

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



## **МАТЕРИАЛЫ**

VII научно-практической конференции

# **«АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКИ ТРУДА»**

14 апреля 2021

Москва – 2021

УДК 331(06)  
6Н1  
А43

**Р е д а к ц и о н н а я   к о л л е г и я**

канд. экон. наук, доц., зав. кафедрой управления персоналом	Р. А. Ашурбеков
канд. экон. наук, доц.	А. С. Лобачёва
канд. экон. наук, доц.	Е. В. Каштанова

**А43            Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда :**  
материалы VII научно-практической конференции / Министерство науки и  
высшего образования, Государственный университет управления : ред. кол.:  
Р. А. Ашурбеков [и др.]. – Москва : ГУУ, 2021. – 398, [1] с. – Текст : непосред-  
ственный.

ISBN 978-5-215-03464-4

В сборнике представлены материалы VII научно-практической конференции «Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда», проведенной 14 апреля 2021 года в рамках XII Международного межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом».

Опубликованные научные статьи участников конференции обобщают передовой опыт, затрагивают современные проблемы и инновационные решения в области теории и практики экономики труда, управления персоналом, трудовым потенциалом и интеллектуальными ресурсами в России и в мире.

УДК 331(06)  
6Н1

ISBN 978-5-215-03464-4

© ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», 2021

---

---

**Т.В. Алексашина**  
канд. экон. наук, доц.  
доцент кафедры «Экономика труда  
и управление человеческими ресурсами»  
(Российский университет транспорта, г. Москва)  
**T.V. Aleksashina**  
candidate of economic sciences, associate professor  
(Russian university of transport, Moscow)

## ИЗМЕНЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА: РЕДИЗАЙН ПРОФЕССИЙ

### CHANGING THE MEANING OF WORK: REDESIGN OF PROFESSIONS

***Аннотация.** В статье показано, что современные изменения в содержании и характере труда обуславливают выделение среди профессий новых и изменяющихся (обновляющихся), последние из которых являются предметом редизайна. Сделана попытка объяснения вводимого термина, приведены примеры редизайна профессий, выделены положительные экстерналии для участников, интересы которых затрагиваются.*

***Abstract.** The article shows that modern changes in the content and nature of work cause the selection of new and changing (updated) professions, the latter of which are the subject of redesign. An attempt is made to explain the introduced term, examples of profession redesign are given, and positive externalities are highlighted for the participants whose interests are affected.*

***Ключевые слова:** экономика, труд, редизайн, профессия, организация.*

***Keywords:** economy, labor, redesign, profession, organization.*

«Четвертая индустриальная революция» наряду с ростом среднего класса, изменением потребительских предпочтений, усилением экологичности производственных процессов, безусловно, сопряжена со изменением отраслевой структуры, формированием новых отраслей и секторов производства и способствует развитию новых профессиональных «вкусов» и появлению современных профессий.

Скорость технологических изменений и протекания социально-экономических процессов влияют на структуру рабочих задач и меняют содержание труда [1], подчеркивая важность и актуальность рассматриваемой тематики.

По данным опросов 300 международных компаний в двадцати странах мира выяснилось, что по сравнению с сегодняшним днем к 2022 году сократится количество рабочих задач (функций), которые выполняют люди с 71% до 58%. А вот обязанности, которые будут выполнять машины, возрастут с 29% до 42%. На 33% увеличится востребованность специалистов, обладающих компетенциями в областях, связанных с анализом данных, большими данными, инновациями, машинным обучением и искусственным интеллектом, разработкой приложений и программного обеспечения, информационной безопасностью, блокчейном, продажами и маркетингом [2].

Как следствие, наблюдается существенная трансформация рынка труда по двум направлениям: появление новых профессий и редизайн профессий, в фокусе которого находятся изменяющиеся профессии. В научной литературе новые профессии (профессии будущего) определяют как те, спрос на которые будет расти в ближайшие 10-15 лет [2], а

также которые отсутствуют в каких-либо федеральных перечнях, но и те, которые присутствуют в атласе профессий, изменяющиеся профессии требуют развития способности работать с новыми технологиями в рамках знакомого/прежнего функционала, закрепленного в должностной инструкции или профессиональном стандарте. Стоит также сказать о профессиях-пенсионерах, исчезающих в результате автоматизации и других технологических и социальных изменений.

По мнению Смагиной В.И., гораздо сложнее само содержание происходящих изменений в профессиях и квалификациях [3]. Сегодня, когда реальность меняется слишком быстро и мы теряем понимание цели и что скоро будет, необходимость выстраивания механизма «быстрого реагирования» на трансформацию (преобразование) квалификаций при изменении содержания труда в условиях высоких темпов изменения бизнес-процессов обуславливает разработку в научном поле экономики труда понятия «редизайн профессий». В дальнейшем, когда скорость изменений снизится, редизайн будет сопряжен с вопросами постоянного планирования изменений как данности.

Контекстный синонимичный ряд к слову «редизайн» составляют изменение чего-либо с целью повышения привлекательности; придание новизны, модификация, осовременивание.

Проводя сравнение новых и изменяющихся (обновляющихся) профессий (табл. 1), вырисовывается предмет редизайна.

Таблица 1

*Сравнительный анализ новых и изменяющихся профессий в фокусе редизайна*

<i>Критерии</i>	<i>Новые профессии</i>	<i>Изменяющиеся профессии</i>
Предпосылки	Смена технологий, использование новых практик работы и новых запросов потребителей	Замена некоторых профессиональных задач автоматизированными решениями
Основа/основополагающее начало	Формирование новых профессиональных стандартов	Непрерывная актуализация квалификаций
Инициатива	Государственные структуры/институты Образовательные организации, отраслевые советы	Компания
Назначение	Средство опережения новых технических и технологических условий производства	Инструмент адаптации к существующим/меняющимся условиям, труд уже востребован в этих условиях

Справедливо возникает вопрос по степени изменения, опираемся на то, что если наблюдается замена 20-49% профессиональных задач автоматизированными решениями, то здесь имеет место быть редизайн, если функционал полностью меняется более чем на 50%, то это уже новая профессия.

Редизайн профессий представляет собой деятельность по конструированию визуально-привлекательного облика/образа профессии, нормативно-правовому оформлению, инициированию для включения в справочник профессий и организации оперативной подготовки кадров по обновляющимся (изменяющимся) профессиям.

Результатом редизайна для абитуриента – выпускника – потенциального работника является корректировка названия традиционных профессий на красивые/современные/трендовые/престижные названия, отражающие актуальный трудовой функционал и принадлежность/отношение/вовлеченность в цифровые процессы, при этом существует понимание образа профессии и чем на выходе будет заниматься субъект рынка труда.

Транспортная отрасль – локомотив цифровизации, в числе задач на будущее выделены разработка и управление транспортными системами (включая беспилотные); проектирование автоматизированных систем управления транспортными системами; обеспечение безопасности транспортных систем; проектирование кросс-логических систем; проектирование интермодальных транспортных узлов; обслуживание интермодальных

транспортных узлов; проектирование «умных» дорог; применение новых материалов в наземном транспорте; разработка высокоскоростных железных дорог [4].

Железнодорожный транспорт сегодня представлен 120 крупными организациями, где около 17% наименований профессий являются специфичными. На наш взгляд, ОАО «РЖД» предлагает успешные примеры редизайна профессий (рис. 1).

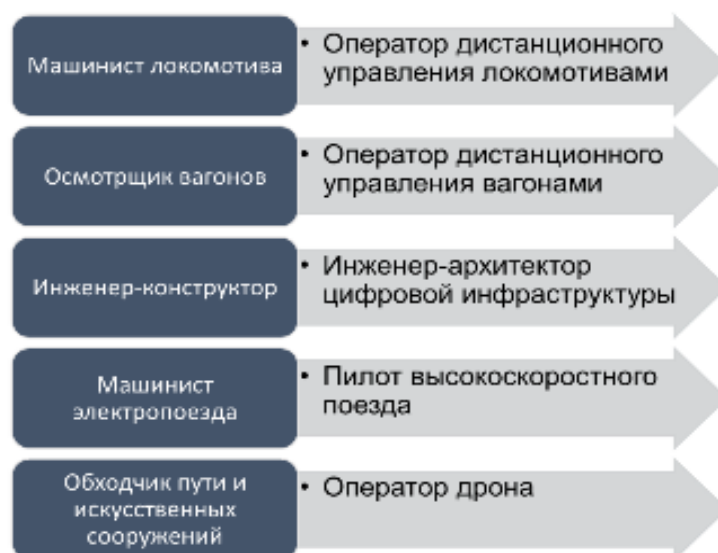


Рис. 1. Примеры редизайна профессий

Анализ/изучение предложений по новым должностям в среднесрочной перспективе из атласа профессий по наземному транспорту наглядно позволяет показать новые и изменяющиеся (обновленные) профессии (последние выделены заливкой) (табл. 2).

Сегодня такое распределение является достаточно условным, в основе которого лежат необъективные критерии, но именно на них ссылаются абитуриенты 2021 (более 80 человек) при выборе профессии, отдавая приоритет изменяющимся (обновленным) профессиям.

Определяя целевую аудиторию редизайна, более 50 работников социально-кадрового блока, участвующих в электронном опросе, согласились с трактовкой «редизайна профессий», представленной выше, и считают необходимым его проведение на уровне организаций. Распределение мнений по функционалу в компании и участию в этой деятельности представлено на рис. 2.

Распределение профессий, основанное на мнении абитуриентов 2021

Профессии	Автоматизация (тренд)	Понимание функционала	Красивое название	Непривычное/ неузнаваемое название	Поверхностное представление о функционале
Инженер по безопасности транспортной сети		X	X		
Специалист по модернизации транспортной системы				X	X
Разработчик телематических устройств				X	X
Архитектор интеллектуальных систем управления	X			X	X
Строитель умных дорог	X			X	X
Проектировщик композитных конструкций для транспортных средств				X	X
Проектировщик высокоскоростных железных дорог	X			X	X
Техник интермодальных транспортных решений		X	X		
Оператор кросс-логистики	X	X	X		
Оператор-аналитик транспортных решений	X	X	X		
Оператор автоматизированных транспортных систем		X	X		

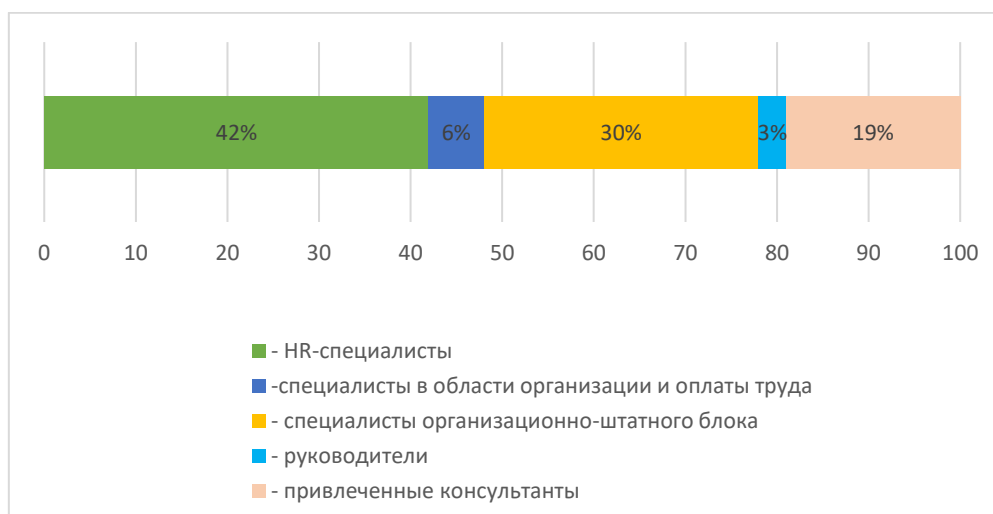


Рис. 2. Распределение мнений на вопрос: «Кто, по Вашему мнению, в организации должен заниматься вопросами, связанными с редизайном профессий?»

Данные рисунка свидетельствуют о том, что вопросы об исполнителе функционала, связанного с редизайном профессий на уровне компаний еще непрозрачны. Сегодня алгоритм появления и закрепления новых профессий в организации в целом понятен и связан с проведением исследований трудовых функций, разработкой проектов профессиональных стандартов, участием в общественных обсуждениях, утверждением через различные группы отраслевых министерств и Минтруда. Работу с изменяющимися профессиями должен возглавить специалист по организационному дизайну, основной задачей которого станет совершенствование организационно-функциональной модели компании, исходя из потребностей внешней бизнес-среды и экономических ресурсов организации.

Подводя итог, отметим, трансформации в содержании труда указывают на необходимость говорить о редизайне профессий для эффективного планирования изменения моделей поведения акторов рынка труда и аффилированных институтов на индивидуальном, корпоративном и государственном уровнях.

Для индивида – это «маячок» для выбора и оценки перспективности новой или изменяющейся (обновляющейся) профессии.

На уровне государства осуществление редизайна профессий позволит скорректировать существующие образовательные программы (а не плодить новые!) и выделить профессиональные компетенции, которые надо развивать у школьников/студентов.

На уровне компании редизайн профессий позволяет:

- определить вектор перманентного обучения персонала;
- планировать изменение навыков персонала и бюджетировать эти расходы заранее;
- создать современное кадровое обеспечение модернизации производства, включая участие/поддержку в постоянной и непрерывной модернизации самой технологии производства;
- сохранить/удержать перспективные кадры, в которые вложен значительный объем экономических ресурсов, как с наименьшими затратами можно в обновляющиеся профессии смежной области переориентировать;
- нивелировать проблему «отставания» системы подготовки кадров от требований рынка труда и компаний;
- привлекать мотивированную талантливую молодежь «нового качества».

Очевидно присутствие положительных экстерналий на каждом из указанных уровней, однако в дальнейшем требуется разработка модели их количественной оценки с целью разработки корректирующих субсидий.

### *Литература*

1. Экономика и социология труда: учебное пособие-практикум / А.Б. Вешкурова, Ю.В. Долженкова, И.В. Филимонова, М.С. Соколова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 221 с.

2. Рекомендации для работодателей по организации опережающей подготовки кадров по новым и обновляющимся (изменяющимся) профессиям [электронный ресурс]. – URL: [https://bc-nark.ru/media/documents/Recomend\\_operezh\\_podgotovka.pdf](https://bc-nark.ru/media/documents/Recomend_operezh_podgotovka.pdf) (дата обращения: 10.03.2021).

3. Смагина В.И. Современные технологии управления человеческими ресурсами в сфере транспорта // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2019. – Т. 219. – № 5. – С. 275-298.

4. Атлас новых профессий [электронный ресурс]. URL: [https://unecon.ru/sites/default/files/atlas\\_novyh\\_professiy.pdf](https://unecon.ru/sites/default/files/atlas_novyh_professiy.pdf) (дата обращения: 10.03.2021).

5. Гулый И.М., Сиверцева Е.С. Современные тренды подготовки специалистов для инновационных направлений развития транспорта // Транспортные системы и технологии. – 2018. – Т. 4. – № 4. – С. 64-76.

**И.А. Анахаева**

*1 курс магистратуры,  
направление подготовки «Управление персоналом»  
(ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский Федеральный  
университет», г. Ставрополь)*

**I.A. Anakhaeva**

*1st year of Master`s degree, direction  
of training «Personnel Management»  
(«North Caucasus Federal University», Stavropol)*

**Научный руководитель:**

*д-р экон. наук,  
профессор кафедры государственного  
и муниципального управления и экономики труда*

**Г.С. Шелкоплясова**

*(ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский Федеральный  
университет», г. Ставрополь)*

**G.S. Shelkoplyasova**

*doctor of economics, professor of the department  
of State and Municipal Administration and Labor Economics  
(«North Caucasus Federal University», Stavropol)*

## **ПАНДЕМИЯ КАК ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРУДА**

### **PANDEMIC AS A FACTOR OF INFLUENCE ON THE STATE OF THE RUSSIAN LABOR MARKET**

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние коронавирусной инфекции на российский рынок труда, а также представлена динамика вакансий в России в различных профессиональных областях в июне 2020 года по сравнению с февралем 2020 года.

**Abstract.** The article examines the impact of coronavirus infection on the russian labor market, and also presents the dynamics of vacancies in Russia in various professional fields in June 2020 compared to February 2020.

**Ключевые слова:** рынок труда, безработица, коронавирусная инфекция, пандемия.

**Keywords:** labor market, unemployment, coronavirus infection, pandemic.

Экономика является неотъемлемым элементом жизни каждого человека и общества в целом, на сегодняшний день экономика развивается довольно быстрыми темпами. Российская Федерация вместе с множеством других стран вступила в новую эпоху экономической, социальной и правовой жизни.

Экономические преобразования современной России, стремление выйти из кризиса и приблизиться к общемировому качеству жизни, ставят перед органами власти задачи углубления экономических знаний молодого поколения.



Значение рынка труда является одной из наиболее актуальных тем при изучении экономического роста и развития общества, поскольку основной доход граждане получают от того, что продают свой труд.

Рынок труда представляет собой совокупность экономических и юридических процедур, которые позволяют людям обменять свои трудовые услуги на денежное вознаграждение или другие выгоды, которые компании согласны им предоставить в обмен на свои услуги.

Рынок труда является сферой контактов между продавцами и покупателями трудовых услуг, в результате которых устанавливается определенный уровень цен и распределение труда. Так, через рынок труда большинство работающих граждан получает работу и денежные доходы.

Любое государство стремится к совершенствованию рынка труда, повышению заработных плат, снижению уровня безработицы и т.д. Однако, стоит отметить, что на рынок труда влияет множество внешних факторов, которые могут негативным образом влиять на всю сферу трудоустройства в государстве. Так, в начале 2020 года негативным внешним фактором не только для рынка труда, но и для всей экономики стало влияние распространения коронавирусной инфекции на изменение численности активной рабочей силы предприятий, что привело к снижению уровня реального ВВП России 2021 года на 0,2-0,9%, уменьшение потенциальных темпов роста экономики на 0,2 п.п в среднесрочной перспективе.

В соответствии с сетевым интернет-изданием «Банки Сегодня», уже в начале распространения коронавирусной инфекции, оценки некоторых экспертов говорили о том, что кризис может стоить работы нескольким миллионам граждан [2]. Если рассматривать отдельные сферы деятельности, то проблемы начались с туристической отрасли, множество специалистов потеряли работу из-за резкого снижения спроса на свои услуги, в том числе по причинам запретов передвижения между странами. Ситуация на рынке труда менялась практически каждую неделю марта 2020 года.

Популярным порталом «HeadHunter» было зафиксировано, что в России во многих областях профессиональной деятельности от пандемии наблюдается снижение вакансий, в частности: в индустрии туризма количество вакансий в гостиницах и отелях снизилось на 78% в сравнении с февралем 2020 года. В области спорта, фитнеса и красоты снижение вакансий составило 73%, услуг для населения (снижение 68%), искусства, развлечений и массмедиа (снижение на 64%), маркетинга и рекламы (снижение на 54%) [1].

В некоторых сферах деятельности наблюдался рост:

- в государственном секторе за счет роста необходимости получения различных документов через онлайн-портал и регулирования этих процессов;
- в медицине за счет того, что было необходимо огромное количество медицинского персонала в госпитали и больницы;
- в сфере рабочего персонала, так как многие работники, которые были вынуждены перейти на дистанционный формат, отказывались работать в дальнейшем;
- в строительстве, т.к. в этой сфере зачастую были заняты мигранты, и за счет того, что они вернулись на родину, работодатели стали привлекать россиян;
- в торговле продуктами питания за счет перспективы скупки всех товаров жизненной необходимости. Оптовики закупились большим количеством товара и быстро его реализовывали.

Ситуация в разных субъектах Федерации была довольно неравномерной. Как было отмечено крупнейшей российской компанией интернет-рекрутмента, наибольшее снижение вакансий в России в различных профессиональных областях было в мае 2020 года, в Москве спрос на вакансии упал значительно – на 56%, в Санкт-Петербурге немного меньше – на 52%, в других субъектах среднее снижение спроса было на уровне 13% [1].

С начала июня 2020 года органы государственной и региональной власти начали постепенно снимать карантинные меры, вследствие чего рынок быстро отреагировал постепенным восстановлением объема вакансий во всех профессиональных областях.

Рассмотрим динамику вакансий в России в различных профессиональных областях в июне 2020 года в сравнении с февралем 2020 года, статистические данные представлены на рисунке.



*Рис. Динамика вакансий в России в различных профессиональных областях в июне 2020 года по сравнению с февралем 2020 [1]*

Исходя из данных, представленных на рисунке 1, мы видим, что значительный рост вакансий наблюдался в сфере государственного управления, также наблюдался высокий рост вакансий для рабочего персонала. Как было отмечено нами ранее, количество вакансий по различным профилям уже в июне постепенно начало изменяться к исходным значениям, к примеру, в марте количество вакансий в сфере туризма и ресторанов было ниже показателей февраля на 78%, а в июне уже на 53%.

Таким образом, пандемия негативно повлияла на рынок труда, а следовательно, на благосостояние граждан, однако любая кризисная ситуация ведет и к качественным изменениям. Так, переход на временную изоляцию позволил перенести часть работы в онлайн-режим, многим компаниям это пошло на пользу. Кроме того, активно начала развиваться сфера фриланса, которая также в будущем будет положительно влиять на весь рынок труда в России.

#### Литература

1. Сайт «HeadHunter» [Электронный ресурс] – URL: <https://stavropol.hh.ru/article/27176> (дата обращения: 07.04.2021).
2. Сетевое интернет-издание «Банки Сегодня» [Электронный ресурс] – URL: <https://bankstoday.net/last-articles/> (дата обращения: 07.04.2021).

**Е.С. Антипова**

*1 курс магистратуры,  
управление персоналом  
(МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва)*

**E.S. Antipova**

*1 course magistracy personnel management  
(Lomonosov Moscow State University, Moscow)*

**Научный руководитель:**

*канд. соц. наук,  
доцент кафедры социального конструирования*

**Н.С. Зимова**

*(МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва)*

**N.S. Zimova**

*candidate of social sciences, associate professor  
(Lomonosov Moscow State University, Moscow)*

## **ФОРМИРОВАНИЕ БРЕНДА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ**

### **AN ATTRACTIVE EMPLOYER BRAND FORMATION**

**Аннотация.** *Статья посвящена изменениям в процедурах управления персоналом, возникшим в ходе трансформации экономических процессов. В статье поднимаются вопросы важности формирования и развития бренда работодателя, а также рассматривается влияние HR-бренда на ведение бизнеса.*

**Abstract.** *The article deals with the changes in personnel management procedures that have arisen during the transformation of economic processes. This article raises issues of the importance of forming and developing an employer's brand. Also it discusses the impact of an HR brand on doing business.*

**Ключевые слова:** *бренд работодателя, HR-бренд, персонал, лояльность, экономика знаний, человеческий капитал.*

**Keywords:** *employer brand, HR-brand, personnel, employee loyalty, knowledge economy, human capital.*

В ходе трансформации экономических процессов и перехода информационного общества к обществу знаний, происходят значительные изменения и в процедурах управления персоналом. XXI век получил название века знаний, и это исходит из стремительного повышения его роли в социально-экономическом развитии общества.

Говоря об экономике знаний, имеют ввиду тип экономики, главным фактором развития в котором являются знания, сосредоточенные в человеческом капитале, и информационная среда, в которой данный капитал применяется [1]. В экономике знаний человеческий капитал приобретает первостепенное значение и является ключевым фактором воспроизводственного процесса (рис. 1).

В рыночной экономике специфические знания людей составляют их конкурентное преимущество на рынке труда. На сегодняшний день специалист информационного общества не имеет жесткой зависимости от компании, так как может производить информационный продукт и вне ее структур. В связи с этим изменилась и мотивация сотрудников. Высококвалифицированные сотрудники перестают держаться за конкретную компанию. Мотивация работников во все меньшей степени подчиняется экономическим стимулам. Сейчас материальные факторы стимулирования не считаются доминирующими. На передний план выходят возможности повышения своего интеллектуального и

культурного уровня. Однако не все компании признают такую тенденцию и поэтому не меняют свои способы управления персоналом. Всё это приводит к утечке умов и потере высококвалифицированного персонала организации [2].

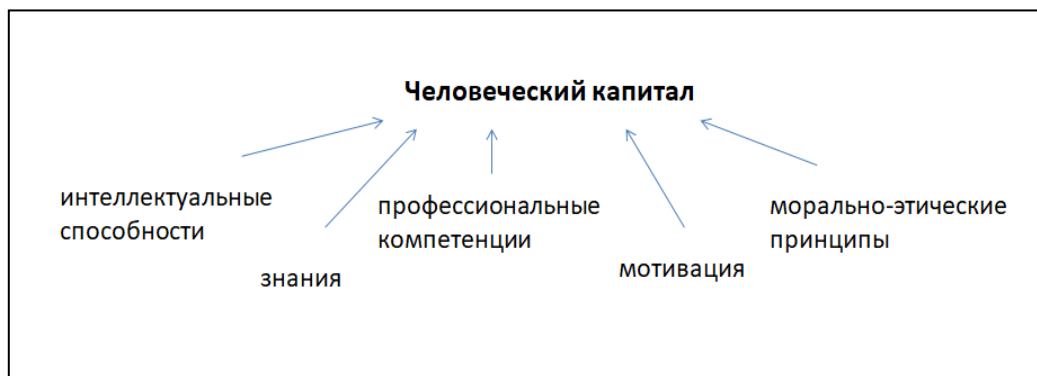


Рис. 1. Основные составляющие человеческого капитала

Международная организация «Haays», специализирующаяся на решениях в области управления персоналом совместно с компанией консультантом по экономическому прогнозированию «Oxford Economics» провели в 2019 году исследование глобального рынка труда. Результаты данного анализа показали, что в России растет дефицит кадров с высоким уровнем квалификации, что приводит к росту зарплат в этом секторе (рис. 2).

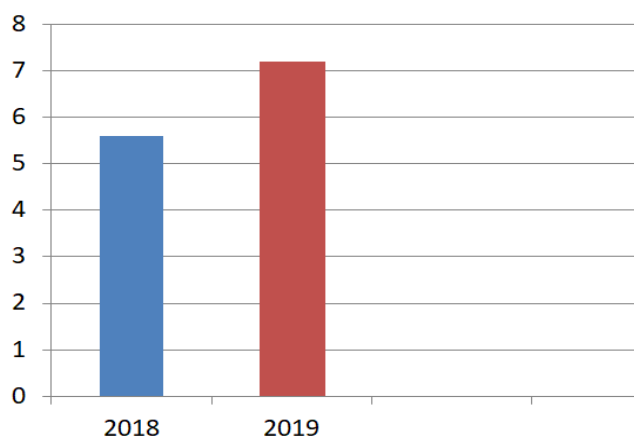


Рис. 2. Индекс разрыва в зарплатах между сферами высококвалифицированных и низкоквалифицированных специалистов.

Повышение индекса означает, что высококвалифицированных специалистов становится гораздо меньше [5].

Многие компании, заинтересованные в высококвалифицированных сотрудниках вынуждены делать большой вклад в поиск, привлечение и удержание нужных специалистов. Отделы управления персоналом в таких компаниях тратят множество сил и средств на подбор сотрудников и развитие их лояльности. Однако конкуренция работодателей всё время возрастает, а высококвалифицированных работников становится меньше. Всё это приводит к тому, что привлекать персонал высокой зарплатой и социальными пакетами становится не актуально, а потому необходимо применять другие способы и приёмы.

Для поддержания конкурентного преимущества компаниям может помочь бренд. И если ранее данное понятие применялось исключительно к товару или услуге, то теперь термин «бренд работодателя», «HR-бренд» не вызывает когнитивного диссонанса и активно используется в сфере управления персоналом.

HR-бренд – это образ компании как работодателя, от которого потенциальные и действующие работники ожидают определённых условий.

Бренд работодателя – это позиционирование компании на рынке труда, включающее разработку и продвижение образа организации как работодателя для потенциальных и уже имеющих работников [4].

HR-бренд помогает создавать образ организации и доносить его до целевой аудитории. Чем лучше репутация и образ работодателя, тем больше шанс привлечь и удержать ценные высококвалифицированные кадры. Именно поэтому построение бренда работодателя важно вне зависимости от профиля и масштабов бизнеса [3].

HR-бренд помогает решать три важные задачи: привлечение, удержание и вовлечение сотрудников.

Этапы создания бренда привлекательного работодателя:

1. Постановка задачи. Важно понять чего хочет добиться компания. К примеру, привлечь лучших кандидатов или снизить уровень текучести кадров.
2. Определение целевой аудитории HR-бренда. Это могут быть внешние, внутренние аудитории, на которые хочет ориентироваться работодатель.
3. Разработка концепции бренда и исследование корпоративных материалов. Важно понять и проанализировать, какие ценности и преимущества компания хочет транслировать своим сотрудникам.
4. Изучение и анализ конкурентной среды. Необходимо понять, какие ценности продвигает конкурент, и пользуется ли это спросом на рынке труда.
5. Разработка креативной концепции.
6. Продвижение HR-бренда.

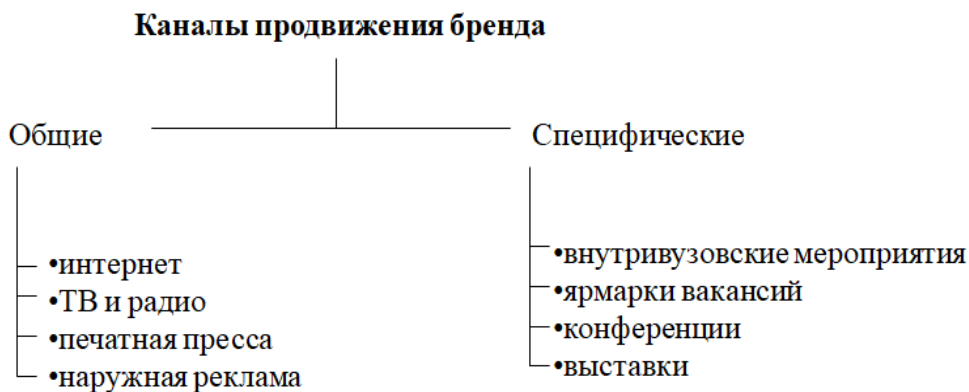


Рис. 3. Каналы продвижения бренда

Работодателям нельзя забывать о том, что бренд организации продвигают не только специально обученные люди, но и собственные сотрудники. Они могут, как привлекать новых заинтересованных работников, так и создавать негативный образ компании как работодателя. В эпоху развития интернета, при помощи социальных сетей люди делятся своими мыслями и эмоциями по поводу разных аспектов жизни, в том числе о своём рабочем месте. Поэтому важно помнить о том, что формирование бренда привлекательного работодателя должно быть направлено не только на новых потенциальных работников, но и на своих собственных. Ведь люди, обладающие

лояльностью к бренду, сами продвигают его в массы. Таким образом, старые сотрудники смогут привести в компанию новых заинтересованных людей.

Сильный бренд работодателя помогает успешнее решать все ключевые задачи бизнеса, связанные с персоналом, а также экономить значительную часть средств. Так, директор бренд-центра HeadHunter Нина Осовицкая в интервью 2019 года говорит о том, что у компаний с сильным HR-брендом, цена отклика на вакансии в 2,5 раза ниже, чем у компаний из той же сферы деятельности, с аналогичной зарплатой, но без проработанного бренда работодателя [4].

Усиление бренда работодателя влияет на стоимость, скорость закрытия вакансии, на срок работы сотрудников, текучесть персонала, на вовлеченность сотрудников, интерес к работе. Говоря о мировых компаниях с сильным брендом работодателя, можно выделить следующие организации: «The Coca-Cola Company», «Mars», «Google», «The Procter & Gamble Company». В качестве примера российских компаний с сильным HR-брендом можно выделить: «Яндекс», «Mail.ru Group», «Сбербанк». Данные компании активно развивают свой бренд работодателя, а также постоянно внедряют новые технологии в процессы управления персоналом для продвижения HR-бренда [6].

Организациям следует заниматься развитием бренда не только товаров или услуг, ориентируясь лишь на потребителя, но и развивать бренд самой компании как работодателя, чтобы снабжать организацию высококвалифицированными сотрудниками.

Методов, средств и этапов формирования бренда привлекательного работодателя существует большое количество. Важно помнить обо всех преимуществах, которые даёт грамотно выстроенный HR-бренд и реализовывать стратегии его продвижения, чтобы компания оставалась конкурентоспособной в современных условиях развития бизнеса.

#### *Литература*

1. Говорова Н.В. Экономика знаний: европейские реалии и перспективы. // Современная Европа. – 2006. – № 4. – С.110-119.
2. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? / Д.Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. -2009. – Вып. 3. – С. 98-120. – 1,3 п.л.
3. Масалова Ю.А., Шикина В.О. Исследование бренда работодателя современной организации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2019. Т. 4. – № 1. – С. 113-121.
4. HeadHunter article- Сильный бренд работодателя, URL: <https://hh.ru/article/24619> (дата обращения: 10.02.2021).
5. Hays Recruiting experts worldwide, URL: <https://hays.ru/research/hgsi/> (дата обращения: 12.02.2021).
6. Премия «HR-бренд», URL: <https://hh.ru/article/24128> (дата обращения: 15.02.2021).

**Н.И. Архипова**

*д-р экон. наук, проф.*

**С.В. Назайкинский**

*канд. экон. наук, доц.*

**О.Л. Седова**

*канд. техн. наук, проф.*

(Российский государственный  
гуманитарный университет, г.Москва)

**N.I. Arkhipova**

*doctor of economics, professor*

**S.V. Nazaikinskii**

*candidate of economics, Ph.D., associate professor,*

**O.L. Sedova**

*candidate of technical sciences, professor*

(Russian state University for the Humanities, Moscow)

## ОПТИМИЗАЦИЯ КОМПЕНСАЦИОННЫХ ПАКЕТОВ В УСЛОВИЯХ ПОСТПАНДЕМИИ

### OPTIMIZATION OF BENEFITS PACKAGES IN POST-PANDEMIC CONDITIONS

**Аннотация.** В статье приведены результаты проведенного авторами исследования проблемы оптимизации компенсационных пакетов работников отечественных организаций в современных условиях. В результате обобщения и анализа результатов исследований международных и российских консалтинговых компаний, экспертов в сфере HR, а также опыта отечественных служб управления персоналом авторами определены основные направления трансформации компенсационных пакетов в современных условиях.

**Abstract.** The article presents the results of the author's research on the problem of optimizing compensation packages for employees of domestic organizations in modern conditions. As a result of generalization and analysis of research results of international and Russian consulting companies, experts in the field of HR, as well as the experience of domestic personnel management services, the authors have identified the main directions of transformation of compensation packages in modern conditions.

**Ключевые слова:** персонал, компенсационный пакет, опции, оптимизация.

**Keywords:** personnel, benefits package, options, optimization.

Одной из приоритетных задач, стоящих перед отечественными HR-службами в современных условиях, является оптимизация затрат на персонал и, в частности, оптимизация затрат на компенсационные пакеты работников.

Исследование современных тенденций управления персоналом в новых условиях было проведено международной консалтинговой компанией Deloitte. Согласно результатам опроса было определено десять основных трендов управления персоналом, характерных для компаний всех стран. Представители российских компаний в качестве основной задачи в сфере управления персоналом отметили необходимость трансформации компенсационных стратегий. При этом, несмотря на понимание важности разработки антикризисной компенсационной стратегии, готовность организаций к работе в новых условиях является недостаточно высокой (табл. 1).

Рейтинг трендов управления персоналом в российских компаниях

Тренды управления персоналом	Важность тренда для компаний, %	Готовность компаний к работе в новых условиях, %
Компенсационные стратегии	82	49
Сопричастность	81	49
Планирование персонала	79	49
Well-being как часть работы	79	44
Управление знаниями	76	42
Эволюция роли HR	75	47
Больше чем переподготовка	68	43
Этика и будущее работы	67	43
Суперкоманды	67	40
Работники вне поколений	67	36

Источник: составлено авторами по результатам исследования Делойт [4].

Приоритетность трансформации компенсационных пакетов в отечественных организациях обусловлена как внешними, так и внутренними факторами.

Приостановка деятельности в апреле – июле 2020 года предприятий ряда отраслей экономики, перевод значительной части работников на режим удаленной работы обусловили экономический кризис. В этих условиях все отечественные организации столкнулись с необходимостью оптимизации затрат, в т.ч. затрат на персонал [1].

Одним из направлений оптимизации затрат на персонал является трансформация компенсационных пакетов.

До начала пандемии большинство отечественных организаций с целью повышения конкурентоспособности организации планировали расширение льгот в составе компенсационного пакета. Например, согласно результатам опроса руководителей отечественных HR служб, которое в 2018 году провела компания Coleman Services, 28% компаний планировали пересмотреть компенсационные пакеты в сторону расширения перечня льгот [2].

В перечень наиболее распространенных опций компенсационных пакетов работников в отечественных организациях, входили полис ДМС, компенсация затрат на питание, мобильную связь, занятия спортом, транспортные расходы и др. При этом ДМС присутствовала в 84% компенсационных пакетов [7].

Состав и стоимость компенсационных пакетов в 56% организаций были типовыми для всех сотрудников организации; в 26% зависели от должности, разряда или грейда работника; в 11% – от участка производства или структурного подразделения; в 7% – от стажа работы в организации [2].

Экономический кризис и необходимость оптимизации затрат на персонал обусловили разработку и реализацию в отечественных организациях антикризисной компенсационной политики [6].

Можно выявить несколько основных направлений трансформации компенсационных пакетов.

Во-первых, в большинстве отечественных организаций был пересмотрен состав компенсационных пакетов в сторону уменьшения количества опций. В ряде организаций была снижена стоимость компенсационных пакетов в целом и отдельных опций в частности (табл. 2).



Наиболее распространенные опции компенсационного пакета  
отечественных организаций

Опции	2018 год	2021 год
Обучение за счет компании	49%	47%
Корпоративные мероприятия	53%	43%
Оплата мобильной связи	42%	33%
Возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании	37%	29%
Оплачиваемый полис ДМС	20%	14%
Бесплатное питание (компенсация расходов на питание)	18%	13%
Оплата спортклуба, бассейна	8%	5%
Ничего	9%	11%

Источник: составлено авторами по результатам исследования Центра исследований портала SuperJob [3].

Как видно из табл. 2, практически по всем опциям компенсационного пакета наблюдается снижение. Например, на 10% снизилось количество организаций, которые оплачивали корпоративные мероприятия для работников, на 9% – мобильную связь, на 6% – предоставление полиса ДМС.

Более того, с 9% до 11% увеличилось количество организаций, которые полностью отказались от предоставления работникам компенсационного пакета.

Во-вторых, изменилась значимость отдельных опций компенсационного пакета для работников и работодателей. Например, снизилось количество работодателей, которые предоставляют полис ДМС. Одной из вероятных причин такого положения является отказ страховых компаний оплачивать медицинские услуги, связанные со вспышкой коронавируса по ДМС. Другой причиной исключения из состава компенсационных пакетов отдельных опций, например, оплаты бассейна, спортклуба является отказ поставщиков данных услуг из-за их нерентабельности.

Самой востребованной опцией компенсационных пакетов в настоящее время является обучение работников за счет компании. И работодатели, и работники понимают важность актуализации профессиональных знаний и навыков работников, что повышает их конкурентоспособность на рынке труда и эффективность профессиональной деятельности [5].

В-третьих, в большинстве организаций изменились подходы к формированию компенсационных пакетов для разных групп работников. Состав опций компенсационного пакета стал зависеть не только от категории персонала, но и от формы занятости работников (табл. 3).

Как видно из табл. 3, в большинстве организаций компенсационный пакет сотрудников, работающих удаленно, содержит меньшее количество опций. Более того, 34% респондентов отметили, что компенсационный пакет для работников с дистанционной формой занятости отсутствует полностью.

Одним из направлений оптимизации компенсационной политики организации является максимальный учет потребностей персонала конкретной организации и индивидуальных потребностей каждого работника в составе компенсационного пакета. Достижение этой цели возможно только при условии постоянного мониторинга потребностей персонала и корректировки состава компенсационного пакета.

Состав компенсационного пакета работников с разной формой занятости

Опции	Работники		
	Традиционная форма занятости	Удаленная работа в связи с коронавирусом	Постоянная дистанционная занятость
Обучение за счет компании	33%	15%	36%
Оплата мобильной связи	28%	27%	24%
Корпоративные мероприятия	28%	12%	22%
Возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании	19%	13%	22%
Оплачиваемый полис ДМС	14%	4%	5%
Бесплатное питание (компенсация расходов на питание)	14%	11%	5%
Оплата спортклуба, бассейна	4%	3%	1%
Ничего	25%	44%	34%

Источник: составлено авторами по результатам исследования [3].

С целью выявления мнений работников о предпочтительных опциях компенсационного пакета в декабре 2020 года кафедрой организационного развития Российского государственного гуманитарного университета методом онлайн-анкетирования был проведен опрос 560 работников крупного предприятия в сфере предоставления информационно-коммуникационных услуг (табл. 4).

Таблица 4

Предпочтительные опции компенсационного пакета

Опции	%
1	2
Оплачиваемый полис ДМС	39
Онлайн-консультации с психологом	30
Дополнительные социальные выплаты, не предусмотренные законодательством	50
Оплата опережающего профессионального обучения	60
Предоставление расширенных корпоративных льгот (поддержка и ресурсы не только для работников, но и для членов их семей)	50
Материальная помощь семьям сотрудников (сотрудникам), пострадавшим от коронавируса	45
Компенсация занятий спортом	25

Продолжение табл. 4

1	2
Предоставление работнику возможности самостоятельного выбора опций	60
Корпоративная пенсионная программа	10
Корпоративная жилищная программа	10

Как видно из табл. 4, наиболее востребованными у работников в настоящее время являются опции, которые компенсируют их текущие расходы и помогают экономить семейные финансы, например, дополнительные социальные выплаты (56%), оплата обучения (60%), предоставление льгот не только работнику, но и членам его семьи (50%).

При этом опции, ориентированные на долгосрочную перспективу, например, корпоративные пенсионные программы пользуются меньшим спросом, по-видимому, из-за нестабильности экономического положения компаний и неуверенности работников в своем будущем.

Большинство респондентов (60%) отмечают важность предоставления работникам возможности самостоятельного выбора опций индивидуального компенсационного пакета.

Таким образом, в современных условиях изменились предпочтения работников относительно льгот, которые целесообразно включать в состав компенсационного пакета. При этом возросла потребность работников самостоятельно выбирать опции компенсационного пакета в соответствии со своими потребностями и предпочтениями.

#### Литература

1. Архипова Н.И. Современное состояние и перспективы развития дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия. «Экономика. Управление. Право». – 2020. – № 4. – С. 8-21.
2. Желтова С. Какие льготы помогут замотивировать «синих воротничков». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coleman.ru/publikatsii/kakie-lgoty-pomogut-zavodam-zamotivirovat-sinih-vo> (дата обращения: 11.04.2021).
3. Компенсационные пакеты похудели. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112689/kompensacionnye-pakety-pohudeli/> (дата обращения: 10.04.2021).
4. Международные тренды в управлении персоналом в 2020 году. [Электронный ресурс]. URL: [https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends\\_msm\\_moved.htm](https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends_msm_moved.htm) (дата обращения: 10.04.2021).
5. Назайкинский С.В. Управление благополучием сотрудников: отечественный опыт // Наука и искусство управления // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2020. – № 1/2. – С. 22–31.
6. Седова О.Л. Оптимизация затрат на персонал в условиях дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2020. – № 4. – С. 22–30.
7. Соцпакет и способы мотивации: результаты опроса соискателей. [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16880633.pdf> (дата обращения: 11.04.2021).

**Р.Р. Байтасов**

канд. сель-хоз. наук, доцент  
по специальности «Экономика»

(Минск, Беларусь)

**R.R. Baitasau**

candidate of Agricultural Sciences,  
Associate Professor Economics

(Minsk, Belarus)

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ БЕЛОРУССКОГО РЫНКА ТРУДА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

### THE MAIN PROBLEMS OF THE BELARUSIAN LABOR MARKET AND THE WAYS TO SOLVE THEM

**Аннотация.** Рассматриваются основные проблемы белорусского рынка труда – безработица в целом и безработица в малых городах, мизерный размер пособия по безработице, вынужденная неполная занятость, отсутствие открытой модели определения потребности рабочей силы, эмиграция и предлагаются пути их решения.

**Abstract.** The main problems of the Belarusian labor market – unemployment in general and unemployment in small cities are considered, meser size unemployment manual, forced part-time employment, lack of an open model for determining the need for labor, emigration and are offered ways to solve them.

**Ключевые слова:** безработица, пособие, занятость, эмиграция, рынок труда.

**Keywords:** unemployment, manual, employment, emigration, labor market.

По данным Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, в стране очень низкий уровень безработицы. Так, уровень зарегистрированной безработицы на 1 января 2021 года составлял лишь 0,2% к численности рабочей силы. На учете в органах по труду, занятости и социальной защите, на 1 января 2021 года были зарегистрированы в качестве безработных 7,2 тыс. человек, что на 18% меньше, чем на 1 января 2020 года [17].

Столь низкие показатели, во многом, обусловлены сложностью получения статуса безработного, необходимостью участия в общественных работах и мизерным размером пособия по безработице. Размер пособия по безработице составляет 0,75–2 базовые величины и в денежном выражении на 1 января 2021 года это было 24 руб. 65 коп. в первые 13 календарных недель и 20 руб. 30 коп. в следующие 13 календарных недель – для безработных, которые никогда нигде не работали; имеют перерыв в работе больше 12 месяцев и стаж работы меньше 1 года [15]. В пересчете на доллары (курс доллара НБ РБ 01.01.2021 составил 2.5789 BYN [13]) – 9,56 и 7.87 дол. Однако существует ряд оснований, по которым предусмотрен отказ в получении и столь мизерного пособия [15] и статуса безработного. В частности, отказать в регистрации в качестве безработного могут в случае предъявления копии паспорта [12]. Не регистрируют в качестве безработных студентов дневной формы обучения, ушедших в академический отпуск и т.д.

Общепринятый подход определения уровня безработицы, основанный на инструкциях Международной организации труда (МОТ), Белстат использует лишь 4 раза в год. Безработица, определенная по данной методике на июнь 2020 года, составляла 4,2% от рабочей силы или 222,5 тыс. человек [10] и находится на достаточно низком уровне даже по мировым меркам (менее 5%). Обусловлено это, по мнению экспертов, тем, что промышленные предприятия в 2020 году переводили работников на частичную занятость,

отправляли их в краткосрочные неоплачиваемые отпуска. Однако в ближайшее время ожидаются депрессивные явления в экономике, которую окажут влияние на рынок труда [16].

Депрессивные явления обусловлены последствиями пандемии коронавируса, экономическим и политическим кризисом и политико-идеологическим давлением на население [11] и все более усиливающейся изоляцией Беларуси в мире. В результате, по мнению экспертов, больше всего пострадают самые уязвимые группы на рынке труда: молодежь, не имеющая опыта работы; люди предпенсионного возраста, поскольку по отношению к ним на рынке труда есть эйджизм (дискриминация по возрастному признаку); жители малых городов. Кроме того, в условиях кризиса неплатежей пострадают работники крупных промышленных предприятий, особенно градообразующих. Кризис в стране также приведет к сокращению создания новых рабочих мест [16].

Проблему безработицы в малых городах можно решить за счет повышения мобильности населения и развития транспортной инфраструктуры между городами. Мировой опыт показывает, что это позволяет жителям малых городов работать в крупных городах, где имеются рабочие места. В Беларуси положительный опыт есть в Минске и прилегающих к нему населенных пунктах, а также в Новогрудском районе Гродненской области [21].

Серьезной проблемой в Беларуси является вынужденная неполная занятость, поскольку люди в данном случае социально не защищены. Есть информация, что в июне 2020 года простой и отпуска за свой счет затрагивали около 10% работающих. Эти люди не считаются безработными и не могут претендовать даже на мизерное пособие [16].

Одним из путей решения вышеназванных проблем является работа в удаленном формате. Так, по данным сайта [rabota.by](http://rabota.by), в условиях пандемии в 2020 году в сравнении с 2019 годом на 49,3% выросло количество поисковых обращений по запросу «удаленная работа» [18]. В Беларуси удаленная работа наиболее распространена в сфере ИТ (24%), продаж (18%), финансов и бухгалтерии (11%), рекрутинга (10%), дизайна (9%), маркетинга, юриспруденции и проектирования (по 4%) [4].

В Беларуси 28 января 2020 года вступил в силу измененный Трудовой кодекс, дополненный отдельной главой 25<sup>1</sup>, направленной на установление особенностей регулирования труда работников, осуществляющих дистанционную работу [22]. Статьей 307<sup>1</sup> Трудового кодекса определено, что «дистанционной работой считается работа, которую работник выполняет вне места нахождения нанимателя с использованием для выполнения этой работы и осуществления взаимодействия с нанимателем информационно-коммуникационных технологий» [19]. В соответствии со статьей 307<sup>2</sup> Трудового кодекса заключение «трудового договора с работником, выполняющим дистанционную работу, допускается только при личном присутствии такого работника» [20].

Требование личного присутствия работника, выполняющего дистанционную работу, при заключении трудового договора отличается отсутствием логики, поскольку связано с ненужными переездами и тратами денежных и временных ресурсов, а также создает дополнительные трудности для лиц с ограниченными возможностями. В Трудовом кодексе Российской Федерации (ст. 312\_2) содержится более логичная норма «Трудовой договор и дополнительное соглашение к трудовому договору, предусматривающие выполнение работником трудовой функции дистанционно, могут заключаться путем обмена между работником (лицом, поступающим на работу) и работодателем электронными документами...» [23]. Необходима такая норма и в Трудовом кодексе Республики Беларусь.

Острая проблема Беларуси – мизерный размер пособия по безработице, которое не выполняет двух своих взаимосвязанных целей:

- 1) компенсация материальной необеспеченности безработного гражданина в результате невозможности получения им подходящей работы;
- 2) создание материальных условий для поиска работы [5, с.112].

По мнению экспертов, власти Беларуси установив мизерный размер пособия по безработице, исходят из принципа, что большое пособие «расслабляет людей, и они ищут новую работу не так активно» [16]. Однако, мировой опыт показывает, «что если пособие дается на достаточно короткий срок, который сопоставим со средним поиском хорошей работы, то таких негативных эффектов не возникает» [16]. К тому же, для значительной части населения Беларуси потеря работы означает нищету. Так, по данным Исследовательского центра РАБОТА.TUT.BY от 1.07.2020, 40,1% опрошенных им специалистов на вопрос о том, хватает ли зарплаты на основные нужды, ответили «С трудом», а 23,4% указали на то, что заработной платы не хватает [8].

Размер пособия по безработице может быть привязан к заработной плате (наилучший вариант) или иметь стандартный размер. Встречающееся в ряде публикаций мнение о возможности в период экономического кризиса привязать размер пособия по безработице к бюджету прожиточного минимума (БПМ), не спасает безработного от нищеты. Так, в период с 01.02.2021 по 30.04.2021. БПМ установлен в размере 262,87 рублей в среднем на душу населения [9]. В пересчете на СКВ – это 101,9 дол. С учетом того, что взрослые члены семьи имеют иждивенцев, такой размер пособия обрекает семьи безработных на нищету.

Одна из проблем белорусского рынка труда – отсутствие открытой модели определения потребности в рабочей силы, что приводит к несбалансированности между потребностями рынка труда и выпуском специалистов учебными заведениями.

Пути решения данной проблемы достаточно хорошо освещены в ряде научных публикаций: анализ профессиональных рынков труда и лишь после этого планирование приёма в учебные заведения; координация приёма по специальностям подготовки между учебными заведениями, расположенными в одном регионе; определение емкости рынка труда по специальностям подготовки, требований работодателей к профессиональным компетенциям выпускников и дополнительной потребности в кадрах на перспективу и т.д. [3].

Важной для Беларуси является проблема политического жлобизма (жлобства) [6] и правового нигилизма. Пути решения данной проблемы также достаточно подробно освещены в ряде научных публикаций [1; 2].

Актуальной для Беларуси является эмиграция населения, особенно, усилившаяся в связи с нынешним политическим кризисом. По данным МВД РБ в 2020 году из страны выехало 4675 граждан Беларуси, из них в Литву 1667, в Польшу 1117, в Россию 1437 [24]. Особенно большой отток наблюдается среди специалистов ИТ-сферы. «40%+ специалистов больше не хотят работать в стране и собираются на ПМЖ или в длительную командировку. Самые популярные варианты – Польша, Украина, Литва» [25].

Одной из причин эмиграции белорусов является также то, что не совпадают интересы работодателей и работников (квалификация и специальность, величина и условия заработной платы, территориальная доступность) и потому люди вынуждены искать работу за рубежом [14].

Решение данной проблемы тесно связано с преодолением политического и социально-экономического кризиса в стране.

### *Литература*

1. Байтасов Р.Р. Искажение правосознания сотрудников правоохранительной системы и органов государственного управления, как фактор, сдерживающий построение правового государства // Архонт. – 2020. – № 1 (16). – С. 40-49.

2. Байтасов Р.Р. Кадровая политика и система государственного управления как катализаторы коррупции // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: материалы VI научно-практ. конф. / Мин-во науки и высшего образования РФ, Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2020. – 419 с. С. 40-43.

3. Краснопевцева И.В. Профессиональный дисбаланс рынка труда квалифицированной рабочей силы // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. – 2013. – № 3(1). – С. 315-321.

4. Орлова Е.И. Актуальные проблемы управления персоналом в условиях дистанционной занятости в Республике Беларусь // Повышение эффективности управленческой деятельности по формированию условий, благоприятствующих развитию малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь: сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции (Минск, 14 мая 2019) / редкол.: В.Л. Цыбовский (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Ковчег, 2019. – 264 с. С. 60-63.

5. Сторожук Д.А. Пособие по безработице как основная форма материальной поддержки безработных граждан // Вестник Омского университета. Серия «Право». – 2009. – № 2(19). – С. 111-121.

6. Чугаенко Ю.А. Специфические условия, при которых осуществляется управление человеческими ресурсами в Украине // Повышение эффективности управленческой деятельности по формированию условий, благоприятствующих развитию малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь: сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции (Минск, 14 мая 2019) / редкол.: В.Л. Цыбовский (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Ковчег, 2019. – 264 с. С.18-20.

7. А вот и ягодки первые пошли: белорусы резко сократили потребление и покупку жилья URL: <https://infobank.by/infolinebigview/a-vot-i-yagodki-pervye-poshli-belorusy-rezko-sokratili-potreblenie-i-pokupku-zhil'ya/> (дата обращения: 03.04.2021).

8. Более половины белорусских специалистов сообщили, что им не хватает зарплаты на основные нужды URL: <https://belretail.by/news/bole-polovinyi-belarusskih-spetsialistov-soobschili-cto-im-ne-hvataet-zarplatyi-na-osnovnyie-nujdy> (дата обращения: 03.04.2021).

9. Бюджет прожиточного минимума (БПМ) URL: <https://myfin.by/wiki/term/byudzh-et-prozhitochnogo-minimuma> (дата обращения: 03.04.2021).

10. Власти составили детальный портрет безработного белоруса URL: <https://banki24.by/news/4347-vlasti-sostavili-detalnyy-portret> (дата обращения: 03.04.2021).

11. В Минске задержали курьера Menu.by, который собирался доставить заказ. В милиции заявили, что он писал в соцсетях о местонахождении ОМОНа <https://gomel.today/2021/03/29/318504.html> (дата обращения: 03.04.2021).

12. Занятость населения, трудоустройство граждан стран ЕАЭС URL: [http://mintrud.gov.by/ru/new\\_url\\_1582266812](http://mintrud.gov.by/ru/new_url_1582266812) (дата обращения: 03.04.2021).

13. Курс доллара США НБ РБ на 01.01.2021 URL: [https://myfin.by/bank/kursy\\_valjut\\_nbrb/usd/01-01-2021](https://myfin.by/bank/kursy_valjut_nbrb/usd/01-01-2021) (дата обращения: 03.04.2021).

14. Нет работы или работников? В Беларуси – исторический минимум занятых в экономике URL: <https://infobank.by/infolinebigview/net-raboty-ili-rabotnikov-v-belarusi-istoricheskij-minimum-zanyatyx-v-ekonomike/> (дата обращения: 03.04.2021).

15. Размер пособия по безработице URL: <http://samsebeyurist.by/spravochnaaya-informatsiya/razmery-pensij/posobij-po-bezrabotice> (дата обращения: 03.04.2021).

16. Рыбчинская А. «Строить карьеру молодежи будет сложнее». Эксперты – об основных проблемах белорусского рынка труда URL: <https://finance.tut.by/news700732.html> (дата обращения: 03.04.2021).

17. Ситуация в сфере занятости и безработицы в Республике Беларусь URL: <http://mintrud.gov.by/ru/sostojanie/> (дата обращения: 03.04.2021).

18. С какой конкуренцией рынок труда вошел в новый год и что происходило с вакансиями в прошлом? URL: <https://belretail.by/article/s-kakoy-konkurentsiey-ryinok-trudavoshel-v-novyiy-god-i-cto-proishodilo-s-vakansiyami-v-proshlom> (дата обращения: 03.04.2021).

19. Статья 307-1. Дистанционная работа URL: [https://kodeksy-by.com/trudovoj\\_kodeks\\_rb/307-1.htm](https://kodeksy-by.com/trudovoj_kodeks_rb/307-1.htm) (дата обращения: 03.04.2021).

20. Статья 307-2. Особенности трудового договора с работником, выполняющим дистанционную работу URL: [https://kodeksy-by.com/trudovoj\\_kodeks\\_rb/307-2.htm](https://kodeksy-by.com/trudovoj_kodeks_rb/307-2.htm) (дата обращения: 03.04.2021).

21. Транспорт URL: <http://novogrudok.grodno-region.by/ru/transport-ru/>

22. Трудовой кодекс Республики Беларусь URL: [https://kodeksy-by.com/trudovoj\\_kodeks\\_rb.htm](https://kodeksy-by.com/trudovoj_kodeks_rb.htm) (дата обращения: 03.04.2021).

23. Трудовой кодекс Российской Федерации URL: <https://docs.cntd.ru/document/901807664#64U0IK> (дата обращения: 03.04.2021).

24. Учет трудящихся-эмигрантов и трудящихся-иммигрантов URL: <https://mvd.gov.by/ru/page/uchet-trudyashihsya-emigrantov-i-trudyashihsya-immigrantov> (дата обращения: 03.04.2021).

25. 15% уже не в стране. Куда и почему уезжают айтишники URL: <https://dev.by/news/relocate-january-2021> (дата обращения: 03.04.2021).

**Д.В. Балашов**

*бакалавр кафедры управления персоналом  
(Красноярский институт  
железнодорожного транспорта, г. Красноярск)*

**Т.В. Шендель**

*канд. пед. наук, доц.,  
доцент кафедры экономики труда  
и управления персоналом  
(Сибирский государственный университет  
науки и технологий  
им. академика М.Ф. Решетнева, г. Красноярск)*

**D.V. Balashov**

*Bachelor of Human Resources Management Department  
(Krasnoyarsk Institute  
of Railway Transport, Krasnoyarsk)*

**T.V. Shendel**

*Associate Professor,  
candidate of Pedagogical Sciences, associate  
professor of the Department  
of Labor Economics and Personnel Management  
(Siberian State University of Science and Technology  
named after Academician M. F. Reshetnev, Krasnoyarsk)*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЛОКОМОТИВНЫХ БРИГАД**

## **ORGANIZATION OF WORK OF LOCOMOTIVE CREW PERSONNEL**

**Аннотация.** В статье раскрыто понятие организации труда, представлены результаты его рациональной организации. Используя индивидуальную фотографию рабочего времени и анкетирование персонала, исследована организация труда на предприятии железнодорожного транспорта. В результате предложены направления ее совершенствования для локомотивных бригад.

**Annotation.** The article reveals the concept of labor organization, presents the results of its rational organization. Using an individual photo of working hours and a survey of personnel, the organization of work at the railway transport enterprise is investigated. As a result, the directions of its improvement for locomotive crews are proposed.



**Ключевые слова:** персонал, организация труда, затраты рабочего времени, удовлетворенность трудом, предприятие железнодорожного транспорта.

**Keywords:** personnel, labor organization, working time costs, job satisfaction, railway transport company.

В условиях жесткой конкуренции на успешное функционирование предприятия существенное влияние оказывают многие факторы как предпосылки его эффективного развития. Особое место среди них отведено организации труда. Поскольку инновационные техники и технологии при неэффективном разделении и кооперации труда, неудовлетворительной организации и обслуживании рабочих мест, использовании нерациональных приемов и методов труда не способны обеспечить достижение желаемого результата для предприятия, иными словами, качественное производство.

Организация труда на уровне предприятия – это система рационального взаимодействия персонала между собой и со средствами труда, при которой реализация трудового процесса последовательна.

Организация труда на уровне рабочего места направлена на личностные качества работника – сознательность, дисциплинированность, ответственность и т. д., связанных с уровнем его культуры, профессионализмом, опытом работы, соответствием личных целей с целями предприятия, пониманием значимости и важности результатов от своей профессиональной деятельности для предприятия. Это предполагает последовательную реализацию трудового процесса конкретным работником.

Рациональная организация труда на каждом из уровней непосредственно отражается на конечных результатах деятельности предприятия, что представлено на рис. 1.

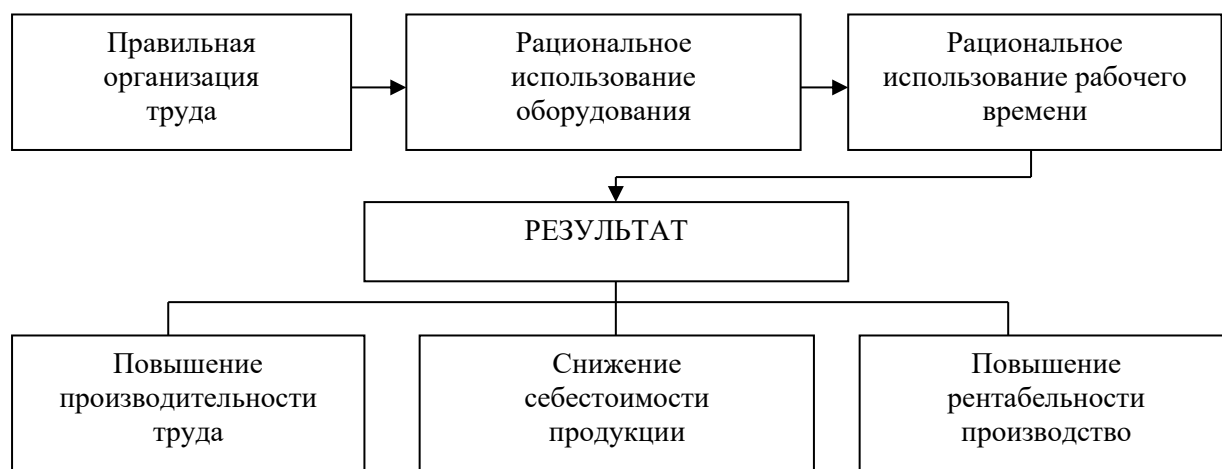


Рис. 1. Результаты рациональной организации труда

Далее исследована организация труда персонала на предприятии железнодорожного транспорта. Поскольку удельный вес по категории «рабочие» на предприятии в 2020 г. составил 79,76% от общей численности персонала, или 473 сотрудника, акцентировано внимание на организации труда основного персонала, в частности, персонала локомотивных бригадах.

Изучение Типовой инструкции организации вождения поездов и по выполнению маневровой работы машинистами без помощников машиниста (в одно лицо), введенной в действие распоряжением ОАО «РЖД» от 11.01.2016 № 4р в редакции от 09.11.2018 [1] позволяет утверждать, что при организации труда персонала локомотивных бригад на предприятиях целесообразно учитывать некоторые особенности. В частности, связанные со сменной работой, продолжительностью междуменного отдыха не менее 20 часов и

недопустимостью сверхурочных работ. Работа осуществляется по обороту и с предоставлением отдыха в пунктах смены локомотивных бригад. Продолжительность рабочего времени за поездку – не более 7 часов в пассажирском движении; не более 12 часов для вывозного, хозяйственного, маневрового движения и подталкивания. Время отдыха в пункте оборота в пассажирском виде движения – дневного не менее 4 часов, ночного не менее 5 часов. Дополнительно стоит отметить, что работы выполняются на открытом воздухе или движущемся подвижном составе, сопровождаются повышенными физическими и нервно-эмоциональными нагрузками. Очевидно наличие шума и вибрации, элементов риска в работе.

Далее представлены результаты индивидуальной фотографии рабочего времени. В качестве объекта исследования определены 2 машиниста локомотива. Всего проведено 6 наблюдений, по 3 наблюдения за каждым на протяжении трех рабочих смен. Ход исследования зафиксирован в наблюдательных листах индивидуальной ФРВ, на основании которых сформированы сводные карты индивидуальных ФРВ, что позволило сформировать фактический баланс рабочего времени машинистов локомотива, представленный в табл. 1.

Таблица 1

*Фактический баланс рабочего времени персонала локомотивных бригад  
предприятия железнодорожного транспорта*

Затраты рабочего времени	Длительность		Обозначения
	мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	90,16	18,78	ПЗ
Оперативное время, в том числе:	311	64,8	ОП
основное время	308,83	64,34	О
вспомогательное время	2,17	0,46	В
Время для обслуживания рабочего места, в том числе:	10,17	2,12	ОБС
время технического обслуживания			ТЕХ
Время для регламентированных перерывов, в том числе:	10,17	2,12	ПР
время на отдых и личные надобности			ОТД
Время нерегламентированных перерывов, в том числе:	58,5	12,18	ПН
перерывы в результате нарушения трудовой дисциплины	39,67	8,26	ПНД
перерывы, вызванные недостатками организации производства	18,83	3,92	ПНТ
Итого по балансу:	480	100,00	$T_{см}$

Далее определена рациональность затрат рабочего времени.

$$K_{исп.оп} = \frac{T_{оп}}{T_{см}} = \frac{311}{480} = 0,65$$

Коэффициент оперативной работы ( $K_{исп.оп}$ ) машинистов локомотивов относительно низкий, о чем свидетельствуют результаты сравнения фактического и нормативного времени на оперативную работу.

$$K_{исп} = \frac{T_{пз} + T_{оп} + T_{обс} + T_{отл.н}}{T_{см}} = \frac{90,16 + 311 + 10,17 + 10,17}{480} = 0,88$$

Коэффициент использования рабочего времени ( $K_{исп}$ ) в течение смены персонала локомотивных бригад достаточно низкий и составляет 0,88, что связывается с выявленными нерегламентированными перерывами в работе, наглядно представленными в табл. 1.

$$K_{пот} = \frac{T_{ном}}{T_{см}} = \frac{18,33}{480} = 0,04$$

Коэффициент потерь по организационно-техническим причинам ( $K_{пот}$ ), равный 0,04, свидетельствует о недостаточном уровне в организации труда машинистов, например, остановки на станциях, ожидания отправления.

$$K_{нтд} = \frac{T_{нтдм}}{T_{см}} = \frac{39,67}{480} = 0,08$$

Коэффициент потерь рабочего времени ( $K_{нтд}$ ), равный 0,08, свидетельствует о нарушениях трудовой дисциплины персоналом локомотивных бригад, в частности, это разговоры по мобильному телефону, отсутствие встреч и отправления поездов и т. д.

$$З\% = \frac{З_{сокр}}{T_{см}} * 100\% = \frac{58,5}{480} * 100\% = 12,19\%$$

Суммарно непроизводительные затраты рабочего времени (3%) составили 12,19%, что связано с выявленными нерегламентированными перерывами в работе персонала предприятия.

Далее определена производительность труда персонала локомотивных бригад предприятия, что представлено в табл. 2.

Таблица 2

Производительность труда персонала локомотивных бригад на предприятии железнодорожного транспорта за 2018 – 2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Объем работы, млн. ткм. брутто	16547,5	17155,5	17089,6
Среднесписочная численность персонала, чел.	548	561	593
Выработка, тыс. ткм. брутто/чел.	30195,26	30579,32	28817,88
Трудоемкость, чел./тыс. ткм. брутто	3,31	3,27	3,54

Данные табл. 2 указывают на снижение производительности труда персонала локомотивных бригад. Как вариант, это связано с нерациональной организацией труда, в частности, наличием нерегламентированных перерывов в течение рабочего дня. В этой связи одной из основных задачи является их устранение, что подтверждает необходимость совершенствования организации труда персонала локомотивных бригад на предприятии железнодорожного транспорта.

В этой связи в табл. 3 представлен нормативный баланс рабочего времени персонала. Для этого на основе режимных карт времени по вождению поездов, норм времени на подготовительно-заключительные операции, обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности определено нормативное оперативное время:

$$T_{оп.н} = \frac{T_{см} - T_{пз}}{1 + \frac{H_{обс} + H_{отл}}{100}} = \frac{480 - 90,33}{1 + \frac{8 + 8}{100}} = 335,92 \text{ мин.}$$

Нормативное время на обслуживание рабочего места:

$$T_{обс} = T_{оп.н} * H_{обс} = 335,92 * 8/100 = 26,87 \text{ мин.}$$

Нормативное время на отдых и личные надобности:

$$T_{отл} = T_{оп.н} * H_{отл} = 335,92 * 8/100 = 26,87 \text{ мин.}$$

Таблица 3

Нормативный баланс рабочего времени машинистов локомотива предприятия железнодорожного транспорта

Затраты рабочего времени	Длительность		Обозначения
	мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	90,33	18,82	ПЗ
Оперативное время	335,92	69,98	ОП
Время для обслуживания рабочего места	26,87	5,60	ОБС
Время для регламентированных перерывов	26,87	5,60	ПР
Итого по балансу:	480	100,00	T <sub>см</sub>

Используя данные фактического и нормативного балансов рабочего времени машинистов локомотива, определены затраты времени, подлежащие сокращению – это нерегламентированные перерывы в работе машинистов локомотивов, что составило 58,5 минут.

Таким образом, результаты индивидуальной фотографии рабочего времени машинистов предприятия железнодорожного транспорта указали на нерациональное использование рабочего времени персонала локомотивных бригад в связи с нарушениями трудовой дисциплины и недостатками в организации производства.

Далее на рис. 2 представлены результаты исследования удовлетворенности сотрудников работой на предприятии.

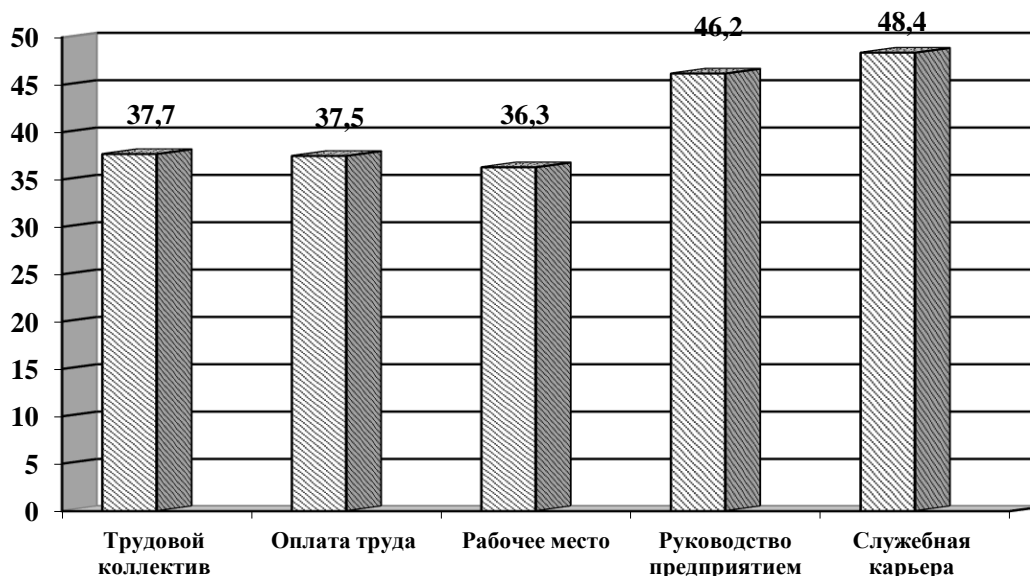


Рис. 2. Удовлетворенность машинистов локомотивов трудом на предприятии железнодорожного транспорта

Результаты, представленные на рис. 2, свидетельствуют о том, что в наибольшей степени персонал локомотивных бригад неудовлетворен:

- взаимоотношения в трудовом коллективе. Это может быть связано со сменным графиком работы, как следствие, возникают сложности взаимодействия неформально вне рабочее время. Дополнительно стоит отметить невозможность сотрудника внести коррективы в процесс работы;
- уровнем организации рабочего места, поскольку руководство предприятия не считает рациональными расходы, связанные с обеспечением персонала служебным транспортом, его содержанием и обслуживанием. На территории предприятия отсутствует возможность для парковки личного транспорта.

Таким образом, результаты исследования организации труда персонала локомотивных бригад на предприятии железнодорожного транспорта указали на наличие проблем. В частности, это низкий уровень трудовой дисциплины персонала, неблагоприятные взаимоотношения в трудовом коллективе, недостаточный уровень организации рабочего места персонала. В этой связи в таблице 4 представлены направления совершенствования организации труда персонала локомотивных бригад на предприятии железнодорожного транспорта.

Таблица 4

*Совершенствование организации труда персонала локомотивных бригад*

<i>Рекомендации</i>	<i>Мероприятия</i>
Укрепление трудовой дисциплины персонала	– усиление контроля посредством установки камер видеонаблюдения на локомотивах; – поощрения работников, добросовестно выполняющих свои обязанности
Создание благоприятной атмосферы в коллективе	– разработка и реализация программы восстановительных (коррекционных) мероприятий для работников локомотивных бригад, перенесших стресс; – анкетирование персонала; – включение работников предприятия в рабочие коллективы
Совершенствование рабочих мест персонала	– оснащение кабины машиниста более яркими и современными световыми лампами; – оборудование рабочих мест удобными ортопедическими подушками на сиденья; – установка вентиляторов для охлаждения в кабинах локомотивов

Важно отметить, что внедрение предложенных рекомендаций и мероприятий на предприятии железнодорожного транспорта позволит ликвидировать нарушения трудовой дисциплины, совершенствовать организацию производства и, как следствие, повысить производительность труда.

*Литература*

1. Распоряжение ОАО "РЖД" от 11.01.2016 № 4р (ред. от 09.11.2018) "О введении в действие Типовой инструкции организации вождения поездов и по выполнению маневровой работы машинистами без помощников машиниста (в одно лицо)". URL: <https://tkrfkod.ru/zakonodatelstvo/rasporjazhenie-oao-rzhd-ot-11012016-n-4r/>
2. Шендель Т.В. Удовлетворенность трудом персонала как интегрированный показатель социальной эффективности предприятия // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2017. № 7. С. 287 – 294.

**Е.Е. Белолипецкая**  
младший научный сотрудник  
кафедры менеджмента  
и государственного управления

**С.И. Овсянникова**  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента  
и государственного управления  
(Среднерусский институт управления –  
филиал РАНХиГС, г Орел)

**A.E. Belolipetskaya**  
junior research associate

**S.I. Ovsyannikova**  
Candidate of economic sciences, associate professor  
(Central Russian Institute of Management,  
Branch of RANEPА, Orel)

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ<sup>1</sup>

### COMPETENCE-BASED TOOLS FOR PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Аннотация.** Важным аспектом в решении задач цифровизации системы государственного управления является проработка содержания и освоения компетенций специалистов по цифровой трансформации. В статье рассмотрено содержание компетентност-ной модели государственного служащего, методы ее построения. Обоснована целесообразность применения компетентностного инструментария для повышения эффективности кадровой политики органов публичного управления в условиях развития цифровой экономики.

**Abstract.** An important aspect in solving the problems of digitalization of the public administration system is the study of the content and development of the competencies of specialists in digital transformation. The article considers the content of the competence model of a civil servant, the methods of its construction. The expediency of using competence-based tools to improve the effectiveness of the personnel policy of public administration bodies in the context of the development of the digital economy is justified.

**Ключевые слова:** компетенция, компетентностный инструментарий, управление персоналом, публичное управление, цифровая трансформация.

**Keywords:** competence, competence tools, personnel management, public administration, digital transformation.

Развитие современной экономики сопровождается не только активным внедрением инноваций, но и цифровых технологий, являющихся их отдельной составляющей. В настоящее время цифровые технологии охватывают практически все сферы деятельности, независимо от организационно-правовой формы и уклада. В связи с происходящими изменениями в мировой экономике, связанными с ускорением научно-технического прогресса, меняющейся в результате внедрения новых технологий

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-310-90036.

Funding: The reported study was funded by RFBR, project number 19-310-90036.

© Е.Е. Белолипецкая, С.И. Овсянникова, 2021

структурой производства, расширением использования цифровых технологий – происходят позитивные структурные изменения во многих отраслях.

В экономике знаний основным производственным ресурсом являются кадры, способные быстро осваивать новые профессии и обладающие, во-первых, способностью формировать собственные ресурсы знаний и навыков на основе личностных когнитивных схем; во-вторых, владением информационными и интеллектуальными технологиями, обеспечивающими их капитализацию и на этой основе обеспечивающие долговременное и надежное функционирование органов публичной власти [4]. Внедрение в деятельность органов публичного управления компетентного подхода обуславливает необходимость формирования у государственных служащих профессиональных компетенций.

Компетентностный подход как инструмент цифровой трансформации позволит вывести систему публичного управления на новый уровень, сменив фокус с реагирования на возникающие социально-экономические проблемы на их предупреждение. Это «умное» государственное управление, в котором работают «умные» технологии [3].

Успешная реализация компетентностного инструментария в условиях цифровой экономики требует наличия и новых направлений развития соответствующей организационной культуры в органах публичного управления, а также применения цифровых образовательных технологий. Важной составляющей компетентностного подхода является разработка инструментария для оценки компетенций на основе реального проявления индикаторов поведения работника при исполнении своих должностных обязанностей [2].

Каждая компетенция должна иметь определенные индикаторы поведения персонала, которые позволят получить ответ на вопрос, в какой мере, насколько постоянно или эпизодически его реальные действия соответствуют этим ориентирам, как оценочным критериям уровня профессиональной компетентности государственного гражданского служащего. Они должны выполнять роль стандартов поведения успешного сотрудника, характеризующих его эффективные действия и технологию успеха или малопродуктивную деятельность,

Современный подход в управлении персоналом органов публичного управления делает упор на личном вкладе персонала, который удовлетворен работой, способствует достижению поставленных целей. Данные преобразования в подходе к управлению человеческими ресурсами обоснованы, так как на смену противоречивости взаимодействия государственного гражданского служащего и руководителя в процессе реализации управленческих решений и доминировании жесткой регламентации процедур взаимодействия, приходит атмосфера сотрудничества и сопричастности к нуждам и личностным особенностям персонала.

Приоритетный показатель государственной службы – это оказанная услуга бизнесу, населению, которая принесла максимальную пользу. Компетенции служат инструментом, который способен наладить тесную взаимосвязь между государством и обществом. Также подход, основанный на развитии компетенций, дает возможность публичному управлению перейти от решений оперативных рядовых задач к стратегическим проектам, при этом необходимо сделать акцент на изменении поведения персонала, активизировать механизмы саморазвития и принятия себя как эффективную и перспективную экономически активную единицу.

Государственная деятельность всегда подвержена влиянию внешней среды, любые изменения, будь то экономические, политические, социальные или технологические, влияют на вектор ее развития. Неслучайно в исследуемой сфере одной из главных проблем выступает высокая текучесть кадров. Из-за того, что происходит регулярное обновление кадрового состава, сильно ухудшается качество и оперативность работы, при этом такое положение дел нельзя обосновывать некомпетентностью персонала. Чтобы качественно выполнять работу необходимо время, в этот период организация довольно часто испытывает регресс.

Компетентностная модель персонала призвана разрешить нарастающий дефицит цифровых компетенций кадров, который препятствует синхронизированного развития человеческих ресурсов и внешних процессов. В условиях постоянных перемен, чтобы гибко адаптироваться к прогрессу цифровизации в системе публичного управления важно развитие мягких компетенций или *Soft skills* [1].

Построение компетентностной модели персонала в органах публичного управления обеспечивается путем выявления оптимального состава компетенций, оно осуществляется на основании методов тестирования, рефлексивного и форсайт – методов.

Тестирование – это основной метод проверки базовых квалификационных требований государственных служащих, который считается эффективным и комплексным. Данный метод позволяет оценивать уровень и состав компетенций, выявлять пробелы по категориям тестовых вопросов, поэтому в качестве метода формирования набора компетенций для модели он, как и метод анкетирования, также считается приоритетным.

Метод рефлексивного анализа позволит выявить компетенции, которые направлены на саморазвитие, самоанализ государственных служащих, этот метод дополняет деятельный подход, а также рефлексия присуща государственным служащим на любом этапе их работы, вне зависимости от направления деятельности.

Модернизация государственной службы в эпоху цифровизации требует творческих, нестандартных управленческих решений, которые позволят повысить эффективность оказываемых услуг госслужащими населению. Структура человеческого капитала сегодня отличается от той, которая была вчера, а завтра будет отличаться от сегодняшней. Такая тенденция перемен обусловлена тем, что на человека ежедневно происходит воздействие внешних факторов, образовавшихся в информационной среде.

Чтобы реализовывать свой потенциал, современный человек должен уметь гибко реагировать на изменения, оперативно получать информацию извне и развивать цифровые навыки.

Форсайт – это метод исследования будущего, в том числе он позволит оценить перспективные компетенции в рамках запланированных проектов деятельности государственной службы.

Государственная служба действует как организационный инструмент для достижения государственных целей и эффективность деятельности которой, напрямую зависит от концепции подбора, расстановки и рационального использования сотрудников органов власти, профессиональной подготовки, уровня квалификации и опыта работы управленческого корпуса. Для повышения уровня профессиональной компетенции государственных служащих необходимо создание матрицы компетенций, которая, прежде всего, позволит решить вопросы оценки и развития профессиональной деятельности государственных служащих специалистами в области психологии труда и управления, что, в свою очередь даст возможность установить связь между наукой и практикой.

При составлении карты компетенций персонала в органах публичного управления необходимо учитывать не только стандартный их перечень, но и основываться на требованиях цифрового прогресса, который затрагивает все уровни госслужбы, поэтому на данном этапе происходит синтез цифровых и надпрофессиональных навыков, между которыми формируются компетентностные узлы.

Оценка компетенций – это аудит человеческого потенциала на государственной службе, который позволяет понять причины и текучести кадров, и разности эффективности работы структурных подразделений. Информация, полученная при оценке компетенций, позволит принимать своевременно верные управленческие решения в публичном управлении, от которых зависит вся деятельность государственного сектора и уровень доверия граждан к ней.



Оценка компетенций показывает, соответствует ли служащий занимаемой должности согласно компетентностного подхода. Если дефицит компетенций не выявлен, то встает вопрос о карьерном развитии, в противном случае по выявленному дефициту разрабатывается программа компетентностного развития кадровой единицы. После освоения необходимых компетенций, служащий продолжает свою деятельность согласно занимаемой должности, а по наступлению оценочного периода вновь претендует на развитие своей карьеры.

Таким образом, важной составляющей современной системы управления персоналом является активизация системы качества человеческих ресурсов для реализации целей публичного управления. Высококвалифицированный, профессиональный и компетентный персонал, который удовлетворен условиями своей работы, высоко мотивирован и разделяет цели деятельности органов государственной власти, демонстрирует высокую производительность труда, эффективную реализацию принятых управленческих решений, способен к принятию на себя дополнительной ответственности.

Компетентностный инструментарий является базисом развития и совершенствования профессиональной деятельности, повышения производительности труда, ответственности гражданских служащих и инноваций, а также основой формирования информационной составляющей управления кадрами на государственной службе. Подбор компетентностного инструментария, способствующего повышению качества управления персоналом, должен носить фундаментальный и стратегический характер.

Внедрение компетентностной модели управления персоналом потребует от чиновника переориентации с выполнения функций ведомства на удовлетворение потребностей граждан, бизнеса, научного сообщества. Невозможно использовать тот или иной инструмент ситуационно и эпизодически на определенной стадии деятельности органов публичного управления. Эффективным инструментом при создании эффективной и реальной системы управления персоналом является построение внутренней кадровой политики, ориентированной на целевое и стратегическое государственное управление.

### *Литература*

1. Belolipetskaya, A., Golovina, T., Polyanin, A., Vertakova, Y. Transformation of the personnel competency model in the context of the transition to the digital economy // E3S Web of Conferences, 2020, 164, 09005, URL: [https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/24/e3sconf\\_tpacee2020\\_09005/e3sconf\\_tpacee2020\\_09005.html](https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/24/e3sconf_tpacee2020_09005/e3sconf_tpacee2020_09005.html) (дата обращения: 23.03.2021).

2. Belolipetskaya, A.E., Golovina, T.A., Polyanin, A.V. Digital transformation of healthcare: a competency-based approach // Problemy sotsial'noi gigieny, zdravookhraneniia i istorii meditsiny, 2020, 28(Issue). – С. 694–700.

3. Вертакова Ю.В., Головина Т.А. Цифровой потенциал публичного управления: зарубежный опыт и перспективы национального развития // В книге: Цифровая экономика и онлайн-образование: европейский опыт. Артеменко Г.А., Артеменко Д.А., Багдасарян В.А., Бутенко Е.Д., Бычкова И.И., Вертакова Ю.В., Глазкова И.Ю., Головина Т.А., Гончаренко Л.И., Дьякова Ю.Н., Дюдикова Е.И., Евневич М.А., Ефименко Т.И., Зайцев А.Г., Зенченко С.В., Калашников А.А., Киселева А.В., Королев В.А., Куницына Н.Н., Ловяников Д.Г. и др. Коллективная монография. Под науч. ред. И.В. Пеньковой, В.А. Королева. Ставрополь, 2020. – С. 23-34.

4. Головина Т.А., Парахина Л.В. Современные векторы кадрового обеспечения регулирования цифровой экономики в России // В сб.: Социологический альманах. Материалы XI Орловских социологических чтений. Под общ. ред. П.А. Меркулова, Н.В. Проказиной. 2020. – С. 260-263.

**А.Д. Бутова**

студент 4 курса

кафедры управления персоналом и психологии  
(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б. Н. Ельцина», г. Екатеринбург)

**A.D. Butova**

4th year student at Department  
of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)

**Научный руководитель:**

канд. пед. наук,

доцент кафедры управления  
персоналом и психологии

**Е.О. Гаспарович**

(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», Екатеринбург)

Candidate of pedagogical sciences,

associate professor

Department of Personnel Management  
and Psychology

**E.O. Gasparovich**

(Ural federal University, Ekaterinburg)

## **ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ЗМК «МАГНУМ»**

### **FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF CJSC "ZMK" MAGNUM "**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию организационной культуры предприятия. Основываясь на современных подходах, проводится изучение процессов формирования и совершенствования организационной культуры на примере ЗАО «ЗМК «Магнум». В основе практической части исследования результаты анкетирования и интервьюирования сотрудников, анализ документации.

**Abstract.** Based on modern approaches, the processes of the formation and improvement of organizational culture are carried out on the example of CJSC "ZMK" Magnum ". At the heart of the practical part of the study, the results of the survey and interviewing staff, the analysis of the documentation.

**Ключевые слова:** управление персоналом, организационная культура, формирование организационной культуры.

**Keywords:** personnel management, organizational culture, formation of organizational culture.

В последнее время исследователи придают особую значимость исследованию организационной культуры. Актуальность изучения корпоративной культуры продиктована тем, что ее анализ позволяет лучше понимать и управлять процессами, происходящими внутри организации. Главная цель владельцев бизнеса по отношению к персоналу – предоставить им общее понимание об организационной культуре, культуре общения и ведению дел в организации. Занимаясь формированием определённых установок, происходит прогнозирование желаемого организационного поведения персонала [2].

Исследование формирования организационной культуры целесообразно проводить выделив основные принципы данного процесса [1]. Существует несколько эффективных принципов, обеспечивающих успешное формирование организационной культуры на предприятии:

- культура должна выражать основную направленность организации;
- организационные идеи должны нести положительный исход [9, 35];
- поведение руководства не должно противоречить установленным нормам [8, 7];
- важно использовать опыт компаний, которые на рынке существуют давно и имеют позитивный опыт [33, 34].

В продолжение исследования формирования организационной культуры важно выделить методы реализации данного процесса [5, 32]:

- экономические – данные способы снижают материальную заинтересованность персонала и повышают духовный и творческий интерес;
- административные – указывают напрямую правила поведения в организации.

Преимущество метода состоит в том, что сотрудники знают, как себя вести в соответствии с инструкцией [27, 28];

- психологические – подразумевают коллективную работу, в процессе которой работник смотрит на группу и принимает их модели поведения [26, 29];

▪ символические – методы, связанные с показом лозунгов, символов и спектра деятельности фирмы их целью является показать сотрудникам как необходимо себя преподать для достижения общей цели [25, 31];

▪ специфические методы [24, 30]. Раскрывая их, выделим некоторые аспекты в управлении персоналом, на которые они имеют значительное влияние. Поведение руководителя. Именно из-за того, как руководитель предприятия проявляет себя и относится к делам фирмы, у работников возникает модель поведения [6, 23]. Руководитель должен показывать себя в качестве лидера, чтобы сотрудники брали с него пример и ставили перед собой цель развиваться. Мотивация. Для улучшения качества работников, руководитель должен учитывать их этнические особенности [7, 22]. Также необходимо хвалить сотрудников, награждать их стимулирующими выплатами. Отбор персонала [20, 21]. При выборе, нужно отдавать предпочтение целеустремленным и образованным людям, так как они смогут принести успех фирме. Обучение персонала. Систематически необходимо отправлять работников на повышение квалификации, чтобы они возобновили свои знания и получили новый опыт. В ходе обучения сотрудникам объясняется, какое поведение ждёт от них организация, и как достичь требуемых установок [10, 19]. Традиции организации. Культура фирмы строится на закреплённых порядках, поэтому требуется знакомить с ними сотрудников. Призывы руководства. Для обеспечения культуры в организации, руководитель должен указать работникам, что предприятие должно быть лидером [11, 18]. Внедрение символики. Производимый продукт или услуга должны иметь соответствующую символику, а также рекламу [4, 17].

Исследование формирования организационной культуры проводилось на предприятии ЗАО «ЗМК «Магnum» производственном предприятии, основанном в декабре 1990 г. в городе Екатеринбурге.

Был проведен анализ организационной культуры с помощью OCAI диагностики К. Камерона – Р. Куинна [3, 14, 15, 16]. В результате анкетирования было определен преобладающий тип организационной культуры в организации: рыночный.

Работники в организации подчиняются вышестоящему руководству, соблюдают правила и инструкции, специальная одежда и обувь обязательна для всех работников, занятых в производственных цехах [12, 13].

На основе анализа результатов анкетирования, интервьюирования и изучении документации был сделан основной вывод. Главным является формирование организационной культуры предприятия является актуальным и значимым вопросов.

*Литература*

1. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие // Уральский федеральный университет им. Б.Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
2. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие // Уральский федеральный университет им. Б.Н. Ельцина, 2020. Ч. 2. – 284 с.
3. Гаспарович Е. О. Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. – 105 с.
4. Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой / Lap Lambert. 2016. – 500 с.
5. Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. Т.10. – № 1. – С. 57-63.
6. Гаспарович Е.О., Гоман И. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. Т. 19. – № 1. – С. 41-50.
7. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Котова Е.М. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. Т.9. – № 1. – С. 42-47.
8. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала // Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина, 2018. – 213 с.
9. Гаспарович Е.О., Аристова А.С. Адаптация лиц на предприятии, освободившихся от отбывания наказания в уголовно-исправительных учреждениях РФ // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 216-221.
10. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Дегальцев Д.А. Совершенствование системы стимулирования персонала методами организационной культуры в Обществе с ограниченной ответственностью «ПИК» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2021. – С. 305-311.
11. Иванова Т.С., Гаспарович Е.О. Современные методы оценки кандидатов // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2021. – С. 311-317.
12. Никонорова Н.Г., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на взаимодействие сотрудников Пелымского линейного производственного управления магистральных газопроводов – филиала ООО «Газпром трансгаз Югорск» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2021. – С. 317-324.
13. Сергеева Е.И., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как инструмент совершенствования адаптации персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2021. – С. 324-331.
14. Слесарева К.В., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на процесс аттестации педагогических работников как условие управления персоналом образовательной организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2021. – С. 331-337.
15. Трясучкин Д.Н., Гаспарович Е.О. Влияние типа организационной культуры на подбор и найм персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 337-343.

16. Латыпова К.Д., Гаспарович Е.О. Исследование системы обучения новых сотрудников в области IT-рекрутмента // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 343-349.
17. Готман И.В., Гаспарович Е.О. Система логистики персонала: понятие и применение на предприятиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 349-356.
18. Журавлева А.В., Гаспарович Е.О. Инструменты профессиональной деятельности HR-специалиста // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 356-365.
19. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 365-373.
20. Помаскина А.Ю., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как фактор профессионального развития персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 373-380.
21. Пятков А.Д., Гаспарович Е.О. Геймификация как инструмент повышения эффективности процесса подбора персонала банка // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 380-388.
22. Юдина А.А., Гаспарович Е.О. Исследование технологии развития рекрутмента на предприятиях крупного бизнеса // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 388-392.
23. Касперская Ю.В., Гаспарович Е.О. Совершенствование информационной системы управления персоналом в современных условиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 392-400.
24. Лопандин К.В., Гаспарович Е.О. Современное состояние социально-гуманитарной подготовки в России // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 400-405.
25. Дуяр Е.М., Гаспарович Е.О. Вклад дистанционного обучения в цифровизацию профессиональной подготовки // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 405-411.
26. Козлова А.С., Гаспарович Е.О. Вклад университетской организационной культуры в формирование soft skills студентов с ограниченными возможностями здоровья // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 411-418.
27. Раененко Л.И., Гаспарович Е.О. Исследование потенциала цифровизации как условия вовлеченности персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. С. 418-425.
28. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 2308-2314.

29. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The impact of digitalization on employee engagement // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. T. 161 LNNS. P. 143-150.
30. Gasparovich E.O., Uskova E.V. Modern information technologies how means of HR activity // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.
31. Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150.
32. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.
33. Uskova E.V., Gasparovich E.O. Digitalization of higher education (on example of distance course of UrFU) // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.
34. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain Madrid, 2019. P. 2308-2314.

***A.P. Васильева***

*студент 4 курса, направления подготовки  
«Государственное и муниципальное управление»  
(ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский  
Федеральный университет»), г. Ставрополь)*

***A.R. Vasilyeva***

*4th year student, areas of training  
(State and Municipal Administration)  
«North Caucasus Federal University», Stavropol)*

***Научный руководитель:***

*д-р социол. наук,  
профессор кафедры государственного  
и муниципального управления и экономики труда*

***И.В. Новикова***

*(ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский  
Федеральный университет»), г. Ставрополь)*

***I.V. Novikova***

*Doctor of Sociology, Professor of the Department  
of State and Municipal Administration and Labor Economics  
(«North Caucasus Federal University», Stavropol)*

## **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА**

### **SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION**

*Аннотация. В статье исследуются особенности и важность социально-экономического развития региона как залога устойчивого развития всего государства. Проанализирована динамика валового регионального продукта Ставропольского края за 5 лет.*

**Abstract.** The article examines the features and importance of the socio-economic development of the region as a guarantee of the stable development of the entire state. The dynamics of the gross regional product of the Stavropol Territory for 5 years was analyzed.

**Ключевые слова:** социально-экономическое развитие, региональное развитие, валовый региональный продукт.

**Keywords:** socio-economic development, regional development, gross regional product.

Социально-экономическое развитие любого государства в первую очередь зависит от развития регионов, которые в своей совокупности и составляют все государство. Именно поэтому одним из приоритетных направлений политики Российской Федерации на сегодняшний день является социально-экономическое развитие субъектов РФ.

Стабильное социально-экономическое развитие регионов зависит от множества факторов, основные из которых представлены на рис. 1.

Темпы социально-экономического развития региона определяются как государственной политикой, так и непосредственно региональной политикой, которая учитывает особенности того или иного субъекта Российской Федерации.

Так, одним из приоритетных направлений деятельности министерства экономического развития Российской Федерации является «Региональное развитие» [3]. В рамках реализации цели «Региональное развитие» Министерство занимается разработкой и реализацией государственной политики в области социально-экономического развития субъектов РФ и муниципальных образований, также указанный орган власти разрабатывает и совершенствует нормативно-правовую базу в данной сфере.

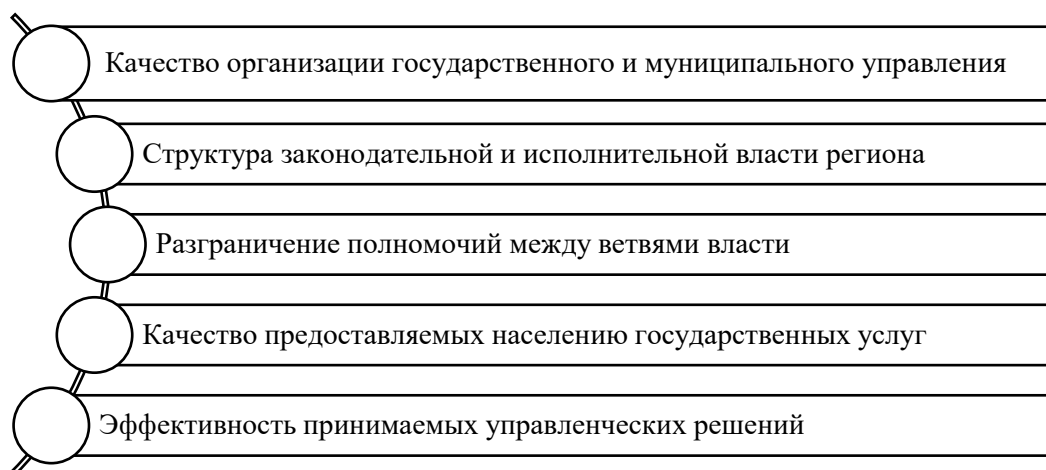


Рис. 1. Основные факторы социально-экономического развития региона

На уровне каждого отдельно взятого региона разрабатываются и реализуются стратегии социально-экономического развития на несколько лет. К примеру, в Ставропольском крае в 2019 году была принята «Стратегия социально-экономического развития Ставропольского края до 2035 года», а ранее действовала «Стратегия социально-экономического развития Ставропольского края до 2020 года и на период до 2025 года». В таких нормативно-правовых актах всегда указываются показатели, по которым оценивается степень выполнения стратегии, качество исполнения задач и целей. Одним из главных показателей развития региона является валовый региональный продукт, динамика данного показателя по Ставропольскому краю представлена на рис. 2.

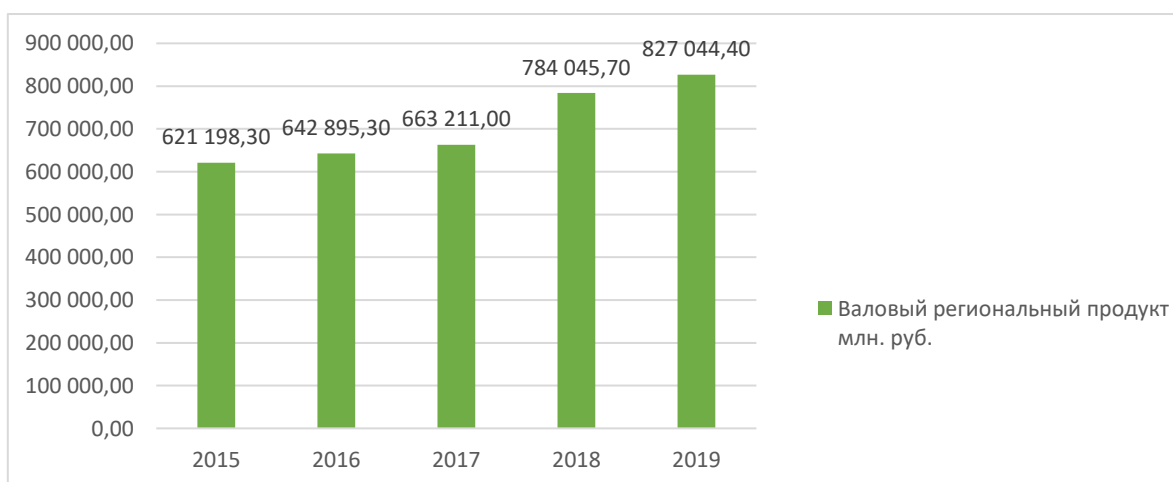


Рис. 2. Динамика валового регионального продукта Ставропольского края [2]

Исходя из данных, представленных на рисунке 2, рост ВРП Ставропольского края за 5 лет составил 33,1% или 205 846,1 миллиона рублей. Такая динамика, говорит о стабильном социально-экономическом развитии рассматриваемого региона. Политика, проводимая на территории края, является эффективной и результативной, что подкрепляется статистическими данными. В 2020 году на все регионы сильнейшее воздействие оказала пандемия, однако проанализировать, как распространение коронавируса повлияло на развития Ставропольского края в аспекте рассматриваемой темы не представляется возможным, поскольку статистических данных по 2020 году нет.

Развитие каждого субъекта Российской Федерации в своей совокупности выражается в социально-экономическом развитии всего государства. Именно поэтому крайне важно проводить эффективную политику на уровне каждого региона. Проводить единую политику по развитию всех территорий России совершенно нецелесообразно, поскольку каждый край, область, республика, автономный округ или автономная область имеют свои особенности развития, которые должны учитывать именно органами власти субъекта РФ.

#### Литература

1. Распоряжение правительства Ставропольского края от 15 июля 2009 года № 221-рп «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Ставропольского края до 2020 года и на период до 2025 года».
2. Сайт управления федеральной службы статистики по Северо-Кавказского Федеральному округу [Электронный ресурс] – Режим доступ: <https://stavstat.gks.ru/storage/mediabank>
3. Сайт министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступ: <https://www.economy.gov.ru/>



**К.В. Вичук**

студент 2 курса магистратуры  
(ГУУ, г. Москва)

**K.V. Vichuk**

2nd year master's student  
(State University of Management, Moscow)

**Научный руководитель:**

зав. кафедрой управления персоналом,  
канд. экон. наук, доц.

**Р.А. Ашурбеков**

(ГУУ, г. Москва)

**R.A. Ashurbekov**

Head of the Department of Personnel Management,  
(PhD in Economics, associate professor  
State University of Management, Moscow)

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONELL ADAPTATIONS

**Аннотация.** В статье приведено понятие адаптации персонала, а также понятие, виды и психологические особенности адаптации персонала. Психологические аспекты рассматриваются как ключевые в процессе адаптации персонала.

**Abstract.** The article presents the concept of personnel adaptation, as well as the concept, types and psychological features of personnel adaptation. Psychological aspects are considered as key in the process of personnel adaptation.

**Ключевые слова:** адаптация персонала, виды адаптации, личностные качества, дезадаптивное поведение.

**Keywords:** personnel adaptation, types of adaptation, personal qualities, maladaptive behavior.

Для успешного функционирования организации и хорошо скоординированной работы жизненно важно обеспечить комфортную адаптацию персонала. Особенности характера отдельного человека могут сделать процесс адаптации плавным и лёгким или, наоборот, превратить его в сущую муку.

Под адаптацией подразумевается двусторонний процесс приспособления работника и организации, динамичного усвоения социальных и профессиональных функций с последующим преодолением вероятных негативных функций, созданных сотрудником или работодателем [1, с. 269].

Важность успешной адаптации новых сотрудников заключается в ее влиянии на решение таких бизнес-задач как [2, с. 2]:

1. Снижение стартовых затрат;
2. Уменьшение текучести кадров;
3. Быстрое достижение показателей эффективности труда;
4. Плавное и экологичное вхождение сотрудника в коллектив.

Для организации процесса адаптации и повышения его успешности необходимо учитывать, что виды адаптации персонала варьируются в зависимости от психологических особенностей. Подобные особенности формируются под влиянием психологических характеристик человека (уровень личностного развития, характеризующимся совершенством механизмов личностной регуляции поведения и деятельности).

Например, в производственной адаптации необходимы такие характеристики личности как способность концентрироваться, специфика протекания психологических процессов, интеллектуальная составляющая и профессиональные способности [3, с. 62].

Выделяют следующие виды адаптации, зависящие по большей части от индивида:

1. Социально-психологическая адаптация (подстраивание личности к руководителю, коллективу и компании, ввод его в систему взаимоотношений членов коллектива). Для облегчения данного вида адаптации подойдет знакомство с традициями и коллегами, принятие участия в тренингах, ролевых играх, приглашение к общению вне работы;

2. Психологическая адаптация (подразумевает собой процесс подведения психической деятельности человека к социальным и социально-психическим установкам среды, условиям и содержанию деятельности человека);

3. Психофизиологическая адаптация (освоение условий труда организации, характеризующихся тяжестью, напряженностью, режимом, травматизмом и т.д.). Её успех зависит от организации рабочего места и рабочего процесса.

Рассматривая биологический уровень, психологическая адаптация в основном обуславливается состоянием нервной системы и ее способности управлять процессами торможения и возбуждения. Продолжительная эмоциональная нагрузка, отсутствие возможности для восстановления могут завершиться истощением физиологических ресурсов и выгоранием.

Среди основных навыков и умений личности, помогающих плодотворной и быстрой интеграции в новый коллектив, выделяют:

1. Коммуникабельность и уверенность в себе;
2. Навык публичных выступлений;
3. Умение слушать и чувствовать людей;
4. Сноровка в ведении обсуждений и решении разногласий;
5. Постановка целей и умение их достигать;
6. Лидерство;
7. Навык работать в команде;
8. Умение грамотно критиковать и спокойно воспринимать критику в свою сторону.

Субъективным показателем успешной трудовой адаптации считают удовлетворенность работника процессом труда, а также взаимоотношениями внутри группы. В то же время субъективным является мнение руководства или коллектива.

Существенные препятствия прохождению адаптации может принести так называемое дезадаптивное поведение, выражающееся в нарушении основных норм и правил социального взаимодействия во время трудовой деятельности. Дезадаптивное поведение может быть либо следствием особенностей личности, либо существенных проблем с развитием личности, включая интеллект, характер и способности.

У людей подобное поведение проявляется в виде повышенного уровня тревожности, учащенного ритма сердцебиения и дыхания, в панических атаках.

Черты дезадаптивного профессионального поведения:

1. Перенос личностных качеств (неосознанных и деструктивных) на рабочую обстановку;
2. Постановка и достижение целей, поставленных невзирая на мнение коллектива;
3. Непродуктивная активность работника;
4. Поведение, отклоняющееся от общепринятых, распространенных и укоренившихся общественных норм, т.е. девиантных;
5. Превышение должностных полномочий;
6. Нарушение норм права и морали, принятых в обществе.

Чаще всего к дезадаптивному поведению склонны личности, которые любят играть роль «жертвы». Адаптация таких личностей сложна, можно сказать, почти невозможна. «Жертвы» демонстрируют беспомощность, обвиняют в личных неприятностях ближайшее окружение и обстоятельства, чего в деловых отношениях не должно быть.

Для сотрудника, которому свойственна подобная модель поведения характерно обвинение коллег во всех ошибках, несмотря на свою вину. У себя в голове они не делают ошибок. При негативных эмоциях в конфликтах у них появляется деструктивное состояние, выраженное в обиде, которое разрушает нормальную социально-психологическую обстановку в трудовом коллективе. В процессе работы сотрудники могут часто сталкиваться со стрессом, страхом и тревожностью и важно для работодателя уметь отследить подобные перепады и уметь влиять или не допускать нахождения своих подчиненных в них.

Классификация психических состояний для анализа в трудовой деятельности:

1. По времени протекания и устойчивости (состояния удовлетворенности/неудовлетворенности работой и отношениями в коллективе, интерес к процессу выполнения трудовых обязанностей или безразличия к работе);
2. Состояния, вызванные рабочими ситуациями, которые мимолетные по времени протекания и быстро проходящие;
3. Регулярные состояния, с определенной периодичностью в процессе трудовой деятельности (работоспособность, утопление, апатия, скука, воодушевление).

Влияние страха в рабочем коллективе появляется его выявлением и осознанием, а также с тем, какие действия он мешает совершать.

Таким образом, хорошо организованная и спланированная трудовая адаптация, с учетом всех психологических аспектов и особенностей личности, это верный путь к успешной ассимиляции нового сотрудника в трудовой коллектив. Важно подойти к процессу адаптации с особой чуткостью к ощущениям нового сотрудника.

#### *Литература*

1. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н. Управление персоналом: учебник ; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 570 с.
2. Гонина О.О., Ильченко С.В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 3 (11). – С. 8.
3. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие: [16+] / В.Г. Пичугин; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М.: Прометей, 2020. – 145 с.

**Е.О. Гаспарович**

канд. пед. наук,

доцент кафедры

управления персоналом и психологии

**Ли Цзэюй**

студент 4 курса

кафедры управления персоналом и психологии

(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет

им. Б.Н. Ельцина», Екатеринбург)

**E.O. Gasparovich**

*Candidate of pedagogical sciences, associate professor*

*Department of Personnel Management and Psychology*

**Li Zeyu**

*4th year student at Department*

*of Personnel Management and Psychology*

*(Ural federal University, Ekaterinburg)*

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В КИТАЙСКИХ И РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

### COMPARATIVE ANALYSIS OF PERSONNEL TRAINING EXPERIENCE IN CHINESE AND RUSSIAN ORGANIZATIONS

**Аннотация.** Исследование посвящено изучению опыта управления обучением персонала в китайских и российских компаниях, а также, на основе сравнительного анализа, выявлению тождеств и различий в подходах к организации данного процесса, с целью изучения передовых образцов и успешном использовании лучших разработок в практике деятельности предприятий. Значимым для исследования становится выявленное единство в целях и принципах управления обучением персонала. На основе исследования появляется возможность разработки перспективных направлений в области практических рекомендаций по совершенствованию управления обучением персонала на основе сравнительного анализа опыта китайских и российских организаций.

**Abstract.** The study of personnel training management experience in Chinese and Russian companies, as well as on the basis of comparative analysis, identifying identities and differences in approaches to the organization of this process, in order to study advanced samples and the successful use of best developments in the practice of enterprises. Significant to study on the conduct of a comparative analysis of the experience of personnel training in Chinese and Russian organizations is the identified unity for the purposes and principles of personnel training. Based on the study, it is possible to develop promising areas in the field of practical recommendations on improving personnel training of the experience of Chinese and Russian organizations.

**Ключевые слова:** управление персоналом, управление обучением персонала, обучение персонала, менеджмент в китайских организациях, менеджмент в российских организациях.

**Keywords:** personnel management, personnel training management, staff training, management in Chinese organizations, management in Russian organizations.

Актуальность исследования продиктована современными тенденциями глобализации и интеграции в области экономики, производства, развития технологий и менеджмента между Китайской Народной Республикой и российской Федерацией. Обозначенные процессы реализуются на политическом, экономическом, социальном

и управленческом уровнях и требует высокой квалификации персонала. Процесс обучения персонала становится одной из наиболее актуальных проблем. Обучение персонала в большой степени способствуют экономическому развитию и росту возможностей персонала, но в то же время усиливают нестабильность трудового процесса.

Значительное влияние НТП, цифровизации на развитие [16,18] китайского общества, активная потеря актуальности компетенций в образовательных заведениях потребовали латентного развития и обучения персонала на протяжении трудовой жизни сотрудника в организации. Плодотворные тесные контакты китайских и российских предприятий в сфере экономики доказывают значимость опыта каждой страны в сфере производства и бизнеса. Актуальность приобретает изучение передового опыта в китайских и российских организациях управления персоналом в целом и управления обучением персонала, в частности. Основное значение системы управления персоналом заключается в обеспечении актуального развития, формирования человеческих ресурсов. Сравнительный анализ опыта управления обучением персонала в китайских и российских организациях позволит изучить лучшие образцы и успешно использовать лучшие разработки в практике деятельности предприятий.

Степень теоретической разработанности темы исследования составили труды следующих авторов. Гао Фэн рассматривает особенности системы развития и обучения персонала сотрудников китайских организаций [4]. Белан Е.С. придерживается в своих работах мнения, что «внедрение инновационных технологий в деятельность современных предприятий невозможно без подготовленного, квалифицированного персонала, способного решать поставленные задачи продуктивно и качественно, в связи, с чем обучение персонала должно занять лидирующие позиции в деятельности по управлению персоналом» [1, с. 169]. Белицкая Н.В., Рубцова В.В. отмечают «в условиях посткризисного общества человеческие ресурсы предприятия являются одним из наиболее ценных, в связи, с чем они требуют особенного внимания и осторожного, обдуманного подхода, а также постоянного мониторинга» [2, 18]. Гаспарович Е. О. в своих работах представила проблему непрерывного внутрифирменного обучения персонала и его содержания при переобучении кадров. Показано, что западная парадигма требует переосмысления в соответствии с реальным историческим развитием российской страны [7]. Совместные работы китайских и российских исследователей, например Лю Ю., Сухорукова Н.Ф. проводят исследование управления персоналом на предприятиях Китайской Народной Республики [11]. Солтицкая Т. А., Бо Ч. приходят к выводу об особенностях технологий управления КНР-компаний [13].

Базой исследования для эмпирического сравнительного анализа опыта управления обучением персонала были выбраны две организации, занимающиеся продажей мебели: «Orrein Home» (КНР) и ООО «Много Мебели» (Россия). Эти организации большое внимание уделяют обучению персонала внутри организации, что в свою очередь будет удобным для анализа.

Исследование опыта управления обучением в китайских и российских компаниях с целью проведения сравнительного анализа показало единство в целях и принципах управления обучением персонала. Конкретизируя, отметим, исследование современных проблем управления обучением персонала в китайских организациях и анализ актуальных вопросов управления обучением персонала в российских организациях, позволили сделать обобщение, что для улучшения моделей управления развитием и обучением кадров в российских и китайских организациях строится на принципах практической направленности, непрерывности, постоянного мониторинга, а также учета национальной специфики в условиях расширения экономических, производственных, социальных связей [5].

Проведем сравнительный анализ особенностей управления обучением в китайских и российских компаниях (табл. 1). Данные предоставлены на основе анализа китайских и российских официальных материалов: правовых, нормативных документов, статистических

экономических и социальных данных, представленных в научной литературе по управлению персоналом.

Таблица 1

*Сравнительный анализ особенностей управления обучением персонала в китайских и российских организациях*

<i>Критерии</i>	<i>Особенности управления обучением в китайских организациях</i>	<i>Особенности управления обучением в российских организациях</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Уровень профессионального образования	Начальное профессиональное образование, среднее профессиональное образование, высшее образование – бакалавриата, магистратуры, аспирантуры	Средне-профессиональное образование, высшее образование – бакалавриат, специалитет, магистратура, подготовка кадров высшей квалификации
Количество лет, затрачиваемых на профессиональную подготовку	Начальное профессиональное образование – 9-11 лет; средне-профессиональное образование – 2-4 лет; высшее образование: бакалавриат – 4-5 года; магистратура – 2-3 года; докторантура – 2-4 года	Средне-профессиональное образование – 4 года; высшее образование: бакалавриат/специалитет – 4/5 лет; магистратура – 2 года; аспирантура – 2 года; докторантура – 2 года [17]
Формы обучения	Очная, заочная и дистанционная	Очная, заочная, дистанционная, электронная
Периодичность прохождения ПК	Раз в 2-3 года	Раз в 3-5 лет
Влияние уровня образования/стажа работы на должность	Влияет. Важно: высшее образование и минимум 2 года официального стажа с соответствующей записью	Влияет. Важно: ВПО, стаж работы по специальности от 5 лет
Траты компании в год на обучение своего персонала	Расходы на ПК специалиста составляют в среднем около 40 000 руб.	Расходы на ПК специалиста составляют в среднем около 30 000 руб.
Траты на ПК персонала в год	21 900 руб.	15000 руб.
Количество сотрудников с высшим образованием по гендерному признаку	на 111 женщин, имеющих высшее образование, приходится 100 мужчин с высшим образованием	Женщины получают высшее образование чаще, чем мужчины. Высокий уровень образования женщин: 39% с высшим образованием, мужчин – только 29%
Правовые законы, регулирующие управление обучением персонала	1. Конституция КНР, 1982. 2. Закон «О труде» 1994 г., 3. Закон КНР об образовании	1. Конституция Российской Федерации, 1993 г. с изм. от 01 июня 2020 года. 2. ТК РФ №197 от 30 декабря 2001 года. (в редакции от 09.03.2021) 3. «Об образовании в РФ», № 273 от 29 декабря 2012 года (с изм. 2020 г.)

По данным, представленным в табл. 1, можно сделать вывод, что анализ особенностей управления обучением персонала российских и китайских компаний не имеет особых различий, однако и не полностью идентичен, что вполне оправдано интересами каждой страны.

Следует отметить, что одним из основных различий между Россией и Китаем является культурный фон, однако многолетние традиции партнерства и сотрудничества между двумя странами, заинтересованность в расширении экономических, производственных и социальных связей позволяет актуализировать тему данного исследования и на основе анализа определить перспективные направления разработки практических рекомендаций по совершенствованию управления обучением персонала на основе сравнительного анализа опыта китайских и российских организаций.

Анализируя опыт управления обучения персонала китайских организаций, иллюстрируя примерами, отметим некоторые особенности. Например, на китайском предприятии с традиционной моделью управления кадрами «затратная кадровая политика, вынуждающая специалистов по управлению персоналом экономить на инструментах и отказываться от развития человеческих ресурсов, находится на периферии внимания руководителей компаний и не интегрирована в бизнес-стратегию фирмы» [11]. Вложение средств в развитие персонала представляется излишним.

Преобладание учитывающих и осуществляющих контроль функций линейных менеджеров является отличительной чертой менеджмента в китайских организациях. Кадровые технологии подлежат активному развитию в вопросах обучения, развития персонала. Это становится частью корпоративной культуры организации [6, 9, 15]. Однако пока мало «разработан механизм их применения в контексте управления обучением персонала и развития высококонкурентных специалистов» [8, с. 56]. «Непродолжительное ожидание стремительного карьерного роста в данной компании сменяется стремительной сменой рабочего места в случае лучших трудовых перспектив у конкурентов. Опасения, что обученный персонал уйдет замедляют желание руководства вкладывать средства в повышение его квалификации» [3].

Со временем «реализуется глобальная задача для китайского управления – распространение передовых идей управления, а также исследование рентабельных составляющих в традиционном подходе к персоналу, которые наиболее целесообразно применять на современном этапе развития» [12].

Сравнивая опыт управления обучением персоналом в китайских и российских организациях, можно сделать следующие выводы. Во-первых, для китайских компаний характерно управление с ориентацией на персонал с позиции в первую очередь на результат. Во-вторых, в российских компаниях ориентированы в первую очередь на снижение затрат и уже потом на формирование качественного человеческого капитала. В-третьих, «для обеих стран важное значение имеет построение системы стратегического планирования с обоснованием долгосрочных планов. В-четвертых, в китайских корпорациях огромное количество финансовых ресурсов идет на развитие человеческого капитала, в российских такой широкой поддержки этого направления бывает недостаточно» [14, с. 85].

Стоит отметить, что в Российской Федерации есть преимущества в области формирования серьезных крупных профсоюзов отрасли, которые решают огромное количество проблемных ситуаций с персоналом. В том числе отстаивающих интересы персонала в повышении квалификации, переподготовке.

В КНР – жестко централизованное управление, что порой приводит к проблемам в формировании именно качественного человеческого потенциала на предприятиях, отсутствию возможности пройти повышение квалификации или переподготовку в соответствии с профессиональными интересами персонала.

Далее остановимся на различиях проблем управления обучением персонала в китайских и российских организациях, в табл. 2.

*Различия проблем управления обучением персонала  
китайских и российских организаций*

<i>Проблемы управления обучением персонала в китайских организациях</i>	<i>Проблемы управления обучением персонала в российских организациях</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- значимость создания концепций управления персоналом в соответствии с современными требованиями рыночной экономики;</li> <li>- понимание большим числом работодателей значимости развития и обучения персонала в китайских компаниях;</li> <li>- существуют мало специалистов в области образования, которые включаются в процесс обучения персонала;</li> <li>- обучения внутри организации, ориентированный на повышение квалификации отдельных сотрудников;</li> <li>- отсутствие желания использовать новые методы обучения персонала в китайских организациях;</li> <li>- отсутствие адаптации к современным методам обучения персонала, с помощью особенностей организаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение персонала, который является ниже необходимой квалификации;</li> <li>- недостаточное количество персонала, перегруженность сотрудников и невозможность включить обучение в свою деятельность;</li> <li>- заболевания персонала из-за большого объема работы;</li> <li>- частая сменяемость персонала, из-за этого не формируются коллективные ценности;</li> <li>- удержание работников, прошедших обучение;</li> <li>- повышение мотивации персонала к обучению</li> </ul>

С помощью данных, представленных в табл. 2, можно проследить, что в китайских организациях основные проблемы строятся в отсутствие специалистов по управлению обучением персонала, руководители не хотят вкладывать финансовые средства в обучение, а также отсутствует желание обучения персонала в целом. В Китае принято искать готовых специалистов и не тратить деньги на их обучение.

В российских организациях же обучение проходит почти во всех компаниях. Руководители уделяют должное внимание управлению обучением персонала, внедрения курсов, тренингов и других видов обучения. К проблемам управления обучением в российских компаниях относятся: кадровые проблемы, к примеру, недостаточное количество персонала, чтобы позволить организации обучить весь отдел одновременно; финансовые проблемы, к примеру, отсутствия возможности выделения денег из бюджета организации на обучение персонала [10, 18].

Таким образом, был предоставлен сравнительный анализ опыта управления обучением персонала в китайских и российских организациях. Подчеркнем, с начала XXI века Китай и Россия представляют собой прогрессирующие страны в научной, экономической, технологической и управленческой сферах. Опыт показывает, что для обеих стран характерны общие черты в области направленности на конкурентов, с другой стороны, в Китае персоналу уделяется значительно больше внимания, что во многом связано с семейственностью ценностей любого бизнеса в стране.

Сравнение опыта управления обучения персонала в организациях Китая и России, показало, что если для Китая в условиях перехода от плановой к рыночной экономике характерна ориентация на использование персонала в качестве «инструмента», то для России остается большая зависимость от рыночной конкуренции и своего рода борьба за привлечение и удержание высококвалифицированного персонала.

Значимым для исследования, посвященного проведению сравнительного анализа опыта управления обучением персонала в китайских и российских организациях, становится выявленное единство в целях и принципах управления обучением персонала. На основе проведенного исследования появляется возможность разработки перспективных



направлений в области практических рекомендаций по совершенствованию управления обучением персонала на основе сравнительного анализа опыта китайских и российских организаций.

### *Литература*

1. Белан Е.С. Политика обучения персонала как основа для организации обучения и определения инвестиций в персонал предприятия: сб. статей по материалам LIX международной научно-практической конференции. 2018. – С. 168-175.
2. Белицкая Н.В., Рубцова В.В. Организация обучения персонала: методика, способы и формы обучения. В сб.: Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и практики. Сб. трудов Межвузовской студенческой научно-практической конференции. 2019. – С. 11-14.
3. Борисова У.С., Васильева Л.Н. Вовлеченность персонала организации: социологический анализ // Общество: социология, психология, педагогика. – 2017. – № 5. – С. 13-15.
4. Гао Фэн. Тенденции и основные проблемы развития человеческих ресурсов в Китайской Народной Республике на современном этапе развития общества и экономики // Креативная экономика. – 2018. – № 9(12), 1657–1672.
5. Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. Т.10. – № 1. – С. 57-63.
6. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
7. Технологии управления развитием персонала / Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина, 2018. – 213 с.
8. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. – 105 с.
9. Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой / Lap Lambert. 2016. – 500 с.
10. Евневич М.А. Обучение персонала: на фирме или вне ее. Менеджмент сегодня. – 2019. – № 1. – С. 25-32.
11. Лю Ю., Сухорукова Н.Ф. Управление персоналом на предприятиях китайской народной республики // Инженерная педагогика. – М., 2018. – С. 31-40.
12. Парникова Г.М, Борисова У.С. Специфика управления персоналом в Китае // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-upravleniya-personalom-v-kitae> (дата обращения: 04.02.2021).
13. Солтицкая Т.А., Бо Ч. Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2018. – № 2. – С. 90-104.
14. Тарасова Н.Е., Избрикова В.А., Загорская А.А. Тенденции и перспективы развития стратегического управления персоналом в российских компаниях. В сб.: Экономическое развитие страны: различные аспекты вопроса. Материалы XI Международной научно-практической конференции. 2019. – С. 84-88.
15. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 2308-2314.
16. Gasparovich E.O. Uskova E.V., Dongauzer E.V., The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150.

17. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») //International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.

18. Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. T. 161 NNS. P. 143-150.

**Н.А. Гончарова**

**Д.Ю. Филиппова**

**Ю.Д. Данилова**

*студенты 2 курса кафедры Управление персоналом*

*(Самарский Государственный Университет*

*Путей Сообщения, г. Самара)*

**N.A. Goncharova**

**D.Yu. Filippova**

**Yu.D. Danilova**

*students, Department of personnel Management*

*(Samara State University of railway transport, Samara)*

**Научный руководитель:**

*ст. преподаватель*

*кафедры «Управления персоналом»*

**Е.С. Патутина**

*(Самарский Государственный университет*

*путей сообщения, г. Самара)*

**E.S. Patutina**

*Senior lecturer, Department of personnel Management*

*(Samara State University of railway transport, Samara)*

**КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ НА ОСНОВЕ ПОСТРОЕНИЯ  
В ХОЛДИНГЕ ОАО «РЖД» СОЦИОТЕХНИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПЕРСОНАЛА, ТЕХНИКИ И ТЕХНОЛОГИИ (LEAN)**

**SAFETY CULTURE BASED ON THE CONSTRUCTION  
OF A SOCIOTECHNICAL MODEL OF PERSONNEL INTERACTION IN THE RUSSIAN  
RAILWAYS HOLDING, TECHNOLOGY AND TECHNOLOGY (LEAN)**

**Аннотация.** Рассмотрена культура безопасности на основе построения в холдинге ОАО «РЖД» социотехнической модели взаимодействия персонала, техники и технологии (LEAN). В статье проводится анализ главных проблем социотехнической модели взаимодействия персонала, техники и технологии. В заключении приводятся функции современной социотехнической модели, которая, касаясь культуры безопасности, гарантирует удачное взаимодействие персонала, техники и технологии в холдинге «РЖД».

**Annotation.** The main features of the safety culture based on the construction of a sociotechnical model of interaction between personnel, equipment and technology (LEAN) in the Russian Railways holding are considered. The article analyzes the main problems of the sociotechnical model of interaction between personnel, equipment and technology. In conclusion, a list of functions of the modern sociotechnical model is provided, which guarantee

*a successful interaction of personnel, equipment and technology in the Russian Railways holding, concerning the safety culture.*

**Ключевые слова:** культура безопасности, Lean-менеджмент, ОАО «РЖД», персонал, социотехническая модель, техника, технология, менеджмент.

**Keywords:** safety culture, Lean management, JSC «Russian Railways», personnel, sociotechnical model, engineering, technology, management.

Основные положения:

- изучение социотехнической модели взаимодействия персонала, техники и технологии;
- исследование главных проблем Lean-менеджмента.
- Автор обозначил ключевые черты культуры безопасности на основе построения в холдинге ОАО «РЖД» социотехнической модели взаимодействия персонала, техники и технологии (LEAN).

В настоящее время можно сделать вывод, что более высоких результатов в области качества продукции и производительности труда добиваются фирмы, в которых организация труда рассматривается как социотехническая система. Lean-менеджмент привлекателен тем, что он на 80% состоит из организационных изменений и только на 20% – из инвестиций в технику и технологию. В фокусе Lean – ценность клиента. В основе Lean лежит фокус на потребностях клиентов. Они – ключевой драйвер для развития бизнеса. Социотехническая система – это современное представление организационной, производственной, административной системы, состоящей из взаимодействия двух подсистем: технико-экономической, а также управленческие знания. Техническая подсистема включает в себя системы производства и контроля, управленческая – системы замены персонала и реструктуризации культурная – коммуникацию и межличностные отношения. Реструктуризация одной из подсистем, без учета взаимосвязей с остальными, может привести к серьезным нарушениям в работе организации.

*Методы*

Для достижения цели были использованы методы теоретического исследования, такие как: анализ и синтез, индукция и дедукция.

*Результаты*

Социотехническая система образована следующими подсистемами: техническая подсистема включает технику и технологии, преобразующие вход в выход, способом, который улучшает экономическую эффективность организации, в свою очередь социальная подсистема включает занятого в организации персонала (знания, умения, настрой, ценностные установки, отношение к выполняемым функциям), управленческую структуру, систему поощрений (см. Таблицу 1). Как считает автор [3] в соответствии с компонентами социотехнической системы повышаются требования к культуре безопасности в холдинге ОАО «РЖД».

Таблица 1

Социотехническая система

Социотехническая система
Техническая подсистема
Социальная подсистема
Соединение техники, технологии и персонала

Источник: составлено автором

Поддержка социальных компонентов холдинга ОАО «РЖД» в развитии культуры безопасности направлена на укрепление и совершенствование сильных сторон корпоративной культуры.

Подразделениям холдинга ОАО «РЖД», с учетом философии Lean-менеджмента следует руководствоваться следующими направлениями для достижения успехов в развитии культуры безопасности: стимулирование и поощрение лидерского подхода, инициативы и укрепление практического принятия нестандартно эффективных решений и наставничества, постановка конкретных целей и критериев оценки этой работы, укрепление осознанности миссии и ценностей, поощрение успешного опыта работы и ценностей «в действии», поддержка позитивной среды и восприятия работником перемен и новых задач, а также развитие новых компетенций и профессионализма (см табл. 2).

Таблица 2

*Миссия и стратегические цели Холдинга «РЖД»*

<i>Миссия холдинга ОАО "РЖД" реализуется через достижение к 2030 году следующих стратегических целей</i>	<i>Достижение стратегических целей будет осуществляться с учетом ценностей Холдинга ОАО «РЖД»</i>
Обеспечить эффективное обслуживание глобальных цепочек поставок крупнейших российских и международных клиентов, расширить перевозочный и логистический бизнес на Евразийском пространстве	Исключительная безопасность всех процессов;
Сохранить лидирующие позиции в мире в части эффективности, безопасности, качества услуг инфраструктуры	Верность традициям, поддержание корпоративных ценностей;
Войти в ТОП-5 наиболее привлекательных крупных компаний-работодателей России, привлекать к работе в Холдинге лучших специалистов, гарантируя конкурентоспособность заработной платы, рост производительности и улучшение условий труда, современный социальный пакет	Эффективное социальное партнерство и социальная ответственность;
Последовательно оптимизировать бизнес-портфель Холдинга в соответствии с выбранной стратегией, фокусировать активность на основных и наиболее эффективных видах бизнеса, обеспечивать устойчивую синергию между элементами Холдинга	Создание условий для профессионального и личностного развития работников.

*Источник: составлено автором*

Использование подходов к управлению лидерством в стиле Lean-менеджмента способно обеспечить условия для достижения выдающихся успехов подразделений холдинга ОАО «РЖД» (см. табл. 3).

Таблица 3

*Lean-менеджмент*

Подтверждение процесса	Планирование и контроль
Коучинг и возможности	Информационные центры
Информационные центры	Стандарты системы менеджмента качества

*Источник: составлено автором*

Таким образом, модель социотехнической системы более эффективно может использоваться в процессе проектирования всех работ, когда происходит создание компании. Неоспоримые преимущества Lean-менеджмент перед традиционным подходом могут быть весомым доводом в пользу перехода на культуру безопасности с целью построения в холдинге ОАО «РЖД» социотехнической модели взаимодействия персонала, техники и технологии.

#### *Литература*

1. Руководство в системе менеджмента в холдинге «РЖД», утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 07.11.2019 № 2540/р.
2. Козырев В.А. Менеджмент на железнодорожном транспорте / В.А. Козырев, М.И. Ковальская, А.Н. Лисенков: – М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2016. – 675 с.
3. Заводчиков Д.П. Психология карьеры / М.В. Кормильцева. – Екатеринбург: РПШТ, – 2012. – 156 с.
4. Методические рекомендации по развитию культуры безопасности в холдинге «РЖД» социотехнической модели взаимодействия персонала, техники и технологии, утвержденные распоряжением ОАО «РЖД» от 03.12.2019г. №2711/р.
5. Патутина Е.С. Взаимосвязь модели подготовки компетенций в системе высшего образования и требований работодателей // В сб.: Наука. Исследования. Практика. Сб. избранных статей по материалам Международной научной конференции. Санкт-Петербург, 2020. С. 113-118.
6. Патутина Е.С., Пруссакова П.Т., Сулейменова А.К. / Устойчивое развитие транспортных систем: вызовы и возможности подготовки квалифицированных специалистов для отрасли // В сб.: Развитие экономической науки на транспорте: экономическая основа будущего транспортных систем. Сб. научных статей VII международной научно-практической конференции. Под ред. Н.А. Журавлевой. 2019. – С. 627-632.
7. Рубенштейн Н.А. Тренинг построения карьеры / Е.А. Жидков. – М.: Психология, 2014. – 217 с.

**Ю.Д. Данилова**

**Н.А. Гончарова**

**Д.Ю. Филиппова**

*студенты кафедры Управление персоналом  
(Самарский Государственный Университет  
Путей Сообщения, г. Самара)*

**N.A. Goncharova**

**D.Yu. Filippova**

**Yu.D. Danilova**

*students, Department «of personnel Management»  
(Samara State University of railway transport, Samara)*

**Научный руководитель:**

*ст. преподаватель*

*кафедры «Управления персоналом»*

**Е.С. Патутина**

*(Самарский Государственный университет  
путей сообщения, г. Самара)*

**E.S. Patutina**

*Senior lecturer, Department of " personnel Management»  
(Samara State University of railway transport, Samara)*

## **ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

### **DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT**

**Аннотация.** *Статья посвящена рассмотрению вопроса внедрения и использования цифровых технологий в HR и их влияния на повышение эффективности в компаниях. Рассмотрены программы кадрового учета, digital-инструменты в управлении персоналом, электронное обучение, онлайн-тесты для кандидатов.*

**Abstract.** *The article is devoted to the consideration of the issue of implementation and use of digital technologies in HR and their impact on improving efficiency in companies. The programs of personnel records, digital tools in personnel management, e-learning, online tests for candidates are considered.*

**Ключевые слова:** *цифровые технологии, подбор персонала, чат-боты, digital-инструменты, автоматизация, социальные сети.*

**Key words:** *digital technologies, recruiting, chat bots, digital tools, automation, social networks.*

Цифровизация управленческих процессов уже давно перешла из неопределённой перспективы в важнейшую часть операционной деятельности различных предприятий. Большинству средних и крупных компаний удалось автоматизировать множество операций, которые прежде выполнялись вручную, а прикрепление сотрудника к офисному рабочему месту перестало быть обязательным. Обширно применяются технологии удалённой работы, открытого пространства, фрилансинг, аутсорсинг. Готовность компаний перестраивать бизнес-процессы с учётом новейших IT-трендов и цифровизации является на данный момент необходимым условием конкурентоспособности организаций.

Рассмотрим подробнее современные способы и методы по управлению персоналом. Как сказано выше, вследствие цифровизации процесс постановки задач и оценки качества их выполнения становится более автоматизированным, эффективным,

централизованным. Самое главное – его итогом становится нарастающая структурированная информация по процессам в сфере «Управление персоналом». Автор [9] подчеркивает, что в условиях XXI века, российская экономика приблизилась к неизбежной стадии, в которой без интенсивного развития качества рабочей силы и эффективного управления ею, невозможен её рост. Отмечается, что динамично изменяющееся время диктует свои правила в рыночных отношениях.

Значительную роль в данном направлении играет развитие работника в компании. Прежде приходилось проводить все этапы вручную, а в настоящее время этот процесс полностью автоматизирован с помощью программных продуктов и компетенций HR-специалистов.

И для традиционного кадрового учёта также применяется большое количество различных программ (рис. 1).

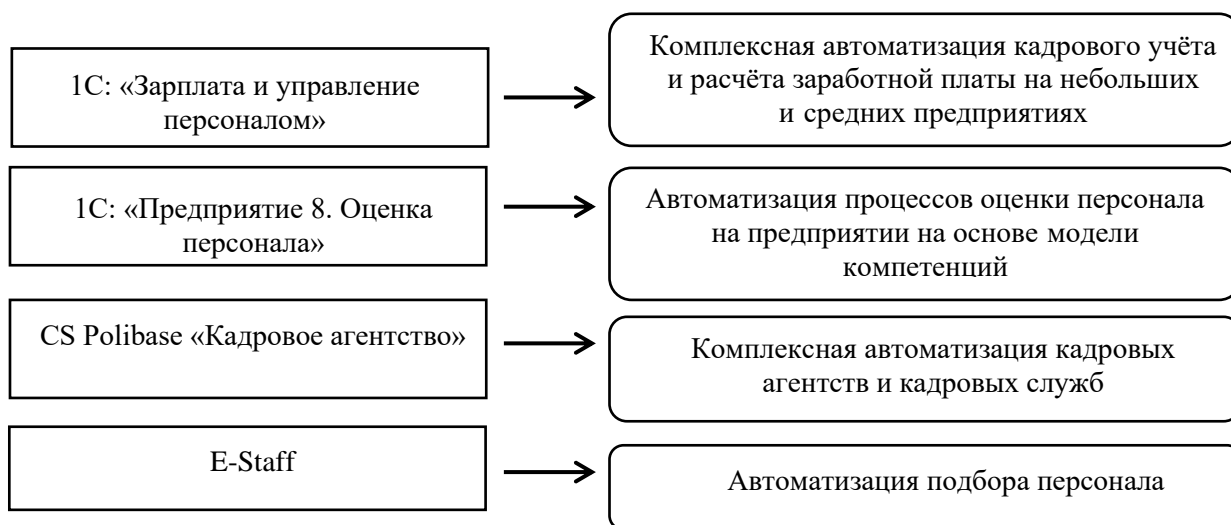


Рис. 1. Существующие программы и их функциональные возможности для HR

Несмотря на существование большого и разнообразного количества программных продуктов по HRM, существует множество сложностей, с которыми сталкиваются организации в процессе подбора персонала, а точнее:

- появление сложностей с массовым подбором кадров у средних и крупных фирм, в том числе в сезонные периоды;
- малоэффективный внутренний и внешний подбор кадров;
- традиционные методы поиска и подбора персонала не всегда результативны и прозрачны, зависят от структуризации бизнес-процесса;
- другие проблемы (какое количество времени уделить, как много менеджеров подключить, каким образом обработать большое количество данных, какой бюджет составить, как не потерять резюме в процессе обработки и т. д.).

В целях решения данных проблем также применяется автоматизация отбора кадров, процессов подбора, найма и развития персонала с использованием сетевых возможностей и эффектов среды Интернет.

Таким образом, на данный момент помимо глобальной сети задействованы разнообразные мобильные приложения, облачные технологии и сервисы, социальные сети, job-сайты, онлайн-инструменты оценки кандидатов, технологии электронного обучения (табл.).

*Наиболее распространенные в HRM digital-инструменты*

<i>Digital-инструменты</i>	<i>Краткая характеристика</i>
Job-сайты: hh.ru, zarplata.ru, superjob.ru, rabota.ru	Поиск нужных кандидатов. Возможность для работодателя и претендента заявить о себе, а также активно находить и просматривать резюме для поиска соискателей
Социальные сети и мессенджеры: ВКонтакте, Одноклассники, Facebook, Instagram, Viber	Занимает меньше времени на общение с претендентом, происходит непосредственное взаимодействие. На основе социальных сетей складывается ясное представление о потенциальном кандидате
Онлайн-тестирование на сайте работодателя	Дает возможность кандидату оценить уровень своих компетенций, необходимых для работодателя, а работодателю – определить подходит ли соискатель на то или иное вакантное место
Электронное обучение	Экономия времени. Сотрудник может проходить обучение в свободное от работы или учебы время, в удобном месте. Вступая в должность, сотрудник уже имеет некоторый уровень подготовки

*Источник: составлено авторами*

Необходимо отметить, что в настоящее время основной тренд в HRM – подбор кандидатов за способности и компетенции, а не за опыт в конкретной области. Сосредоточение на фактах и тщательная проверка данных, точное определение набора необходимых компетенций, которые нужно оценить, повышают качество оценки соискателей. Один из цифровых инструментов, позволяющих дать оценку уровню компетенций потенциального кандидата – онлайн-тестирование на веб-сайте работодателя.

Этот метод дает возможность сэкономить время, как потенциального соискателя, так и сотрудника по подбору персонала. Не нужно приглашать кандидата на личную встречу, он может пройти тестирование из любого места и в удобное для него время. Преимущество данного метода состоит и в том, что потенциальный кандидат и работодатель на первичном уровне могут определить, насколько подходит то или иное вакантное место для определённого человека. Такой способ значительно экономит время на отбор кандидатов.

Одной из базовых целей бизнес-процесса «Управление персоналом» является подготовка, обучение и развитие сотрудников, обусловленная множеством причин: динамикой внешней среды, освоением новых видов деятельности, развитием самой компании, развитием науки и техники.

Для того чтобы сэкономить время сотрудника, поступившего на работу, используется такой распространённый инструмент, как электронное обучение. Не все предприятия обладают необходимыми материальными и интеллектуальными ресурсами, чтобы обучать сотрудников на рабочих местах или в своих HR-центрах с использованием программных продуктов. Электронное обучение (e-learning) – это использование информационных технологий для доступа к учебным материалам за пределами офиса, учебной аудитории. Электронное обучение содержит в себе ряд методов обучения, в том числе диаграммы, различные профессиональные тесты, информационные видео.

В последние годы диджитализация стала очевидным международным трендом в сфере HR. Согласно данным исследовательского агентства Grand View, мировой рынок технических инноваций в HR уже достиг \$14 млрд. Отмечается, что по прогнозам, к 2025 году он возрастет вдвое – до \$30 млрд.



Для того чтобы понять, насколько необходима и актуальна цифровизация в управлении персоналом в России, ESM-Journal в Coleman Services провели собственное исследование. Для участия в опросе пригласили HR-специалистов 69 компаний (Рис.2).

В результате выяснилось, что 62% респондентов хотя бы частично автоматизировали кадровые процессы и планируют продолжить работы далее. И только 4% опрошенных заявляют, что провели полную цифровую трансформацию в HR, «захватив» все основные задачи этого направления.



*Рис 2. Уровень развития цифровых технологий в HR  
Источник: составлено автором на основе данных ESM-Journal [6].*

HR-процессы уже переводят в цифру: в фаворитах – кадровое администрирование. Многочисленные предприятия (77%) уже применяют автоматизированные системы, которые значительно упрощают работу сотрудников HR-отделов.

Корпоративные системы принимают на себя большое количество функций: ведут учёт работников, регистрируют приказы, анализируют имеющиеся данные о персонале, контролируют своевременность предоставления отпусков. Это далеко не полный перечень задач.

Благодаря подобным системам сотрудники совершают меньшее количество ошибок и оптимизируют свою работу. К примеру, кадровик больше не занимается неоднократным вводом одних и тех же данных в систему учёта, а расходует это время на какую-то иную задачу. Также он может уменьшить риски взысканий со стороны надзорных органов, доведя «чистоту» документов до необходимого уровня.

На втором месте среди функций, которые автоматизируют в российских компаниях, находится оценка персонала. Этот процесс перевели в цифру 55% участников исследования. Большинство решились на изменения с одной целью – создание качественного кадрового резерва. С помощью ИТ-решений находят преимущества и недостатки работников, выявляют самый квалифицированный персонал, формируют индивидуальные планы развития сотрудников.

В каждой третьей компании проведена автоматизация компенсаций и льгот. Она содействует развитию системы C&B, которая «заточена» на мотивацию сотрудников, снижение текучки среди персонала и повышение лояльности предприятия. Кроме того, каждый четвёртый участник опроса сообщил, что применяет решения для автоматизации внутренних коммуникаций.

Намного чаще внедряются корпоративные порталы. С их помощью работники могут не только узнать, что происходит в компании, но и быстро найти информацию о коллеге (должность, как с ним связаться и т.д.). Такие порталы особенно важны, когда приходится работать удалённо.

К тренду по автоматизации внутренних коммуникаций необходимо добавить чат-боты. Корпоративные аналоги Siri или Алисы помогают сотрудникам в решении стандартных задач и дают ответы на часто задаваемые вопросы.

Цифровыми технологиями в подборе персонала пользуются реже, чем всеми упомянутыми ранее решениями. По факту большинство продолжают вести базы кандидатов в Excel, теряя большое количество времени на их актуализацию и перенос сведений из письменного в электронный вид.

Фактором, содействующим дальнейшему ИТ-развитию в HR, станет всеобщая цифровизация. С этим согласны HR-специалисты большинства организаций, которые приняли участие в исследовании. На отказ от устаревших технологий, по их мнению, также повлияют недостаток квалифицированных кадров и проблема поколений.

Таким образом, многочисленные организации, так или иначе, осуществили автоматизацию своих HR-процессов, вследствие чего улучшились операции и процедуры (наиболее эффективный подбор персонала, оптимизация кадрового учёта, улучшение обратной связи). Многие организации продолжают использовать компьютер исключительно для цифр, но уже с целью получения более точной HR-аналитики, а также информации о рынке и расчёта тех или иных прогнозов, дистанционного обучения персонала. Всё это дает возможность сократить расходы работодателя и сделать акцент на большем количестве работников.

Обобщая вышесказанное, можно сделать соответствующие выводы:

1. Цифровое преобразование становится непосредственным этапом развития управления процессом подбора кадров. В Российской Федерации данное направление не так давно получило свое развитие, по этой причине многие компании еще не готовы внедрить новые системы. Постепенный переход начинают флагманы рынка, которым крайне необходимо автоматизировать многие бизнес-процессы.

2. Автоматизация подбора персонала значительно упрощает работу, делает взаимодействие с коллегами, руководством и соискателями эффективным, быстрым и мобильным. В перспективе – введение цифровых технологий в данную сферу – это выгодное вложение в развитие бизнеса и повышение продуктивности работы всех отделов, без исключения.

3. Новые бизнес и HR-стратегии, в основу которых заложены digital-технологии, увеличивают эффективность управленческих решений: переход на виртуальные рабочие места, автоматизированный рекрутинг, индивидуализация – создание для каждого сотрудника сферы для самореализации и развития, HR-аналитика и управление эффективностью.

Таким образом, цифровые технологии в HR— это относительно новый подход к управлению персоналом компании на основе системной работы, это философия деятельности, основанная на «цифре».

#### *Литература*

1. Исследование Coleman Services «Функции HR: актуальные задачи, приоритеты, вызовы». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.coleman.ru/analitika/issledovaniya/funkcii-hr-aktualnye-zadachi,-prioritety,-vyzovy1> (дата обращения: 10.04.21).

2. Лебедева Т.Е., Егоров Е.В. HR: тенденции развития в цифровой экономике // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5(3). – С. 423-430.
3. Новостной интернет-портал «РБК». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/business/10/11/2018/5be6b5929a79471263626f32> (дата обращения: 10.04.21).
4. Белоногова Е.И. Основные проблемы управления развитием персонала в условиях цифровой экономики // Вестник науки и образования. – 2018. – №13 (49). – С. 63-65.
5. Электронное периодическое издание «Ведомости». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2019/02/26/795134-gref> (дата обращения: 10.04.21).
6. Цифровые технологии в HR: какие решения внедряют в России. ECM-Journal. [Электронный ресурс] – URL: <https://ecm-journal.ru/docs/Cifrovye-tehnologii-v-HR-kakie-resheniya-vnedrajut-v-Rossii.aspx> (дата обращения: 09.04.21).
7. Попова М. «HR-революция». РБК. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rbcplus.ru/news/56c3e2297a8aa91dc0ad91a4>. (дата обращения: 07.04.21).
8. Мекшун Н. «HR-брендинг в Digital формате». [Электронный ресурс]. – URL: [http://keysolutions.ru/files/seminar/HR/Mekshun\\_N.A.pdf](http://keysolutions.ru/files/seminar/HR/Mekshun_N.A.pdf). (дата обращения: 10.04.21).
9. Патутина Е.С. теория развития цифровой экономики и применение в сфере HR-образования // В сб.: Миллионщиков-2020. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 100-летию ФГБОУ ВО «ГГНТУ им. акад. М.Д. Миллионщикова». Грозный, 2020. С. 313-318.
10. Синяева Л.П., Додорина И.В., Патутина Е.С. Soft skills как вариант решения проблем развития управления персоналом на транспорте // Вестник СамГУПС. 2020. № 3 (49). С. 55-59.

**И.В. Доронина**

канд. психол. наук,  
доцент, зав. кафедрой управления персоналом  
(Сибирский институт управления –  
филиала РАНХиГС, г.Новосибирск)

**I.V. Doronina**

Associate Professor,  
Head of the Department of Personnel Management  
(Siberian Institute of Management –  
branch of RANEPa, Novosibirsk)

## ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ИНДИКАТОРОВ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### APPROACHES TO THE FORMATION OF INDICATORS OF ASSESSMENT OF THE MOTIVATION ENVIRONMENT IN THE ORGANIZATION

*Аннотация.* В статье представлен обзор подходов различных авторов к пониманию мотивационной среды, состоящей из отдельных элементов. Автор показывает модели для формирования индикаторов оценки. В том числе предлагает авторскую трехфакторную модель.

**Abstract.** *The article provides an overview of the approaches of various authors to understanding the motivational environment, consisting of separate elements. The author shows models for the formation of assessment indicators. Including offers the author's three-factor model.*

**Ключевые слова:** *мотивация, стимулирование, мотивационная среда, модель мотивационной среды.*

**Keywords:** *motivation, stimulation, motivational environment, motivational environment model.*

Совокупность условий, которые влияют на прилагаемые усилия персонала в процессе трудовой деятельности, и выражаются через разработку действенных систем стимулирования руководителем, имеющих разноплановый характер и мотивирующих на достижение максимально возможных для работников результатов, можно обозначить термином «мотивационная среда».

В современных условиях мотивационная среда является необходимой основой для роста конкурентоспособности компании. Эффективно выстроенный комплекс процессов, позволяющих формировать желательное рабочее поведение, будет соответствовать ценностям и целям организации и побуждать трудовой коллектив к их достижению.

Мотивационная среда организации включает в себя множество элементов, таких как заработная плата, премии, условия труда, отношения в коллективе, социальные гарантии, интересная работа, возможности должностного роста и другие. В целом она должна обеспечивать положительную оценку сотрудниками последствий своей деятельности, если они соответствуют общим целям функционирования и развития организации. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и ожидаемыми и значимыми вознаграждениями.

Теоретическим аспектам мотивационной среды уделяли внимание классики менеджмента. Дж. Хэкмен и Дж. Олдхем, утверждали, что на повышение мотивационного потенциала работников оказывает влияние ощущение значимости работы, ответственности и знание реальных результатов работы. Согласно модели Л. Портера и Э. Лоулера [8, с.117], мотивационная среда зависит от действия пяти переменных: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. На основе подхода Д. Адаира [1] мотивационная среда строится из трех «кругов»: задачи, коллектива, индивидуума, взаимосвязь которых обеспечивает эффективность деятельности персонала.

Сущность мотивационной среды представляется как комплекс взаимосвязанных явлений и процессов, способствующих формированию побудительных мотивов к реализации персоналом определенного типа поведения в процессе трудовой деятельности, которое в большей степени будет соответствовать ценностям, целям и задачам организации [3]. Мотивационная среда рассматривается как динамичная система, изменяющаяся в зависимости от развития персонала, руководства и эволюционирования организации в целом.

Оценка мотивационной среды, по мнению Д.Н. Соколова, должна производиться через имеющееся состояние трудовых условий в организации и личные отношения к данной среде непосредственно работниками. Центральное место в оценке занимает область отношений «работник – организация», подразумевая анализ соответствия между внутренними мотивами конкретного работника и созданных администрацией мотивационных условий в организации [7].

Н.А. Жданкин [2] выделяет такие показатели в области оценки мотивации и стимулирования как уровень оплаты труда работника, перспективы карьерного роста, состояние социально-психологического климата в коллективе, возможности для

самореализации, достойные условия труда, содержание трудового функционала, а также состояние корпоративного духа и стиля руководства.

По мнению М.И. Магуры, модель мотивационной среды можно рассматривать как комплекс действий, мероприятий и процедур, которые отражают отношение высших кругов администрации, директоров и владельцев организации к мотивации и вовлечению сотрудников в организацию, а также составляющие личности конкретного работника – потребности, установки, интересы, включая в себя и средовые взаимодействия [5]. Именно создание оптимальных условий в организации будет максимально способствовать повышению мотивации, так как мотивационная среда является динамичной системой, которая развивается одновременно с организацией и трудовым коллективом в целом.

С. Шапиро [8] отмечает, что модель мотивационной среды не может достигать высокой эффективности без обладания такими важнейшими мотивационными ресурсами, составляющими которых являются социальное партнёрство, трудовой потенциал, эффективная организация труда и грамотно проводимая в организации социальная политика. Следовательно, мотивационная среда может обеспечить получение наилучших результатов труда при высокой степени участия руководства в формировании конкретных социальных программ для работников разных категорий, учитывающих конкретные потребности и интересы.

Модель мотивационной среды, будучи предметом оценки, раскрывает мотивационные условия в том числе и неудовлетворяющие эталону, т.е. условия, которые являются причинами того, что работники демотивированы, это требует особого внимания руководства организации, возможного изменения установок в отношении трудового коллектива. На основе мнения А.Я. Кибанова, М.Б. Курбатовой, М.И. Магуры [4,5] прослеживается идея о том, что к числу аспектов, которые значительно чаще способствуют созданию неблагоприятной мотивационной среды в организации относятся следующие:

- отсутствие конкретного и ясного представления работников о требованиях и ожидаемых от них результатов труда, а также объективности оценки выполняемой работы;
- критерии оценки достигнутых результатов работника в процессе труда не сформированы достаточно четко или отсутствуют;
- неудовлетворенность работника справедливостью поощрения за труд;
- слабая информированность и понимание того, какие поощрения и за какие результаты даются;
- используемые формы поощрения работников не стимулируют работников, имеют малую привлекательность.

Модели мотивационной среды имеют различную направленность и, соответственно, требования, механизмы разработки и реализация. Предполагается нахождение разных подходов и рычагов воздействия на мотивацию отдельного работника, что приводит к личной заинтересованности в качественном выполнении трудовых задач, высокой вовлеченности, инициативности и профессиональному совершенствованию.

Результатом нашего анализа представлений о составляющих мотивации трудовой деятельности стало формирование трехфакторной теории мотивационной среды. Согласно, этой теории каждый элемент мотивационной среды может оказывать на личность сотрудника три вида воздействия мотивирующее, стабилизирующее и демотивирующее.

Мотивирующее воздействие (фактор-мотиватор) формирует в сотруднике внутренние побуждения к собственному развитию и достижению общих целей функционирования и развития организации, уровень мотивации повышается.

Стабилизирующее воздействие (фактор-стабилизатор) создает внешние по отношению к человеку стимулы за конкретные результаты его деятельности. Например, вознаграждение за фактические достижения сотрудника в определенный период, уровень мотивации фиксируется.

Демотивирующее воздействие (фактор-демотиватор) вызывает у персонала негативное отношение к своей деятельности в организации, что снижает эффективность и производительность труда, уровень мотивации снижается.

Перечисленные три вида воздействия могут осуществляться посредством различных элементов (факторов) мотивационной среды. Однако каждый из элементов может выступать как в роли мотиватора или демотиватора, так и являться стабилизатором мотивационных процессов. В качестве эмпирической проверки нашей теории нами была разработана «Методика МСД», позволяющая фиксировать факторы мотивационной среды относительно специфичности воздействия на мотивационный процесс.

Таким образом, модели мотивационной среды организации позволяют определить критерии, оказывающие влияние на мотивацию работника, оценить их с целью построения эффективной системы стимулирования персонала. Изучение мотивационной среды позволяет вырабатывать и реализовывать программу привлечения и закрепления в организации высокопрофессиональных работников, развивать кадровый потенциал через стимулирование профессиональной активности, находить новые методы мотивирования и формирования профессионального потенциала персонала.

#### *Литература*

1. Адир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2006. – 656 с.
2. Жданкин Н.И. Измерение мотивации персонала как фактора стратегического развития промышленных предприятий//Иновации и инвестиции. – 2017. – № 1. – С. 80-82
3. Зорина Н.А., Черепнин И.А. Трансформация мотивационной системы организации под влиянием факторов внешней и внутренней среды // Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – № 1. – С. 385-398.
4. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2010. – 508 с.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Секреты мотивации или Мотивация без секретов. – М.: Управление персоналом, 2007. – 653 с.
6. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006. – С. 161.
7. Соколов Д.Н. Подходы к исследованию трудовой мотивации персонала в организации // Проблемы экономики и менеджмента – 2015. – № 8. – С. 31-33
8. Шапиро С. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2008. – С. 190-196.

**А.В. Ерыгина**

канд. экон. наук,

доцент кафедры управления персоналом и рекламы

(Санкт-Петербургский государственный

технологический институт (технический университет),

г. Санкт-Петербург

**Е.А. Дитюк**

студент, Управление персоналом

Санкт-Петербургский государственный

технологический институт (технический университет),

г. Санкт-Петербург

**A.V. Erygina**

PhD in economic sciences,

associate professor, department of HR

and Advertising Management

(Saint-Petersburg State Institute of Technology

(Technical University), St.-Petersburg)

**E.A. Dityuk**

student, Personnel Management

(St. Petersburg State Institute of Technology

(Technical University), St. Petersburg)

## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УП: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

### DIGITAL TECHNOLOGIES IN UP: CURRENT STATE, PROBLEMS AND PROSPECTS

***Аннотация.** В статье будет освещена тема, связанная с цифровыми технологиями в управлении персоналом. Актуальность данного предмета обсуждения сегодня не вызывает сомнений. Это обусловлено тем, что digital HR напрямую влияет на жизненный цикл работника в организации. То есть, при правильном пользовании социальными и мобильными цифровыми платформами есть возможность обеспечения необходимого подхода к коммуникации и социальному взаимодействию. Цифровые технологии помогают определить то, насколько хорошо сотрудники взаимодействуют с компанией и внутри нее. Кроме этого, несмотря на некоторые недостатки и проблемы перехода к цифровым инструментам в сфере HR, данная тема остается наиболее перспективной для эффективной работы российских организаций.*

***Abstract.** This article will cover the topic related to digital technologies in human resources management. The relevance of this subject of discussion today is not in doubt. This is due to the fact that digital HR directly affects the life cycle of an employee in an organization. In other words, if social and mobile digital platforms are used correctly, it is possible to provide the necessary approach to communication and social interaction. Digital technologies determine how well employees interact with and within the company. In addition, despite some shortcomings and problems in the transition to digital tools in the field of HR, this topic remains the most promising for the effective work of Russian organizations.*

***Ключевые слова:** цифровые технологии, управление персоналом, digital hr, развитие, персонал, подбор персонала.*

**Keywords:** *digital technologies, personnel management, digital hr, development, personnel, recruitment.*

Современный мир меняется с огромной скоростью. Каждую минуту. Изменения касаются всех сфер жизнедеятельности людей: экономики, обучения, медицины, коммуникации и разного рода их рабочей деятельности (маркетинг, реклама, продажи, другое), а также многого другого. Автоматизация и роботизация – тренд последних десяти лет. Последующее развитие во всех существующих сферах жизни общества, в первую очередь, тесно связано с прогрессом в цифровых технологиях. Их возможности по-настоящему не имеют границ. [1] Сфера управления персоналом не стала исключением. Автоматизация трудового процесса и цифровые технологии так же внесли свою лепту в деятельность HR-служб. Прежде чем подробно разобрать тему исследования, обратимся к значению и определению слова «цифровые» технологии.

Само слово цифровые (digital) берет свое начало от латинского слова digitus, что в переводе можно интерпретировать как «палец». Это связано с тем, что долгое время люди вели счет именно на пальцах, поэтому десятичная система счисления стала, своего рода, фундаментом для цифровых технологий. Цифровые технологии – это дискретная система, которая может позволить пользователям выполнять большое разнообразие разноплановых целей и задач за короткие сроки. По своей сути, они дают возможность к безграничному доступу к большому объему различной информации. Исходя из этого можно выделить главные плюсы пользования такими технологиями во всех сферах жизни общества: быстродействие, универсальность.

Теперь вернемся к HR-сфере. Цифровизация процессов в кадровом деле – естественный этап, следующая ступень в развитии управления персоналом. Разберемся, с чем это связано. Во-первых, сейчас начинают все больше использоваться цифровые инструменты. Подавляющее большинство организаций применяют такие технологии для того, чтобы увеличить уровень эффективности и скорости выполнения всевозможных задач. Таких, как найм, адаптация, обучение и развитие персонала. Во-вторых, цифровой «переворот», или изменение, положительно влияет и на внешнюю среду организации. Это обусловлено тем, что в сферу работы предприятия приходят новые высокоэффективные и высокотехнологичные методы и оборудование. Благодаря этому отрасль развивается, продвигая бренд, улучшая работу в компании и равномерно работая с персоналом по всем вопросам.

Кроме того, этот процесс напрямую влияет на жизненный цикл работника в организации. То есть, при правильном пользовании социальными и мобильными цифровыми платформами есть возможность обеспечения необходимого подхода к коммуникации и социальному взаимодействию. Цифровые технологии помогают определять то, насколько хорошо сотрудники взаимодействуют с компанией и внутри нее. В организациях, существующих в настоящее время и идущих «в ногу со временем», как правило, работники могут критиковать и не соглашаться с действиями руководства. В связи с этим, менеджерам по кадрам необходимо постоянно пересматривать подход к управлению персоналом в целом, брать во внимание мнение сотрудников для того, чтобы обеспечивать высокий уровень эффективности труда и деятельности компании в целом.

Однако, наряду с цифровыми технологиями в HR, функции управления персоналом все еще во многом зависят от традиционных методов взаимодействия, которые в свою очередь не учитывают в полной мере опыт и ЗУН (знания, умения и навыки) специалистов. Можно точно сказать, что для того, чтобы работа HR-служб вышла на новый уровень, необходимы постоянная оценка рабочих процессов, определение тех функций HR, которые нуждаются в оптимизации, и последующее своевременное внедрение цифровых инструментов для разрешения поставленных задач. Можно автоматизировать все функции управления персоналом в отделах HR в компаниях. Примеры этому с последующими результатами такой деятельности представлены в табл.



Таблица

Автоматизированные функции управления персоналом

Функция УП	Что можно автоматизировать	Эффект для HR	Эффект для компании
Подбор персонала	Поиск резюме на сайтах для поиска работы (hh.ru; rabota.ru), на форумах и в социальных сетях благодаря чат-ботам	Уменьшение времени на поиск и подбор потенциальных кандидатов. Кроме того, база соискателей становится шире	Наиболее быстро действенный и эффективный способ подбора персонала. Уменьшение затрат на поиск и уменьшение затрат из-за простоя компании
	Скрининг (HR-scoring) – ранжирование или отбор резюме соискателей, которые подходят по заданным параметрам сотрудником hr-службы	Удобство в выборе между несколькими кандидатами, которые так или иначе подходят компании по заданным параметрам	
	Обнаружение расхождений в информации, которую кандидат указывал о себе в разных источниках	Данная система сравнивает данные по конкретному кандидату и указывает на них, чтобы отдел кадров уточнил их и не ошибся с выбором сотрудника	
Адаптация	Вводные онлайн-тренинги и тестирования после них и других адаптационных мероприятий	Экономия времени HR. Полученная статистика после тестов, которая показывает пробелы, которые следует проработать с новичками	Компания не тратит лишних денег на новичков. Они работают с максимальной отдачей, аккумулируя опыт
	Система, где отмечаются результаты новичков	Процесс адаптации контролируется, отслеживаются все их результаты	
Обучение и развитие персонала	Онлайн-обучение (курсы, игры, различные кейсы и задания, лекции по сети, семинары)	Нет необходимости нанимать большое количество «преподавателей» и арендовать место обучения. Такое обучение удобно и результативно	Уменьшение затрат на обучение. Повышение уровня квалификации и знаний персонала – более эффективная работа компании
Оценка персонала	Отслеживание эффективности работы (KPI)	Четкое понимание того, кто и как работает. Оценка поведения наравне с результатами	Полное понимание того, что персонал соответствует существующим в организации требованиям. Видна полная обстановка о качестве кадров в каждом отделе

Цифровые технологии в настоящее время используются во всех сферах жизни общества. Об этом говорилось выше. Однако если некоторые компании могут внедрить

только несколько цифровых инструментов, чтобы улучшить качество работы в организации, то другим необходимо полностью выстраивать новую действующую систему с нуля. Различить такие организации можно по пяти признакам (особенностям), которые представлены на рис.

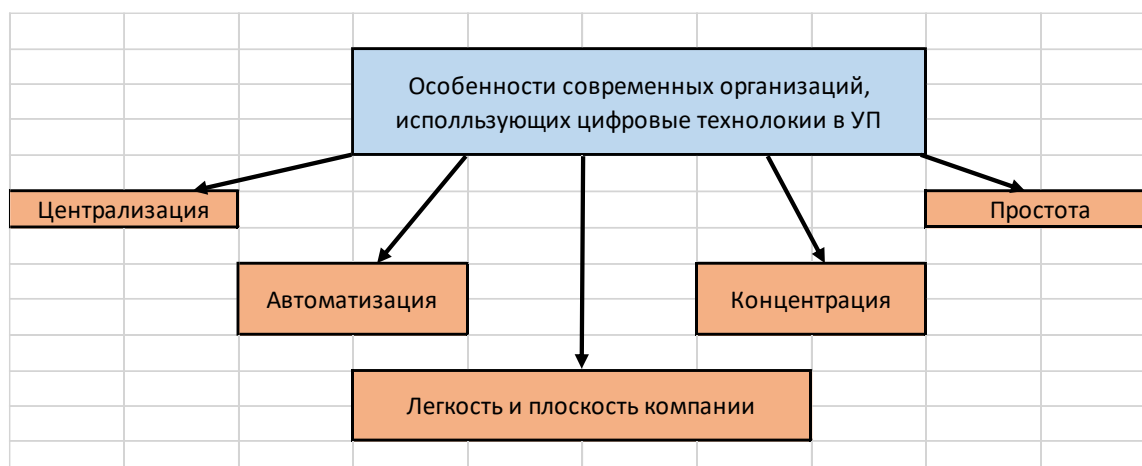


Рис. Особенности организаций, которые используют цифровые технологии

Рассмотрим каждую из особенностей подробнее: [2]

1 Централизация – локализация персонала, их опыта и знаний, и технологий в стенах одной организации. Это позволяет свести к минимуму число взаимодействий, контактов и операций.

2 Автоматизация – в современных компаниях руководство стремится автоматизировать все и перевести в новый формат, чтобы повысить эффективность бизнеса благодаря отказу от ручного труда. Это обосновано тем, что люди ошибаются чаще, чем компьютеры и машины.

3 Легкость и плоскость компании – сокращение искажений сигнала между уровнями или отделами. Кроме того, позволяет минимизировать количество операций внутри фирмы, а также затраты. Это является очень важной особенностью для компаний, которые предоставляют по большей части бесплатные услуги, поскольку внедрение цифровых технологий не включено в бюджет таких организаций.

4 Концентрация – компании, использующие цифровые технологии, фокусируются, как правило, на небольшом спектре услуг, так как нацелены предоставлять их быстро и качественно. В другом случае, руководство выделяет несколько команд, концентрирующихся на определенных направлениях деятельности.

5 Простота – все должно быть как можно проще как внутри организации при взаимодействии с партнерами и коллегами, так и для клиента. Именно простота способна помочь уменьшить нагрузку на всю систему УП и организации в целом.

В течение двух лет, начиная с 2018 года, каждый работник становится своего рода измерителем. То есть, он является не только частью коллектива, но и становится носителем определенных своеобразных свойств. Задачей HR является удовлетворение его потребностей и управление его карьерой. Руководства компаний внимательно следят за развитием своего персонала. Для этого внедряется гибкий социальный пакет, появляется все больший интерес к программам «благополучия» (well-being) – направление в области удержания кадров, призванное повысить уровень благополучия сотрудников (физическое и душевное состояние), а также их вовлеченность в рабочий процесс, а, следовательно, это поможет увеличить уровень производительности труда.

Развитие сотрудников в первую очередь связано с их обучением. Сейчас существует огромное количество программ для выполнения данной задачи. В связи с этим

организации все больше предлагают работникам новые методы, придумывают системы обучения в своих стенах либо подстраивают под себя уже существующие на рынке решения.

Рынок Европы использует цифровые технологии абсолютно во всех направлениях корпоративной жизни в отличие от России. Здесь digital HR имеет границы. Некоторые организации, которые активно развиваются в digital-сфере, предпочитают создавать свои проекты. То есть битва за таланты и экономические условия обуславливают рост технологий с некоторыми элементами искусственного интеллекта. [2] Цифровые технологии в управлении персоналом развиваются все с большей скоростью. Были попытки в создании искусственного интеллекта, однако серьезных шагов в этой стезе на данный момент нет. Лишь на некоторых порталах по поиску работы есть такие технологии. Наиболее известные из них – чат-боты или голосовые боты. Последние, в свою очередь, представляют собой опросники по сценарию. Работник службы персонала устанавливает конкретные параметры, по которым такие системы будут искать или оценивать кандидатов. К этим параметрам можно отнести: должность, условия работы, требования и многое другое.

HR digital должен отличаться гибкостью. Удаленный и временный персонал – частая практика для компаний в условиях борьбы за таланты, а в период пандемии в 2020 году – стала неотъемлемой функцией, которую должны воплотить в жизнь сотрудники служб персонала. Кроме того, сейчас существуют платформы для проведения периодических опросов по вовлеченности и мотивации. С помощью таких платформ руководство может отслеживать актуальную информацию по этим опросам. Такими технологиями пользуется, например, организация Skyeng (онлайн-школа по изучению английского языка) [5].

Несмотря на все положительные стороны цифровых технологий в HR, существуют некоторые проблемы. Перестроить сознание сотрудников и отдельных работников отдела кадров, которым необходимо будет работать с цифровыми инструментами – одна из главных проблем. Привыкание к новым системам, требует времени и новых знаний для того, чтобы работать с ними. Еще одна проблема – из-за недостаточно продуманных технологий системы, с которыми работают компании, могут возникать ошибки разного рода. Эти ошибки могут повлечь за собой серьезные последствия. Например, при подборе кандидата на должность система может выдать резюме на совершенно неподходящего человека. Это приведет к лишним материальным затратам и затратам времени. При цифровизации процессов в HR самое сложное и важное – объединить новые инструменты со старыми системами, связать их и наладить перенос данных.

Теперь поговорим о перспективах технологий в HR. В сфере управления персоналом автоматизированы многие обыденные процедуры, такие, как подсчет статистики и расчет отпусков. Для этого существует специальная программа «1С». В настоящее время появляются цифровые инструменты в подборе персонала: автоматические звонки кандидатам (голосовой бот), ранжирование и скрининг резюме, хранение данных о кандидатах и сотрудниках и многое другое. Эта тенденция говорит о том, что технологии в управлении персоналом, несомненно, будут развиваться и дальше. Некоторые затраты на персонал помогут в будущем сэкономить на сотрудниках. К таким затратам можно отнести облачные сервисы. Такие сервисы можно внедрить в организацию в кратчайшие сроки. А затраты на данную автоматизацию можно смело считать инвестициями в будущее.

В России и на Западе автоматизация HR начинается с IT-компаний и стартапов. Это связано с тем, что они так или иначе уже связаны с цифровыми технологиями. Поэтому сотрудникам, которые уже привыкли к инновациям, будет легче перестраиваться на новые системы. Это говорит о том, что в ближайшее время внедрять цифровые инструменты в работу службы персонала будет небольшое количество компаний, среди которых подавляющее большинство заняты в сфере IT. В ближайшем будущем в HR

будут еще больше автоматизировать найм сотрудников, обучение персонала и другие функции УП, однако полной автоматизации не будет – технологии никогда не смогут заменить менеджеров по кадрам, хотя бы ради точечного поиска кандидатов [3].

Digital технологии используются во многих сферах HR, как уже говорилось ранее. Однако стоит отметить, что они наравне с персоналом затрагивают и взаимодействия с клиентами и компаньонами. Цифровое управление персоналом вполне может привести к росту и развитию самой компании, к тому, чтобы занять высокую позицию на рынке, оптимизируя все процессы внутри. В настоящий момент на российском рынке не много организаций, которые используют цифровые технологии в управлении персоналом. Это связано с тем, что программы не адаптированы к русскоязычному населению, внедрение новых технологий занимает огромное количество времени. Помимо этого, на такие системы необходимы денежные ресурсы. В недалеком будущем digital HR будет все больше и больше распространяться. Современные решения вытеснят устаревшие процессы.

В заключение, приведем слова В.В. Путина, сказанные на заседании Совета по стратегическому планированию и приоритетным проектам. Он заявил: «Цифровые технологии – это не отдельная отрасль, по сути это уклад жизни, новая основа для развития системы государственного управления, экономики, бизнеса, социальной сферы, всего общества. Формирование цифровой экономики – это вопрос национальной безопасности и независимости любого государства, конкуренции отечественных компаний» [4]. Использование цифровых технологий в управлении персоналом – шаг в будущее.

#### *Литература*

1. HR-tech: цифровые технологии в найме персонала // Журнал Mail.ru Cloud Solutions об IT-бизнесе, технологиях и цифровой трансформации URL: <https://mcs.mail.ru/blog/hr-tech-cifrovye-tekhnologii-v-najme-personala> (дата обращения: 15.12.2020).
2. Digital HR – шаг в будущее // Журнал Директор по персоналу URL: <https://www.hr-director.ru/article/67046-digital-hr-shag-budushchee-18-m3> (дата обращения: 16.01.2021).
3. Ерыгина А.В., Тихоньких А.П. Современная автоматизация в работе HR-служб // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы VI научно-практической конференции. – М.: Государственный университет управления, 2020. – С. 136-141.
4. Путин: формирование цифровой экономики – вопрос нацбезопасности РФ // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/4389411> (дата обращения: 15.03.2021).
5. Технологии в HR: опыт российских компаний // Платформа о цифровых технологиях ICT.Moscow URL: <https://ict.moscow/news/hrtech-0619> (дата обращения: 16.01.2021).

**О.В. Забелина**

д-р экон. наук, профессор,  
начальник лаборатории  
стратегических исследований  
социально-трудовых отношений,  
(Всероссийский научно-исследовательский  
институт труда Минтруда России, г. Москва)

**O.V. Zabelina**

Doctor of Economics, Professor,  
the Head of the strategic researches  
of social and labor relations laboratory  
(All-Russian Research Institute of Labor,  
the Russian Ministry of Labor, Moscow)

**ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ РОССИЙСКИХ РАБОТНИКОВ:  
ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И НОВЫЕ АКЦЕНТЫ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА,  
ВЫЗВАННОГО ПАНДЕМИЕЙ COVID-19**

**ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION AND PROFESSIONAL TRAINING  
OF RUSSIAN EMPLOYEES: DEVELOPMENT TRENDS AND NEW ACCENTS  
IN THE CONTEXT OF THE CRISIS CAUSED BY THE COVID-19 PANDEMIC**

***Аннотация.** В статье на основе статистического анализа выявлены тенденции изменения уровня вовлеченности российских работников в обучение по программам дополнительного профессионального образования и профессионального обучения в разрезе видов экономической деятельности, категорий персонала, возраста, видов программ обучения (повышение квалификации, профессиональная подготовка и переподготовка, стажировка). Рассмотрен опыт организации в 2020 году обучения лиц, пострадавших от последствий распространения новой коронавирусной инфекции. Обозначена потребность формирования в России модели дополнительного профессионального образования и обучения взрослого населения, основанной на принципах государственно-частного партнерства, непрерывной профессиональной ориентации, человекоцентричности, проактивности.*

***Abstract.** Based on statistical analysis, the article identifies trends in the level of involvement of Russian employees in training programs of additional professional education and vocational training in the context of economic activities, categories of personnel, age, types of training programs (advanced training, professional training and retraining, internships). The experience of organizing training for people affected by the consequences of the spread of a new coronavirus infection in 2020 is considered. The need for the formation of a model of additional professional education and training of the adult population in Russia, based on the principles of public-private partnership, continuous professional orientation, human-centricity, and proactivity, is identified.*

***Ключевые слова:** дополнительное профессиональное образование, профессиональное обучение, тенденции развития, работники, последствия пандемии COVID-19.*

***Keywords:** additional professional education, professional training, development trends, employees, consequences of the COVID-19 pandemic.*

Поддержка занятости взрослого населения на основе совершенствования имеющихся и приобретения новых, востребованных работодателями, навыков реализуется с использованием инструмента дополнительного профессионального образования (ДПО) и профессионального обучения (ПО). Функционирование и развитие системы ДПО и ПО в Российской Федерации в последние годы становятся сферой повышенного внимания со стороны государства и общества. Это связано как с повышением для многих граждан риска утраты занятости и/или невозможностью трудоустройства, так и с нарастающим «кадровым голодом» у работодателей ввиду профессионально-квалификационного дисбаланса спроса и предложения рабочей силы под влиянием новой технологической революции. Масштабный кризис, вызванный пандемией вируса COVID-19, повысил роль ДПО и ПО в восстановлении занятости и доходов населения, поставил со всей остротой вопрос о качестве программ, ориентированных на приобретение востребованных навыков различными социальными группами работников, об увеличении доступности программ ДПО и ПО в целях расширения охвата ими занятых и безработных российских граждан, в т.ч. посредством использования цифровых сервисов и дистанционных технологий.

На основе данных бюллетеня Росстата «Дополнительное профессиональное образование работников в организациях» [2] можно сделать выводы о степени охвата российских работников дополнительным профессиональным образованием (ДПО) и профессиональным обучением (ПО). В связи с тем, что данные по указанному бюллетеню обновляются один раз в 3-4 года, наиболее актуальными на момент написания статьи являются данные за 2010-2016 гг. Также стоит отметить, что представленная ниже информация разработана по коммерческим и некоммерческим организациям (кроме субъектов малого предпринимательства) всех форм собственности и видов экономической деятельности (кроме государственного управления и обеспечения военной безопасности; социального страхования; деятельности: религиозных организаций, домашних хозяйств, экстерриториальных организаций).

В рассматриваемом периоде больше всего работников, получивших ДПО, прошедших ПО, было выявлено в 2016 году – более 6 млн. чел. При этом, доля работников, получивших ДПО и прошедших ПО, от численности всех работников списочного состава также является наибольшей в 2016 году (20,1% по сравнению с 13,8% в 2013 г. и 15,8% в 2010 г.). Более высокая по сравнению с 2013 годом доля охвата работников ДПО и ПО в кризисном 2010 году может быть объяснена широким использованием программ опережающей подготовки в рамках государственной антикризисной программы.

За весь рассматриваемый период категорией персонала с наибольшей численностью работников, прошедших ДПО или ПО, являлись служащие, среди которых преобладали специалисты. Хотя наиболее высокими темпами прироста в 2016 году к 2013 году по охвату ДПО и ПО (73%) отличалась категория рабочих, их доля в контингенте прошедших обучение несколько снизилась по сравнению с 2013 и 2010 годами.

Что касается доли работников, получивших ДПО и прошедших ПО, от численности всех работников списочного состава по каждой категории персонала, то здесь в 2010-2016 гг. лидируют руководители (в 2016 году почти треть всех руководителей была вовлечена в дополнительное обучение или образование).

В 2010 году в ДПО или ПО были преимущественно вовлечены работники в возрасте от 31-45 лет (по показателю численности прошедших ДПО или профобучение), что может быть обусловлено необходимостью обновления знаний и умений таких работников ввиду динамично развивающегося рынка труда и быстро обновляющихся технологий (с момента выпуска данных работников из учебных заведений прошло довольно много времени). По долевого же охвату лидировала возрастная группа 25-30 лет: 19,6% работников, получивших ДПО и прошедших ПО (почти каждый пятый). Поскольку данные за 2013-2016 гг. по возрастным группам представлены в ином разрезе, анализировать их следует отдельно. Таким образом, как в 2013 г., так и в 2016 г., лидирующей возрастной группой по числу обученных были работники 30-39 лет, однако

в 2016 году их стало на 45,3% больше. По критерию доли охваченных ДПО и ПО в 2013 году лидировали молодые сотрудники (16,5%), а в 2016 году в равной степени в обучение были вовлечены возрастные группы 25-29 лет и 30-39 лет (по 23,0% соответственно). В целом, доля участия в ДПО и ПО работников списочного состава российских организаций возросла по всем возрастным группам, что говорит о росте заинтересованности работодателей в профессиональном совершенствовании своих работников на протяжении всего периода их трудовой жизни.

Таблица отражает распределение обучившихся в 2010-2016 гг. работников по видам программ обучения и социальным группам слушателей.

Как видно из данных таблицы, численность работников, получивших ДПО, непрерывно растет. Так, в 2010 году таких работников было 2,16 млн. чел., а в 2016 году – на 31,4% больше, то есть их число возросло практически на треть. При этом, в 2016 году, как и в предыдущие временные периоды, основную часть сотрудников направляли на повышение квалификации (83,9% в 2016 г.), 13,5% – на профессиональную переподготовку и лишь 2,6% – на стажировки.

Таблица

*Численность работников списочного состава, прошедших обучение, получивших образование по видам программ обучения и социальным группам слушателей в 2010-2016 гг., чел. [2]*

Год		2010	2013	2016	
Всего обучено работников, чел.		4996835	4365740	6069524	
Из них	получили дополнительное профессиональное образование	Всего	2155373	2410056	2832351
		из них за рубежом	9876	10357	6691
	в том числе по программам	профессиональной переподготовки	176294	236470	391170
		повышения квалификации	1941090	2131382	2437147
		стажировки	50942	61825	75472
	прошли профессиональную подготовку или дополнительное профессиональное обучение		1228639	1991937	1881640
	по полу	женщины	2166132	1883651	2516498
		мужчины	2830703	2482089	3553026
	инвалиды		23911	34274	24633
	лица, находившиеся под риском увольнения		54367	6548	21837

Что касается численности работников, прошедших профессиональную подготовку или дополнительное профессиональное обучение, то здесь складывается иная тенденция. В 2013 году численность работников по данной группе возросла на 62,1% по сравнению с 2010 годом, а в 2016 году – сократилась на 5,4% (по сравнению с 2013 годом), что может быть обусловлено выбором работодателей в пользу других видов обучения (на фоне роста общего показателя численности обученных в 2016 г.).

Среди всех работников, получивших ДПО и прошедших ПО, около 2/3 являются мужчинами. Менее 1% обучавшихся относятся к категории инвалидов. Под риском увольнения находились также около 1% (и меньше) обучавшихся.

Распределение слушателей, получивших ДПО и прошедших ПО в 2016 году, по видам экономической деятельности организаций-работодателей, вывело в лидеры работников обрабатывающей промышленности (23,2%, т.е. почти каждый четвертый из

обучившихся). Эта ситуация объясняется как традиционно высокой долей населения, занятого в данном виде деятельности, так и активным внедрением новых технологий в производственные процессы. На втором месте – работники сферы образования (19,4%), что, вероятнее всего, связано с необходимостью педагогических работников постоянно подтверждать и повышать свою квалификацию, проходить аттестацию, конкурсное избрание на должности и пр. Данное пояснение относится и к работникам сферы здравоохранения и предоставления социальных услуг (11,2%).

Также стоит отметить, что именно организации сферы производства чаще всего направляют работников на дополнительное образование или обучение. К видам экономической деятельности с наибольшей долей работников, получивших ДПО и прошедших ПО, относятся сферы добычи полезных ископаемых (35,9%) и обрабатывающих производств (25,9%).

В целом, доля занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, от общей численности занятого в экономике населения этой возрастной группы, демонстрирует тенденцию к повышению (с 21,7% в 2017 году до 25,2% в 2019 году) [1].

Прошедший под влиянием пандемии COVID-19 2020 год стал серьезным испытанием как для работодателей, так и для населения. Возросшая напряженность на региональных рынках труда со всей остротой поставила вопрос о необходимости активной государственной поддержки занятого и безработного населения, а также впервые ищущих работу выпускников на основе использования возможностей ДПО и ПО при формировании востребованных профессиональных навыков, повышающих вероятность трудоустройства.

В августе 2020 года из резервного фонда Правительства России было выделено около 3 млрд. рублей на финансирование организации масштабного профессионального обучения и дополнительного профессионального образования лиц, пострадавших от последствий распространения новой коронавирусной инфекции. Минпросвещения России, Рособрназор и Роструд подготовили Приказ об утверждении Программы организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования лиц, пострадавших от последствий распространения новой коронавирусной инфекции [4].

Минпросвещения России совместно с Союзом «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» в августе-декабре 2020 года в 85 российских регионах было организовано обучение свыше 110000 граждан, находящихся под риском увольнения, выпускников образовательных организаций, ищущих работу граждан по более чем 170 востребованным профессиональным компетенциям [3]. При реализации программы были широко использованы дистанционные образовательные технологии, возможности электронного обучения, потенциал и опыт работы в части обучения граждан по международным профессиональным стандартам Ворлдскиллс.

Для обучения граждане могли выбрать любую профессию (профессиональную компетенцию), представленную на портале программы в соответствующем регионе. В региональный перечень были включены профессии, по которым есть вакансии для трудоустройства, и профессиональные компетенции, востребованные работодателями в данном регионе. Наиболее востребованными компетенциями оказались: веб-дизайн и разработка; предпринимательство; поварское дело; электромонтаж; сварочные технологии; ремонт и обслуживание легковых автомобилей; парикмахерское искусство; дошкольное воспитание; графический дизайн; медицинский и социальный уход. Наибольшее число обучившихся по программе граждан проживают в Московской области, Краснодарском крае, Свердловской области, Республике Башкортостан, Республике Татарстан, г. Санкт-Петербурге, Челябинской, Кемеровской области, Красноярском крае и Самарской области [3].



С 2021 года граждане, ищущие работу и обратившиеся в органы службы занятости, включая безработных, смогут пройти бесплатное обучение в рамках федерального проекта «Содействие занятости».

В заключение следует отметить, что, несмотря на безусловные положительные тенденции, общий масштаб охвата занятого населения ДПО и ПО не соответствует темпам изменений спроса на рабочую силу. Усиливающееся влияние цифровизации на развитие экономики и общества уже приводит как к усилению процессов высвобождения работников в результате внедрения новых технологий, так и к изменению спроса на профессиональные навыки. Пандемия COVID-19, потребовавшая оперативного государственного вмешательства в процессы профобучения и дополнительного профессионального образования, особенно переквалификации граждан, высветила необходимость ускоренного формирования в России модели дополнительного профессионального образования и обучения взрослого населения, основанных на принципах государственно-частного партнерства, непрерывной профессиональной ориентации, человекоцентричности, проактивности. Реализация такой модели позволит оперативно реагировать на потребности граждан и работодателей в актуализации навыков, приобретении смежных навыков и переквалификации.

### *Литература*

1. Доля занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, от общей численности занятого в области экономики населения этой возрастной группы [Электронный ресурс] / ЕМИСС. – Электрон. текстовые дан. – М., 2021. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58255>, свободный (дата обращения: 06.04.2021).

2. Дополнительное профессиональное образование работников в организациях / Росстат. – Электрон. текстовые дан. – М., 2021. – URL: <https://www.gks.ru/compendium/document/13287>, свободный (дата обращения: 06.04.2021).

3. Обучение лиц, пострадавших от последствий распространения новой коронавирусной инфекции (2020 г.) / АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)». – Электрон. текстовые дан. – Москва, 2021. – URL: <https://worldskills.ru/nashi-proektyi/akademiya-worldskills/programmyi-massovoj-podgotovki-po-standartam-vorldskills/express-maket.html>, свободный (дата обращения: 06.04.2021).

4. Письмо Минпросвещения России от 17.08.2020 № ГД-1219/05 «О направлении программы и плана» (вместе с «Программой организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования лиц, пострадавших от последствий распространения новой коронавирусной инфекции», «Планом мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования лиц, пострадавших от последствий распространения новой коронавирусной инфекции»). – Электрон. текстовые дан. – М., 2021. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_364675/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364675/), свободный (дата обращения: 06.04.2021).

**А.В. Заввер**

магистрант 1 курса  
кафедры управления персоналом и психологии  
(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», Екатеринбург)

**A.V. Zavver**

1st year of Master's at Department  
of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)

**Научный руководитель:**

канд. пед. наук,  
доцент кафедры управления персоналом и психологии

**Гаспарович Е.О.**

(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», Екатеринбург)

**Gasparovich E.O.**

Candidate of pedagogical sciences, associate professor  
Department of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE IN THE USE OF PERSONNEL TRAINING METHODS**

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема, основанная на возрастающей роли человеческого ресурса внутри организации. Целью данной статьи является проведение анализа на основе сравнения российского и зарубежного опыта внедрения способов обучения персонала. Исходя из анализа были выделены основные тенденции в выборе методов, сделаны выводы о сходствах и различиях современных отечественных и зарубежных методов.

**Abstract.** The article discusses the problem based on the increasing role of the human resource within the organization. The purpose of this article is to conduct an analysis based on the comparison of the Russian and foreign experience in the introduction of personnel training ways. Based on the analysis, the main trends in the choice of ways were identified, conclusions were made of similarities and differences in modern domestic and foreign ways.

**Ключевые слова:** обучение, персонал, метод обучения, сотрудники, организация, корпоративное обучение.

**Keywords:** training, personnel, training method, employees, organization, corporate training.

Актуальность исследования, посвященного анализу на основе российского и зарубежного эксперимента способов методов обучения персонала обусловлена современной ситуацией в области менеджмента персоналом. Сегодня управленческая наука, в век инновационных технологий и автоматизации всех процессов, быстро изменяется социально-экономическая структура не только внутри организаций, но и в обществе в целом. Одновременно с изменениями на технологическом уровне, возрастает ценность информации, при том, что она является актуальной всего пару лет. Рынок труда также тесно связан с ситуацией внутри страны и в мире, следовательно, возрастает

уровень конкуренции, и компании участвуют в процессе подготовки и повышения квалификации работников [16].

Система обучения персонала должна не только реагировать на изменения внутри рынка, но и соответствовать потребностям самих сотрудников, которые вправе обучаться и развиваться в профессиональной деятельности в соответствии со своими интересами и навыками [15]. При этом для компании становится важным формирование гибкой системы обучения персонала, которая может быстро реагировать на изменения на рынке, видоизменяться и соответствовать коммерческим потребностям компании. Следовательно, эффективная система обучения должна основываться на современных, инновационных методах обучения. Цель исследования: провести анализ методов обучения персонала зарубежной и отечественной практики. Задачи исследования: рассмотреть, провести анализ и сравнение отечественных и зарубежных методов обучения персонала. Используются методы исследования, а именно обобщение и конкретный анализ теоретического материала и методической литературы по проблеме исследования.

Управление обучением персонала, методы обучения персонала в России изучаются и обновляются длительное время, проведенные исследования позволяют актуализировать их на уровне обобщений.

Быкова Д.И. рассматривает «методы обучения персонала» и отмечает, что в России обширно представлены классические методы обучения, в отличие от инновационных методов обучения, которые популярны на Западе [4].

В исследовании Поляковой К.Д. также уделяется внимание методам обучения персонала, из которого следует, что в России компании чаще всего выбирают наставничество, а также модульное обучение [10].

Грошева А.А. составила общую систему отечественного внутрифирменного обучения сотрудников, которая включает в себя: корпоративный университет, корпоративный инструментальный по обучению, нормативно-правовое обеспечение, стратегическую направленность обучения [2, 3].

Андреева И.В. анализировала российскую современную практику корпоративного обучения. В ходе анализа было выявлено, что человеческий потенциал используется неэффективно, а лишь на 20%, следовательно, в системе корпоративного обучения персонала требуются доработки. Например, создать сотрудникам условия для вовлечения в процессы анализа информации и выработки управленческих решений [1].

Исходя из прошлого опыта исследования отечественной системы обучения персонала можно сделать вывод в России сохраняют популярность классические методы обучения персонала и не вводятся массово новые методики обучения. Инновационные методы обучения персонала встречаются редко, и только в крупных компаниях.

Зарубежная практика обучения персонала показывает, что используется больше различных методов обучения. Рассмотрим подробнее современные методы обучения персонала зарубежных компаний [13,38]:

1. Case-study. Данный метод представлен американской и европейской школами. При этом американская и европейская модель кейса сильно отличается: в американской модели кейса включается объемное описание с различными графическими элементами, в то время, как европейская модель кейса в 2 раза короче [9].

2. Secondment. Метод предполагает обмен сотрудниками [11].

3. Job shadowing – новый метод обучения персонала, применяемый в зарубежных компаниях (70% английских компаний используют его для обучения сотрудников) [12].

4. «E-learning» или электронное обучение [5].

Стоит отметить, что во многих исследованиях, например, Поляковой К.Д. отмечается массовое использование «budding» [8, 39], также к этому методу добавляются коучинг и менторинг.

Рассмотрев основные методы обучения персонала за рубежом, можно выделить какие из этих методов стали внедряться в Российскую систему обучения персонала, данные приведены в таблице.

Таблица

*Методы/способы иностранных компаний по обучению персонала, которые используются в российской практике*

<i>Методы/способы иностранных компаний по обучению персонала</i>	<i>Степень использования в российских компаниях</i>
Case-study [34]	Данный метод обучения персонала стал внедряться в Российские компании относительно недавно (в конце XX века) и используется в качестве корпоративного обучения [5, 21, 22, 26]
Buddying [35]	Полат Е. С. отмечает в своей работе, что данный метод стал намного чаще появляться в российских компаниях [8, 32, 33]
Обучение дистанционное [36]	Исаев С. Н. отмечает Дирекция МФЦ, «METRO Cash and Carry», «Бинбанк», «Альфа-Капитал» и другие, которые активно используют данный метод для обучения новых сотрудников [6, 17, 18, 19, 20]
Геймификация [37]	Козлова О.А. и Сычева М.Н. определили в каких сферах в России используется данный метод: HR, обучение персонала, маркетинг, банковская сфера и т.д. [7, 23, 24, 25]

Из выше сказанного следует, что зарубежный опыт намного обширнее, в него включатся новые технологии обучения персонала, что может быть связано с постоянным развитием в данной сфере, при этом российские компании перенимают зарубежный опыт для увеличения эффективности собственного производства [14,27,28].

Суммируя полученные знания, можно сказать, что в отечественной практике основа обучения составляет классическая модель [29, 30], в которой давно выявлены возможности и недостатки, в то время как зарубежные компании внедряют новые методы обучения персонала с целью получения максимальной эффективности.

*Литература*

1. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие // Уральский федеральный университет им. Б.Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
2. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие // Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина, 2020. Ч. 2. – 284 с.
3. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. – 105 с.
4. Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой / Lap Lambert. 2016. – 500 с.
5. Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Т.10. № 1. 2021. – С. 57-63.
6. Гаспарович Е.О., Гоман И. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2021. Т. 19, № 1. – С. 41-50.
7. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Котова Е.М. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограни-

ченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Т.9. № 1. 2020. С. 42-47.

8. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain Madrid, 2019. P. 2308-2314.

9. Gasparovich E.O., Uskova E.V. Modern information technologies how means of HR activity // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.

10. Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // *Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020* /Springer, 2021, P. 143-150.

11. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.

12. Uskova E.V., Gasparovich E.O. Digitalization of higher education (on example of distance course of UrFU) // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.

13. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала // Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина, 2018. – 213 с.

14. Гаспарович Е.О., Аристова А.С. Адаптация лиц на предприятии, освободившихся от отбывания наказания в уголовно-исправительных учреждениях РФ // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 216-221.

15. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Дегальцев Д.А. Совершенствование системы стимулирования персонала методами организационной культуры в Обществе с ограниченной ответственностью «ПИК» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 305-311.

16. Иванова Т.С., Гаспарович Е.О. Современные методы оценки кандидатов // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 311-317.

17. Никонорова Н.Г., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на взаимодействие сотрудников Пелымского линейного производственного управления магистральных газопроводов – филиала ООО «Газпром трансгаз Югорск» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сборник статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 317-324.

18. Сергеева Е.И., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как инструмент совершенствования адаптации персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сборник статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2021. – С. 324-331.

19. Слесарева К.В., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на процесс аттестации педагогических работников как условие управления персоналом образовательной организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 331-337.

20. Трясучкин Д.Н., Гаспарович Е.О. Влияние типа организационной культуры на подбор и найм персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 337-343.

21. Латыпова К.Д., Гаспарович Е.О. Исследование системы обучения новых сотрудников в области IT-рекрутмента // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 343-349.

22. Готман И.В., Гаспарович Е.О. Система логистики персонала: понятие и применение на предприятиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 349-356.

23. Журавлева А.В., Гаспарович Е.О. Инструменты профессиональной деятельности HR-специалиста // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 356-365.

24. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 365-373.

25. Помаскина А.Ю., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как фактор профессионального развития персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 373-380.

26. Пятков А.Д., Гаспарович Е.О. Геймификация как инструмент повышения эффективности процесса подбора персонала банка // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 380-388.

27. Юдина А.А., Гаспарович Е.О. Исследование технологии развития рекрутмента на предприятиях крупного бизнеса // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 388-392.

28. Касперская Ю.В., Гаспарович Е.О. Совершенствование информационной системы управления персоналом в современных условиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 392-400.

29. Лопандин К.В., Гаспарович Е.О. Современное состояние социально-гуманитарной подготовки в России // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 400-405.

30. Дуяр Е.М., Гаспарович Е.О. Вклад дистанционного обучения в цифровизацию профессиональной подготовки // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 405-411.

31. Козлова А.С., Гаспарович Е.О. Вклад университетской организационной культуры в формирование soft skills студентов с ограниченными возможностями здоровья // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 411-418.

32. Раененко Л.И., Гаспарович Е.О. Исследование потенциала цифровизации как условия вовлеченности персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 // Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 418-425.

33. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 2308-2314.

34. Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2021. Т. 161 LNNS. P. 143-150.
35. Gasparovich E.O., Uskova E.V. Modern information technologies how means of HR activity // *IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020*.
36. Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // *Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150*.
37. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // *IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020*.
38. Uskova E.V., Gasparovich E.O. Digitalization of higher education (on example of distance course of UrFU) // *IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020*.

**Л.Н. Захарова**

*д-р психол. наук, проф.,*

*зав. кафедрой психологии управления*

**А.И. Махалин**

*ст. преподаватель кафедры психологии управления*

*(НИУ ННГУ им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород)*

**L. Zakharova**

*Doctor of Psychology, Professor,*

*Head of the Department of Management Psychology*

**A. Makhalin**

*Senior Lecturer at the Department of Management Psychology*

*(National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod)*

### **ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ КАК ФАКТОР СУБЪЕКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ**

### **DISTANCE OF POWER AS A FACTOR OF THE SUBJECTIVE WELL-BEING OF PERSONNEL UNDER THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS**

**Аннотация.** *Представлены результаты эмпирического исследования дистанции власти в организационных культурах разного типа. Показано, что в иерархически-клановой организационной культуре присутствует выраженная дистанция власти, которая как ключевая управленческая практика порождает высокий уровень стресса, сопровождающийся субъективным неблагополучием инженерного персонала. Высказана гипотеза о том, что не сопротивление персонала является ключевым фактором сдерживания внедрения инноваций, а стресс, разрушающий инновационную деятельность. В качестве альтернативы раскрыты характеристики субъективного благополучия инженерного персонала инновационной компании с организационной культурой рыночно-иерархического типа с выраженным адхократическим компонентом и короткой дистанцией власти.*

**Abstract.** *The results of an empirical study of the power distance in organizational cultures of different types are presented. It is shown that in the hierarchical-clan organizational culture there is a long distance of power, which, as a key management practice, generates a high*

*level of stress, accompanied by a subjective disadvantage of engineering personnel. It is hypothesized that it is not staff resistance that is a key factor in holding back the implementation of innovations, but stress that destroys innovation. As an alternative, the article reveals the characteristics of the subjective well-being of the engineering personnel of an innovative company with an organizational culture of a market-hierarchical type with a pronounced adhocratic component and a short power distance.*

**Ключевые слова:** организационная жизнеспособность, персонал, управление, внедрение инноваций, стресс, дистанция власти, субъективное благополучие.

**Keywords:** organizational resilience, personnel, management, innovation, stress, power distance, subjective well-being.

В последние десятилетия менеджмент рассматривает проблему эффективности в понятийном аппарате жизнеспособности компаний, которая состоит в их успешном развитии в долгосрочной перспективе в условиях многообразной турбулентности. Одним из ключевых условий жизнеспособности предприятия является психологическая жизнеспособность персонала, представляющая собой способность к сохранению своих функций без развития дистресса в изменяющихся и неопределенных условиях внутренней и внешней среды. Стремительное наступление нового технологического уклада индустрии 4.0 обостряет проблему жизнеспособности, поскольку развитие компании связано с внедрением технологических и управленческих инноваций, что создает новые вызовы в отношении психологической жизнеспособности персонала.

Вместе с тем, Россия занимает только 47е место в глобальном рейтинге инновационности, причем по качеству человеческого капитала у России 30 место, а по результативности инновационной деятельности – только 60е [5]. Эти данные показывают, что существуют серьезные барьеры, в том числе управленческого характера, мешающие проявиться сильным сторонам персонала компаний. Поиск таких барьеров приводит к необходимости исследований организационной культуры (ОК) компаний, являющейся организационно-психологическим контекстом трудовой, управленческой и инновационной деятельности, а также психологическим методом управления персоналом, поскольку в основе ОК лежат ценности – предикторы поведения и соответствующие им поведенческие модели. ОК имеет свой источник в менеджменте и решает задачи внешней адаптации и внутренней интеграции [2]. Внутренняя интеграция персонала в отношении принятия инноваций как условия внешней адаптации возможна, если внутри ОК работают механизмы эмоциональной регуляции деятельности, обеспечивающие ключевые компетенции индустрии 4.0: мотивацию персонала работать, реализуя ценности инновационного развития, и его личностную вовлеченность в трудовой процесс. Базовым эмоциональным регулятором трудовой деятельности является субъективное благополучие (СБ) персонала в условиях внедрения инноваций. Существование в российской экономике компаний, успешно входящих в новый технологический уклад, и компаний, имеющих многолетние трудности перехода в инновационный формат развития, позволяет сделать сравнительный анализ моделей их ОК, управленческих практик, соответствующих ОК, и СБ персонала.

Проведено исследование СБ разновозрастного мужского инженерного персонала двух крупных производственных компаний с еще советской историей. *Цель исследования:* выявить характер связи между субъективным благополучием как эмоциональным регулятором принятия персоналом инноваций персонала и организационной культурой, проявляющейся в практиках управленческого взаимодействия на уровне дистанции власти.

*Дизайн исследования.* Одна компания (далее инновационная) успешно входит в новый технологический уклад индустрии 4.0, а вторая (далее ординарная) испытывает многолетние трудности перехода в инновационный формат развития. Менеджмент сталкивается с сопротивлением персонала. Компании закономерно имеют разные модели



организационной культуры (ОК). В инновационной компании, по типологии ОК К. Камерона и Р. Куинна [3] рыночно-иерархическая модель с выраженным инновационным компонентом, персонал ориентирован на сохранение сложившегося типа ОК, некоторое ослабление иерархического и усиление адхократического компонента. В ординарной традиционная для СССР и России иерархически-клановая модель [1] с минимальным присутствием адхократического компонента, персонал настроен на усиление кланового компонента до абсолютной доминанты [7].

В качестве респондентов от каждого предприятия в исследовании приняли участие по три группы инженеров: до 35 лет, 35-59 лет, 60 лет и старше, примерно в равных пропорциях (по 30-35 человек), общее количество – 210 человек. Методы исследования: организационная культура и организационно-культурные предпочтения персонала оценены с помощью метода OCAI К. Камерона и Р. Куинна [3], стресс, испытываемый персоналом при внедрении инноваций, изучен с использованием шкал Р. Кесслера [6]. Субъективное благополучие исследовано по показателям самооценки состояния здоровья (здесь представлены показатели состояния сердечно-сосудистой системы), психологического самочувствия в трудовом коллективе и самооценки возрастного самочувствия с помощью авторской анкеты, сочетающей вопросы и прямое шкалирование. Эта же анкета позволила оценить дистанцию власти и дистанции социального взаимодействия персонала по типам обращения руководителя к подчиненным и инженеров между собой в формальных и неформальных ситуациях, а также когда он ими доволен или не доволен. Эти данные дополнены изучением типичных форм обращения сотрудников друг к другу в трудовых и неформальных ситуациях (максимальное значение 5 баллов – обращение по имени и отчеству, минимальное значение – 1 балл – обращение по уменьшительному имени). Результаты представлены в таблицах 1-2.

*Анализ результатов.* Данные табл. 1 показывают, что более короткая дистанция власти в инновационной компании отмечается инженерами всех возрастных групп, как в ситуациях формального, так и неформального взаимодействия, за исключением дистанции в отношении персонала старшего возраста в неформальной ситуации. Различия отсутствуют за счет того, что в неформальной ситуации возрастает дистанция между менеджером инновационной компании и старшими работниками. Этот интересный факт свидетельствует о том, что в неформальной обстановке менеджеры отступают от своего стиля дружественного взаимодействия и проявляют закономерно больше знаков уважения, принятых в культуре общества.

Тем не менее, за этим исключением, в инновационных компаниях в неформальной обстановке сохраняется практически тот же стиль взаимодействия менеджера с подчиненными (тенденция есть, но все же различия не достигают статистической значимости), как и в неформальной обстановке, что подтверждает более короткую дистанцию между руководителями и исполнителями.

Совершенно иная ситуация в ординарной компании. В неформальной обстановке дистанция власти выражена существенно слабее, но все же статистически значимо сильнее, чем в инновационной компании. Это свидетельствует о психологической разделенности управленческого и инженерного персонала ординарной компании.

Подтверждение этому можно видеть и при сравнении дистанции в ситуациях, когда руководитель доволен либо недоволен подчиненными. В ситуации недовольства дистанция, устанавливаемая руководителем, увеличивается в обеих компаниях, но в ординарной существенно сильнее, чем в инновационной. Особенно сильно увеличивается дистанция руководителями инновационной компании в отношении инженеров среднего возраста, а в ординарной в отношении сотрудников старшего возраста. Это свидетельствует о том, что не столько уважение, сколько подчеркивание недовольства лежит в основе удлинения дистанции между менеджерами и старшим персоналом в условиях недовольства. За этим вполне могут стоять возрастные стереотипы руководства.

Дистанция власти и социальная дистанция в трудовом коллективе разновозрастных инженеров-мужчин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Респонденты	Формы обращения непосредственного руководителя к подчиненным						Формы обращения между сотрудниками		
		Тип ситуации		W	Отношение		W	Тип ситуации		W
		трудо- вая	нефор- мальная		дово- лен	недо- волен		трудо- вая	нефор- мальная	
До 35	ОП	3,6	2,6	**	3,6	4,4	**	3,6	2,6	**
	ИП	2,2	2,0	T	2,0	3,3	**	2,5	2,3	T
	U	**	*		**	**		**	-	
35-59	ОП	4,5	3,5	**	3,8	4,5	**	4,8	3,5	**
	ИП	2,4	2,3	-	2,1	3,5	**	2,6	3,1	*
	U	**	**		**	, **		**	-	
От 60	ОП	4,8	3,6	**	3,7	4,8	**	4,8	3,9	**
	ИП	4,0	3,5	T	2,0	3,3	**	4,0	3,5	*
	U	**	-		, **	**		*	-	

В таблицах 1-2: ОП-ординарное предприятие, ИП – инновационное предприятие. Статистическая значимость различий по критерию U – Манна-Уитни; W- Вилкоксона: \* -  $p \leq 0.05$ ; \*\* –  $p \leq 0.01$ , T – тенденция, – – статистически значимые различия отсутствуют

Особенности взаимодействия менеджеров и инженеров в трудовых ситуациях полностью проецируются на взаимодействие сотрудников: более короткие дистанции в инновационной компании и статистически значимо более длинные в ординарной компании. Но это не касается взаимодействия инженеров той и другой компаний в неформальной обстановке. Но отсутствие различий объясняется тем, что дистанции сокращают инженеры ординарной компании. Инженеры инновационной остаются приверженцами дружелюбного демократичного стиля, характерного для них при взаимодействии с руководителем и с коллегами в неформальной обстановке.

Эти данные говорят о существенно более доверительной атмосфере делового взаимодействия в инновационной компании по сравнению с ординарной. Как это отражается на СБ инженеров можно видеть в табл. 2. Данные этой таблицы свидетельствуют о том, что в ординарной компании инженеры испытывают сильный стресс, превышающий уровень нормы в 20 баллов [6]. У инженеров среднего возраста – это уже уровень дистресса.

Принятие инноваций – сложный процесс, высокий уровень стресса разрушает деятельность, не достигшую уровня автоматизма, препятствует становлению сложной для субъекта деятельности. Поэтому неудивительно, что в таких условиях внедрение инноваций происходит с большим трудом. Можно полагать, что менеджерам только кажется, что персонал сопротивляется внедрению инноваций, поскольку понятие сопротивления используется очень часто, и уже стало своего рода словесным стереотипом. Вполне вероятно, что персонал не может заниматься инновационными решениями в результате испытываемого сильного стресса. Более того, стресс проявляется в состоянии здоровья, по крайней мере, в его субъективном восприятии. Так инженеры ординарной компании статистически значимо оценивают состояние сердечно-сосудистой системы как существенно более плохое, чем у инженеров инновационной компании. Особенно это заметно у инженеров старшего возраста. Что касается инженеров среднего возраста ординарной компании, испытывающих максимальный стресс, их самооценка состояния сердечно-сосудистой системы максимально отличается от самооценки, сделанной инженерами инновационной компании.

Таблица 2

Субъективное благополучие разновозрастного инженерного персонала  
ординарной и инновационной компании

Возраст	Компани	Стресс	Самооценка состояния сердечно-сосудистой системы	Самооценка возраста	Психол. самочувствие в трудовом коллективе
До 35	ОП	20.5	2.4	10.6	-2.3
	ИП	14.0	3.6	-2.8	3.4
	У	*	*	**	**
35-59	ОП	23.0	1.5	7.3	-2.6
	ИП	13.4	3.6	-6.0	3.7
	У	**	**	**	**
От 60	ОП	21.8	0.7	8.8	1.5
	ИП	16.5	2.1	-7.4	3.5
	У	*	*	**	*

Аналогичные различия можно видеть и в психологическом самочувствии в трудовом коллективе, и в самооценке возраста. В ординарной компании инженеры чувствуют себя существенно старше своего хронологического возраста, и оценки психологического самочувствия в трудовом коллективе лежат в отрицательной зоне, за исключением инженеров старшего возраста, поскольку они уже не так стремятся сохранить свое рабочее место, как более молодые коллеги.

В заключение проведенного анализа необходимо ответить на закономерный вопрос о том, какие факторы способствуют такому высокому уровню стресса, порождающего чувство субъективного неблагополучия, проявляющегося в самооценке состояния здоровья, возраста и самочувствия в трудовом коллективе. Ответ содержится в особенностях ОК иерархически-кланового типа, наиболее ярко проявляющихся в дистанции власти, устанавливаемой менеджментом. Суровые требования, не подкрепленные профессиональной и психологической поддержкой попыток внедрения инноваций, дистанцирование менеджеров, лишаящее инженеров доверия менеджменту, вынуждают персонал стремиться к усилению клановой составляющей ОК. Она представляется им средством психологической защиты от давления менеджмента. По данным табл. 1, в неформальной обстановке, характерной для клановой культуры, инженеры могут дружески и доверительно взаимодействовать друг с другом, укрепляя солидарность против менеджмента.

## Литература

1. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Коробейникова Е.В. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий. Монография. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 411 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2012. 352 с.
3. Cameron K.S, Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Third ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 209 p.
4. Diener E., Suh E.M., Lucas R.E., Smith H.L. Subjective well-being: Three decades of progress // Psychological Bulletin. 1999. Vol. 125. № 2. P. 276–302.
5. Global Innovation Index 2020. Who will finance innovation? / Eds. S.Dutta, B.Lanvin & S.Wunsch-Vincent. Cornell SC Johnson College of Business. 2020. URL:[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf)

6. Kessler R.C., Andrews G., Colpe A. Short screening scales to monitor population prevalence and trends in non-specific psychological distress // Psychological Medicine. 2002. Vol.32. P. 959–976.

7. Zakharova L., Leonova I., Zaladina A. Value readiness for organization changes and labor involvement of engineering staff // The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences EpSBS. 2019. Vol. LVIII. № 47. P. 1272–1279.

**Е.С. Иванова**

*магистрант 2 курса*

*кафедры управления персоналом и психологии  
(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», Екатеринбург)*

**E.S. Ivanova**

*2st year of Master's at Department of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)*

**Научный руководитель:**

*канд. пед. наук,*

*доцент кафедры управления персоналом и психологии*

**Е.О. Гаспарович**

*(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», Екатеринбург)*

**E.O. Gasparovich**

*Candidate of pedagogical sciences, associate professor  
Department of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)*

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЗПРОМ  
ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»**

**MODERN APPROACHES TO IMPROVEMENT PERSONNEL RESERVE  
MANAGEMENT SYSTEMS ON THE EXAMPLE OF GAZPROM TRANSGAZ  
EKATERINBURG LLC**

**Аннотация.** В современных условиях кадровый резерв выступает экономическим и управленческим фактором, грамотные и профессиональные специалисты значительно понижают траты на найм, адаптацию персонала и увеличивает значимость нематериальной мотивации кадров, их лояльность к организации.

**Abstract.** In modern conditions, the personnel reserve acts as an economic and managerial factor, competent and professional specialists significantly lower spending on hiring, adaptation of personnel and increases the importance of intangible personnel motivation, their loyalty to the organization.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, кадровая политика, развитие кадров, оценка персонала.

**Keywords:** personnel reserve, personnel policy, personnel development, personnel evaluation.

В настоящее время кадровый резерв представляет собой экономический и управленческий фактор. Грамотные и профессиональные специалисты значительно понижают траты на найм, адаптацию персонала и увеличивает значимость нематериальной мотивации кадров, их лояльность к организации. Кадровый резерв – количество потенциальных сотрудников, руководителей, специалистов, которые прошли отбор, но не были назначены на должность.

Спонтанная текучесть кадров возможна в любой компании. Однако этот процесс часто приводит к серьезным проблемам в организации. Спонтанная текучесть кадров либо слишком высока из-за коэффициента самой текучести кадров, либо слишком низка из-за старения персонала.

В любой организации может быть не только самопроизвольная вертикальная текучесть, но и спонтанно горизонтальная текучесть, что также приводит к возникновению ряда серьезных проблем. Поэтому каждая организация должна иметь кадровый резерв.

Цель исследования – рассмотрение современных подходов к совершенствованию системы управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург».

Степень теоретической разработанности вопроса представлены в работах следующих ученых и практиков. Кадровый резерв обобщенно рассматривается как «планово подготовленному мероприятию, осуществляемому по научной и практически обоснованной программе, в которой претенденты разумно используются на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности» [3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14].

Кадровый резерв подразделяют на два вида, такие как внутренний и внешний. «Внутренний состоит из штатных работников, имеющих способности координировать процессы, руководить подразделениями, проводить комплекс мероприятий по развитию. Такие кандидаты должны иметь стаж работы на данном предприятии, знать его специфику» [1]. Другой – представлен специалистами, которые фрагментарно привлекаются к проектам.

Профессионалы оцениваются с особым вниманием, выявляются их личные и высокопрофессиональные качества, нужные для исполнения служебных обязанностей. Чаще всего это группа людей, которые были выбраны для должности в организации на руководящие или промежуточно руководящие должности [2, 27].

База исследования является ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург».

Формирование кадрового резерва в ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» осуществляет уполномоченный от ОК сотрудник. В процесс подключены кадры с навыками и потенциалом в выполнении служебных функций и обязанностей. Основа создания кадрового резерва есть расчет потребности компании в кадрах. Главная задача кадрового резерва – улучшить и стабилизировать финансовое положение организации [7, 26].

Формирование кадрового резерва организации происходит под руководством высшего звена менеджмента.

Каждая компания решает, создавать или нет кадровый резерв. Она всегда может обратиться в кадровые агентства для быстрого закрытия вакансий в организации, если позволяют финансовые возможности. «Малым предприятиям, индивидуальным предпринимателям и предприятиям, находящимся на грани банкротства, лучше создать пул «заменяющих» работников, чтобы избежать непредвиденных расходов в будущем» [9, 20].

Приоритетными трендами формирования кадрового резерва в ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» становятся:

- включение высококвалифицированных специалистов с учетом их навыков и компетенций [15, 21];
- содействие продвижению по службе [16, 22];

- разработка кадрового резерва и его использование [17, 23];
- оценивание итогов функционирования посредством оценки [18, 24];
- использование современных технологий подбора персонала для приема на работу [19, 25].

Кадровый резерв в ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» формируется на основе реализации следующих этапов.

Первый этап конкурсного отбора заключается, в приеме документов от кандидатов в кадровый резерв на работу и определении их соответствия установленным требованиям. Прием документов осуществляется в соответствии с перечнем, установленным, как правило, в правовых актах субъектов.

Требования к кандидатам в «Газпром Трансгаз Екатеринбург» одинаковы, несмотря на разные источники формирования кадрового резерва, перечислим первоочередные:

- высокий уровень профессионализма [28, 42];
- положительные личностные характеристики [29, 41];
- высокая мотивация [30, 39];
- нацеленность на результат [31, 40];
- ответственность [32, 38];
- высокий уровень интеллекта [33, 37];
- готовность работать в команде [34, 36];
- способность принимать самостоятельные решения в сложных ситуациях [35];
- стрессоустойчивость [42].

На этом этапе происходит отбор и главное значение отдается социальным характеристикам претендентов и формальным критериям отбора.

Одинаковы критерии, определяющие требования к наличию гражданства Российской Федерации, уровню профессионального образования, предельному возрасту, стажу работы, состоянию здоровья.

На втором этапе конкурсного отбора кандидатов в кадровый резерв в ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» области осуществляются конкурсные процедуры по средствам применения таких кадровых технологий, как тестирование, собеседование, профессиональное интервью. «Наиболее распространенными методами оценки при конкурсном отборе являются тесты, которые позволяют определить уровень профессиональных знаний, требуемых для тех видов деятельности и должностей, на которые производится отбор» [9, с. 69].

В ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» применяется комплекс кадровых технологий, направленных на оценку профессионально-деловых и психологических качеств кандидатов при включении в кадровый резерв.

Конкурсный отбор претендентов идет так:

- проведение тестирования по проверке уровня знаний;
- владение компьютером;
- проверка основ деловой коммуникации;
- оценка личностных качеств кандидатов путем проведения психологического тестирования.

Далее проводится индивидуальное собеседование с каждым из претендентов на включение в кадровый резерв. В ходе собеседования применяется имитационное моделирование ситуаций; «проектирование ближайших перспектив организаций, в которых они предполагают работать; ситуационно-комплексная оценка способностей кандидатов» [5].

В ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» осуществляется тестирование, которое включает в себя: оценку имеющегося опыта управления; оценку мотивации и социальной зрелости; оценку лидерских качеств; оценку активной гражданской позиции. Таким образом, можно заключить, что при формировании кадрового резерва в ООО «Газпром

Трансгаз Екатеринбург» применяются различные современные кадровые тренды. При этом преимущество отдается различным методам современной оценки и конкурсному отбору. При конкурсном отборе используется комплекс различных современных методов оценки (интервьюирование, кейс-тестинг, игровые техники, моделирование и прогнозирование различных ситуаций и др.). Кроме того, стоит отметить, что в управлении существуют специальные дополнительные требования кандидатам, которые позволяют отразить специфику работы предприятия.

### *Литература*

1. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
2. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2020. Ч. 2. – 284 с.
3. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. – 105 с.
4. Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой / Lap Lambert. 2016. – 500 с.
5. Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. Т. 10. – № 1. – С. 57-63.
6. Гаспарович Е.О., Гоман И. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. Т. 19. – № 1. – С. 41-50.
7. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Котова Е.М. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. Т. 9. – № 1. – С. 42-47.
8. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain Madrid, 2019. P. 2308-2314.
9. Gasparovich E.O., Uskova E.V. Modern information technologies how means of HR activity // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.
10. Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150.
11. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.
12. Uskova E.V., Gasparovich E.O. Digitalization of higher education (on example of distance course of UrFU) // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.
13. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. Б.Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
14. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала / Уральский федеральный университет им. Б.Н. Ельцина, 2018. – 213 с.
15. Гаспарович Е.О., Аристова А.С. Адаптация лиц на предприятии, освободившихся от отбывания наказания в уголовно-исправительных учреждениях РФ //

Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 216-221.

16. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Дегальцев Д.А. Совершенствование системы стимулирования персонала методами организационной культуры в Обществе с ограниченной ответственностью «ПИК» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2021. – С. 305-311.

17. Иванова Т.С., Гаспарович Е.О. Современные методы оценки кандидатов // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 311-317.

18. Никонорова Н.Г., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на взаимодействие сотрудников Пелымского линейного производственного управления магистральных газопроводов – филиала ООО «Газпром трансгаз Югорск» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 317-324.

19. Сергеева Е.И., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как инструмент совершенствования адаптации персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 324-331.

20. Слесарева К.В., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на процесс аттестации педагогических работников как условие управления персоналом образовательной организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 331-337.

21. Трясучкин Д.Н., Гаспарович Е.О. Влияние типа организационной культуры на подбор и найм персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 337-343.

22. Латыпова К.Д., Гаспарович Е.О. Исследование системы обучения новых сотрудников в области IT-рекрутмента // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 343-349.

23. Готман И.В., Гаспарович Е.О. Система логистики персонала: понятие и применение на предприятиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 349-356.

24. Журавлева А.В., Гаспарович Е.О. Инструменты профессиональной деятельности HR-специалиста // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 356-365.

25. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 365-373.

26. Помаскина А.Ю., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как фактор профессионального развития персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. М Екатеринбург, 2021. – С. 373-380.

27. Пятков А.Д., Гаспарович Е.О. Геймификация как инструмент повышения эффективности процесса подбора персонала банка // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 380-388.



28. Юдина А.А., Гаспарович Е.О. Исследование технологии развития рекрутмента на предприятиях крупного бизнеса // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 388-392.

29. Касперская Ю.В., Гаспарович Е.О. Совершенствование информационной системы управления персоналом в современных условиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 392-400.

30. Лопандин К.В., Гаспарович Е.О. Современное состояние социально-гуманитарной подготовки в России // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 400-405.

31. Дуяр Е.М., Гаспарович Е.О. Вклад дистанционного обучения в цифровизацию профессиональной подготовки // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 405-411.

32. Козлова А.С., Гаспарович Е.О. Вклад университетской организационной культуры в формирование soft skills студентов с ограниченными возможностями здоровья // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург. – 2021. –С. 411-418.

33. Раененко Л.И., Гаспарович Е.О. Исследование потенциала цифровизации как условия вовлеченности персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 418-425.

34. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The impact of digitalization on employee engagement // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. T. 161 LNNS. P. 143-150.

35. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.

***А.Ю. Истратий***

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры управления персоналом*

*(Московский Государственный*

*областной университет, г. Мытищи)*

***A. Istratius***

*Candidate of economic sciences,*

*associate professor of Human Resources Management*

*(Moscow State Regional University, Mytishchi)*

## **АУДИТ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ СИЛАМИ HR-СЛУЖБЫ**

### **EMPLOYER BRAND AUDIT BY HR SERVICE**

***Аннотация.*** Автор сосредоточивает внимание на том, какие четыре фактора корпоративной культуры необходимо исследовать, когда оценивается бренд работодателя; как проанализировать оценить эффективность каналов коммуникаций,

которые использует компания; как понять, насколько лояльны и эмоционально привязаны сотрудники к компании; как укрепить HR-бренд и мотивировать сотрудников с помощью программы признания. В ходе исследования автором сделан вывод о том, во внешний HR-аудит необходимо включать оценку ценностного предложения специалисту. Для этого нужно определить целевую аудиторию. Все, как в продажах, только продуктом будет компания. Использовать лучше инструмент «5W». Когда будет готов портрет целевой аудитории, необходимо разрабатывать медиapolитику и корректировать EVP.

**Abstract.** *The author focuses on what four factors of corporate culture need to be explored when an employer 's brand is evaluated; How to analyze and evaluate the effectiveness of communication channels used by the company; How to understand how loyal and emotionally attached employees are to the company; How to strengthen the HR brand and motivate employees with a recognition program. In the course of the study, the author concluded that the external HR audit should include the evaluation of the value proposal to the specialist. To do this, you need to define a target audience. Everything, as in sales, only the product will be the company. Use the 5W tool better. When a portrait of the target audience is ready, it is necessary to develop media policy and adjust EVP.*

**Ключевые слова:** персонал, HR-служба, HR-бренд, аудит, корпоративная культура, коммуникации, программа признания.

**Keywords:** *personnel, HR service, HR brand, audit, corporate culture, communications, recognition program.*

От того, насколько удачно компания выстроила HR-бренд, зависят ее текущие бизнес-показатели и будущие прорывы. Чтобы узнать, как сотрудники воспринимают компанию, необходимо провести аудит бренда работодателя, выяснить, как работники чувствуют себя в коллективе, что испытывают, взаимодействуя друг с другом и руководством. Главное, что они рассказывают своим друзьям и знакомым.

Для начала необходимо выделить несколько ключевых факторов, которые особенно важны для большинства сотрудников. Можно ограничиться потребностями основных групп специалистов. Тех, от которых зависит выручка, объем выпуска продукта, качество и своевременность обслуживания клиентов. Например, в логистической компании – работники склада и водители. В IT-компаниях – разработчики, программисты, тестировщики. На фабрике – производственный персонал, работники конвейера. В ритейле – персонал торгового зала и закупщики. От того, как чувствуют себя на работе основные категории сотрудников, зависит, насколько позитивно оценивает бренд работодателя весь коллектив.

Если в компании больше 500 сотрудников, не обязательно опрашивать всех, можно воспользоваться методикой фокус-группы. Она хорошо подходит, чтобы изучить общественное мнение и сэкономить время, не интервьюируя каждого.

Если в оргструктуру компании входят региональные объекты и филиалы, которые сложно посетить в короткий срок, можно провести фокус-группу дистанционно по скайпу или с помощью любого другого мессенджера.

Корпоративная культура во многом формирует имидж работодателя. Она определяет стиль поведения людей, способы их взаимодействия друг с другом и внешним миром [3]. Необходимо выяснить, насколько сотрудники разделяют корпоративные ценности, понимают ли они миссию и стратегические цели компании. Для этого необходимо оценить атмосферу в коллективе:

- во-первых, узнать, знакомы ли работники с кодексом корпоративных ценностей. Конечно, если он есть в организации. Соответствует ли то, что в нем написано, реальности. Если работники ничего не знают о кодексе, значит рекрутеры и специалисты по адаптации не знакомят новичков с документом,

когда оформляют на работу. Если большинство ответят, что написанное в кодексе не соответствует действительности, есть проблема: HR-ы не доносят нужную информацию до сотрудников, не вносят коррективы, если положения кодекса устарели. Значит, общий уровень корпоративной культуры в компании невысок;

- во-вторых, проверить, нет ли проблем с коммуникациями между работниками разных подразделений. Важно, **знакомы ли между собой сотрудники служб, которые пересекаются по работе**. Например, специалисты отдела маркетинга должны знать менеджеров по работе с клиентами, PR-специалистов. Специалисты по кадровому делопроизводству тесно взаимодействуют с юристами и бухгалтерами. Если они знакомы менее чем с 70 процентами коллег, в коллективе есть проблемы [6];
- в-третьих, проверить, проводят ли HR-менеджеры письменные и устные выходные интервью с сотрудниками. Мнение бывших работников о компании и причинах, которые побудили ее покинуть, – важно. Особенно тех, кто увольняется по собственному желанию;
- в-четвертых, ответить на вопросы: есть ли план мероприятий на год, разработана символика и культивируются корпоративные ритуалы? Ритуалы, символика, легенды – это субъективные элементы корпоративной культуры, но они важны. Ритуалы дают возможность визуализировать ценности компании для сотрудников. Если большинство работников понимают, для чего нужно и почему запланировано то или иное мероприятие, знают специфику компании, уровень корпоративной культуры в организации высокий.

В процессе аудита также необходимо выяснить, какими ресурсами пользуются целевые группы сотрудников, чему они больше доверяют, удобны ли эти каналы коммуникаций [2]. В данном случае целевые группы – это действующие и потенциальные работники, которые обладают нужными качествами и квалификацией.

Сотрудники, которые трудятся в компании, должны вовремя получать нужную информацию в полном объеме, в понятной форме и удобным способом. Если это не так, необходимо определить, что надо улучшить. Возьмем, к примеру, информацию о планах организации и нововведениях. Ее необходимо распространять на официальном сайте, корпоративном портале или она доходит до сотрудников в виде сплетен.

Кроме того, следует провести кабинетные исследования и изучить открытые источники: публикации в СМИ, отраслевые ресурсы, работные сайты. Можно настроить программу Google Alerts. Это бесплатный сервис, с помощью которого можно регулярно получать уведомления о любых упоминаниях в интернете о компании. Или о конкурентах, если необходима такая информация. Например, отслеживать все их новости и вакансии.

Так же необходимо проанализировать сайт организации и сайт конкурентов: сможет ли специалист, который ищет работу, найти там всю необходимую ему информацию. Поймет ли он, в чем преимущества работы в компании, чего ждет руководство от своих сотрудников и что готово предложить талантам взамен их знаний и навыков [4].

По результатам анализа нужно сформировать таблицу с двумя разделами: узнаваемость компании в интернете и социальных сетях. Сколько откликов приходит от кандидатов на вакансии. Организован ли в компании процесс адаптации, какие отзывы оставляют соискатели и уволившиеся сотрудники. Каков в компании уровень зарплат и компенсаций. Проводит ли компания PR-акции, чтобы усилить бренд работодателя. Какое место компания занимает в рейтингах работодателей. Когда вся информация будет собрана, можно увидеть, где есть проблемы.

Еще при аудите HR-бренда требуется выяснить, отождествляют ли работники себя со своей компанией. Считают ли саму работу выгодной. Проанализировать, верят ли люди обещаниям руководства, симпатизируют коллегам, планируют ли работать долго, гордятся ли своими результатами. Спросить сотрудников, с чем или кем ассоциируется у них

организация. Как бы они описали ее постороннему человеку в неформальной обстановке. Попросить коллег сравнить нынешнее место работы со своими прошлыми местами работы. Для этого подходят проективные и ассоциативные методики исследований.

Когда сотрудники находятся в ситуации стресса, им сложно открыто рассказывать о проблемах и делиться своим мнением. В таком случае можно использовать проективные методики. К примеру, попросить испытуемых нарисовать картину на тему «Мой работодатель» или написать эссе – «Компания мечты для моей дочери (сына)». Или попросить рассказать, на какую работу, по мнению респондента, с удовольствием придет суперпрофессионал.

Нематериальная мотивация важнее материальной, так говорят практики. Только HR-ы и руководители забывают использовать самую простую форму этой мотивации – похвалу. Если в организации признают вклад сотрудников в общее дело, то и работники лояльны к компании. Укрепить HR-бренд и мотивировать сотрудников можно с помощью программы признания.

Программа признания должна быть абсолютно прозрачной. Важно, чтобы участники понимали, чем обусловлены поощрения в команде. Честность помогает избежать недопонимания. Поэтому для программ признания нужно использовать детальную отчетность, чтобы каждый сотрудник мог понять, кого и за что выделили в компании. Каждый работник может увидеть свои результаты и результаты каждого из коллег в мобильном приложении. Работая в команде, сотрудники знают, что правила для всех одинаковы, система справедлива – это лучший способ рассеять мысли о нечестной игре [5].

Есть три уровня признания. Остановимся на каждом из них более подробно.

Первый уровень – самооценка. Сотрудники обычно оценивают себя необоснованно высоко.

Второй уровень – оценка коллег. В нашем обществе коллеги редко хвалят друг друга. Да и все признание сводится, как правило, к шутке или перерастает в зависть.

Третий уровень – признание со стороны руководителя. Непосредственный начальник, вместо того чтобы похвалить, ищет недостатки подчиненного. Эта стратегия характерна и для руководства компании, и для топ-менеджеров, и для линейных руководителей [1].

Признание должно быть индивидуальным. Для этого необходимо выявить личностные особенности каждого сотрудника, его психотип и, исходя из этого, уже поощрять. Например, для демонстративной личности подходящий вариант – диплом или грамота. Для людей другого типа это неважно. HR-ы должны быть отличными психологами, чтобы понимать, какие виды признания мотивируют конкретного сотрудника [7].

В заключении статьи необходимо отметить, что начинать аудит лучше с сотрудников компании, которые проработали в ней много лет. Надо узнать у них, что им нравится в компании больше всего; попросить рассказать их, почему они долго остаются в компании; стараться выяснить удерживающий фактор и понять, что транслирует компания по отношению к работнику. После того, как удалось выявить, что является для людей реальной ценностью, можно начинать работу над укреплением HR-бренда.

### *Литература*

1. Брага И.В. Основные тренды в работе службы персонала // В сб.: Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. Сб. материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. 2019. – С. 3-9.
2. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Особенности продвижения HR-бренда в социальных медиа // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 71-77.
3. Жураховский А.С. Проблемы формирования эффективной системы управления талантами в современных организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 78-84.

4. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Особенности отбора персонала с использованием дистанционных технологий // В сб.: Современные проблемы, тенденции и перспективы развития предпринимательства в России. сборник научных трудов преподавателей и студентов кафедры экономики и предпринимательства. – М., 2021. – С. 69-75.

5. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г., Чекан А.А. Особенности проведения аудита кадровых документов // В сб.: Современные проблемы, тенденции и перспективы развития предпринимательства в России. Сб. научных трудов преподавателей и студентов кафедры экономики и предпринимательства. – М., 2021. – С. 94-101.

6. Кузнецова И.В. Эволюция принципов мотивации в ходе трансформации хозяйственных парадигм // В сб.: Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития Сб. материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. 2019. – С. 72-76.

7. Чекан А.А., Матюнин Л.В. Оптимизация численности персонала и сохранение качества работы в условиях кризиса // В сб.: Современные проблемы, тенденции и перспективы развития предпринимательства в России. Сб. научных трудов преподавателей и студентов кафедры экономики и предпринимательства. – М., 2021. – С. 82-88.

**Т.Ю. Калошина**

канд. социол. наук,  
доцент кафедры кадровой политики  
и управления персоналом  
(Новосибирский ГАУ, г. Новосибирск)

**T.Yu. Kaloshina**

candidate of sociological sciences,  
associate Professor of the Department  
of personnel policy and personnel management  
(Novosibirsk)

#### **ЕДИНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА**

#### **UNIFORM CORPORATE REQUIREMENTS IN THE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL HOLDING**

**Аннотация.** Когда говорят о компетенциях персонала то имеют ввиду совокупность знаний, умений и навыков, а также деловых и личностных качеств. Еще компетенции персонала предполагают модель поведения на рабочем месте.

Разработка единых корпоративных требований определяют единые ориентиры для всех работников, которые взаимосвязаны со стратегией и целями Холдинга.

**Abstract.** When they talk about the competencies of personnel, they mean the totality of knowledge, skills and abilities, as well as business and personal qualities. Personnel competencies also imply a model of behavior in the workplace.

The development of uniform corporate requirements defines common guidelines for all employees, which are interconnected with the strategy and goals of the Holding.

**Ключевые слова:** корпоративные требования, персонал, управление персоналом, компетенции, корпоративные компетенции, информация в системе управления персоналом, агропромышленное предприятие.

**Keywords:** *corporate requirements, personnel, personnel management, competencies, corporate competencies, information in the personnel management system, agro-industrial enterprise.*

В настоящее время организации ставят перед собой амбициозные цели и разрабатывают стратегии для того, чтобы быть конкурентоспособными на рынке. На создание и продвижение бренда компании, узнаваемость торговой марки все большее влияние оказывает человеческий фактор. Через персонал компания может формировать лояльность потребителей. Современная практика управления персоналом в организации представляет собой вид деятельности по руководству работниками, направленный на достижение целей организации за счет использования труда и профессионализма работников на основе формирования приемлемой удовлетворенности трудом. Единые корпоративные требования позволяют сформировать требования к работникам, как информационную платформу, позволяющую закрепить принципы и правила системы управления персоналом на практике.

Рассмотрим внедрение единых корпоративных требований к персоналу на примере деятельности агропромышленного Холдинга.

Основные направления деятельности Холдинга – молочное и мясное животноводство, а также производство зерновых, зернобобовых, кормовых культур, высокопродуктивных технических культур и семеноводство. Всего в филиалах-дизайнах Холдинга на 01.01.2021 занято 4120 человек.

В Холдинге значительное внимание уделяется профессиональным и личностным компетенциям работающего персонала. Процесс оценки эффективности деятельности не носит единичный и итоговый характер, а сопровождается промежуточным мониторингом качества исполнения работ. В 2015 году утверждена Стратегия развития кадрового потенциала Холдинга на период до 2025 года. Было установлено, что стратегия развития кадрового потенциала является приоритетом. Для создания эффективной системы управления персоналом на предприятиях внедряется система единых корпоративных требований, разработанная в Холдинге. Идея дорабатывается, как новая технология оценки персонала предприятий Холдинга.

Система единых корпоративных требований относительно персонала определяет стадию развития работника и стратегию для его дальнейшего роста. Основной целью системы единых корпоративных требований является формирование единой прозрачной и объективной информационной платформы для снабжения производственного процесса квалифицированным персоналом в определенные сроки и с минимальными потерями [2]. Практика ее применения – это повышение качества обучения персонала, подбор, найм и расстановка кадров, формирование кадрового резерва, а также системное планирование развития работников, построение их карьеры [1]. Модель единых корпоративных требований можно представить следующим образом (рис. 1) (составлено автором).

Единые корпоративные требования включают четыре блока: 1) профессиональные компетенции (профессиональные знания, умения и навыки), 2) корпоративные компетенции (деловые и управленческие качества), 3) личностные и деловые качества (профессиональный и карьерный рост), а также 4) поведение на рабочем месте.

Компетенции включают в себя, как официальные знания, так и неофициальные – основанные на опыте представления. Функциональные компетенции отражают, что сотрудник в определенной профессиональной области должен быть в состоянии сделать и способен это продемонстрировать. Социальные же компетенции объединяют личностные и этические. Личностные компетенции (поведенческие: знают, как вести себя) определяются как относительно устойчивые характеристики, причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы [5]. Этические компетенции отражают личное мнение, и профессиональные ценности как способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях.

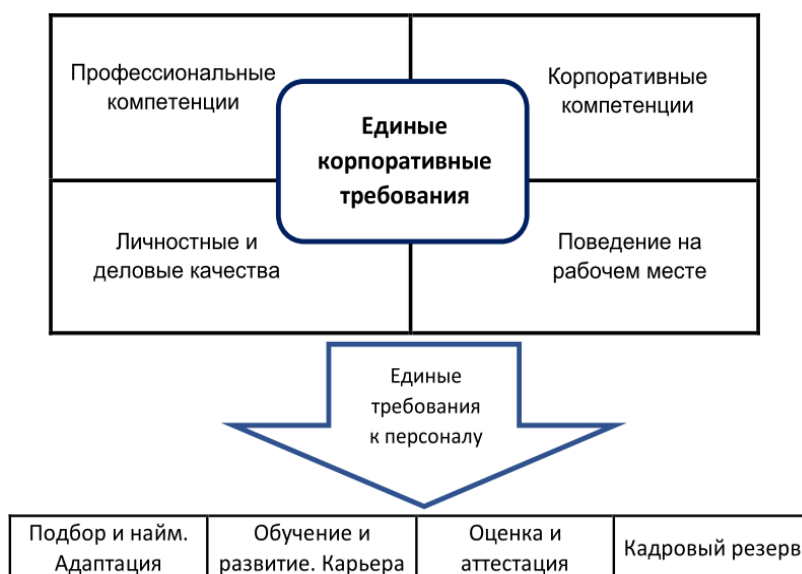


Рис. 1. Единые корпоративные требования к персоналу

Корпоративные компетенции отражают ценности бренда и стратегические приоритеты, и должны проявляться в поведении сотрудников.

Дальнейшее развитие единые корпоративные требования к персоналу предприятий Холдинга получили посредством разработки модели корпоративных компетенций. Положение о модели корпоративных компетенций утверждено решением правления Холдинга. Описание модели корпоративных компетенций приведено на рис. 2.

Компетенции	Уровень управления			
	Исполнительский	Операционный	Тактический	Стратегический
Инновационность	Личная инновационность (внешняя и внутренняя)	Управление изменениями и их принятие		
Клиентоориентированность	Личная клиентоориентированность (внутренняя и внешняя)	Клиентоориентированность		
Ответственность за результат	Ответственность за результат			
Организация рабочего процесса	Самоорганизация (внешняя и внутренняя)	Управление исполнением	Управление эффективностью и результативностью	
Работа в команде и взаимовыручка	Работа в команде	Обеспечение работы в команде		
Развитие и забота о сотрудниках	Раскрытие потенциала	Развитие потенциала сотрудников		
Комплексное мышление	Аналитическое мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление	
Эффективная коммуникация	Эффективная коммуникация			

Рис. 2. Описание модели корпоративных компетенций Холдинга

Модель корпоративных компетенций основывается на единых корпоративных требованиях. Введена соответствии с системой единых корпоративных требований

четырёхбалльная шкала оценки компетенций. Числовому значению 4 соответствует уровень мастерства, 3 – уровень опыта, 2 – базовый уровень, 0-1 – уровень несформированности компетенции.

Далее представлены показатели подбора и отбора, как индикаторы эффективности внедрения единых корпоративных требований (табл.).

Как видно из таблицы, значение показателей практически не изменились в 2019 году по отношению к 2018 году, однако в 2020 году демонстрируют положительную тенденцию развития. Динамика коэффициента отбора персонала свидетельствует о том, что специалисты по рекрутменту предприятий Холдинга становятся более разборчивыми и даже «привередливыми» при выборе кандидатов.

Анализируя показатели результативности подбора и найма персонала, стоит отметить, что коэффициент принятых кандидатами предложений возрос с 82% в 2018 году до 90% в 2020 году.

Таблица

Показатели результативности отбора персонала

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1. Среднее время (в днях), на протяжении которого текущая вакансия остается открытой	10	8	7
2. Отношение численности новых сотрудников, которые приступили к работе к численности работников, которые успешно прошли испытательный срок	1,3	1,2	1,3
3. Отношение численности новых работников, которые приступили к работе, к численности сотрудников, которые остались работать в Холдинге через 12 месяцев	1,55	1,56	1,75
4. Коэффициент отбора персонала (отношение общего числа кандидатов, желающих трудоустроиться, к числу отобранных кандидатов)	0,57	0,49	0,43
5. Коэффициент текучести персонала на испытательном сроке, %	75	76	68

При сравнении значений показателей в 2020 году с 2018 годом, можно сделать вывод о том, что результативность отбора в 2020 году лучше, чем в предыдущем. Что подтверждается снижением показателя среднего времени, в течение которого текущая вакансия остается открытой. Качество процесса подбора и найма персонала обеспечивает своевременное заполнение возникающих вакансий. Также качество подбора и найма характеризуется значением коэффициента текучести персонала на испытательном сроке. Так в 2018 году коэффициент текучести составлял 75%, в 2019 году – 76%, а в 2020 году он снизился до уровня 68%, что является положительной тенденцией.

На сегодняшний день теоретические аспекты и сформировавшаяся практика набора и отбора персонала созданы исключительно в интересах работодателя. В каждой организации практикуются собственные способы, критерии и правила отбора, которые для соискателя являются непрозрачными.

Тем не менее результативное развитие экономики возможно только в случае разумного диалога работников, в том числе потенциальных, и работодателей.

Кандидату нужно и важно иметь возможность соотнести собственную квалификацию с выставленными требованиями работодателя. Информация, которая будет открыта соискателю, решит множество вопросов, которые связаны с неосновательными профессиональными ожиданиями с двух сторон и расширением общего профессионального потенциала [3].

Система единых корпоративных требований может стать объективной основой процесса отбора персонала для работодателей и соискателей. Она учитывает успешность



работника в профессиональной и личностной сфере и дает возможности моделирования и построения его развития.

В настоящее время внедрение и использование единых корпоративных требований в практике управления персоналом Холдинга, вызывает необходимость актуализировать нормативные документы и параллельно дополнительно автоматизировать инструменты по управлению персоналом.

#### *Литература*

1. Система Единых корпоративных требований к персоналу Холдинга «ЭкоНиваАгро» // Департамент по управлению персоналом: социальный журнал. – 2015. – № 1.
2. Инструмент управления персоналом: ЕКТ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1324997> (дата обращения: 11.02.2021).
3. Рябова Т.М. Профессиональный стандарт как фактор развития конкурентоспособности работников на рынке труда [Текст] / Т.М. Рябова // Государственное и муниципальное управление: инновационные аспекты развития. – М., 2015. – С. 72-75.
4. Калошина Т.Ю. Профессиональные стандарты в практике управления персоналом организации: монография [Текст] / Т.Ю. Калошина [и др.] Новосиб. гос. аграр. ун.-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2019. – 120 с.
5. Применение технологий развития управленческих компетенций в управлении персоналом: учебное пособие Новосиб. гос. аграр. ун.-т; авт.: Калошина Т.Ю., Лебедева Ю.В. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2020. – 407 с.

***К.В. Кемаев***

*канд. полит. наук,*

*доцент кафедры университетского менеджмента  
и инноваций в образовании*

***М.В. Кемаева***

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры университетского менеджмента  
и инноваций в образовании*

*(Национальный исследовательский*

*Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород)*

***K. V. Kemaev***

*Candidate of politic sciences, associate professor*

***M. V. Kemaeva***

*Candidate of economic sciences, associate professor*

*Lobachevsky State*

*(Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,*

*Nizhny Novgorod)*

## **ФОРМИРОВАНИЕ HR-БРЕНДА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

### **CREATING AN HR-BRAND AS A TOOL FOR MANAGING A MODERN ENTERPRISE**

*Аннотация. В статье представлен анализ целесообразности применения HR-бренда для современных работодателей в целях эффективного управления компанией, а также выявлены основные факторы, его формирующие.*

**Abstract.** *The authors have made an analysis of the feasibility of using the HR brand for modern employers in order to effectively manage the company, and also identifies the main factors that form it fir modern Russian companies.*

**Ключевые слова:** *HR-бренд, инструменты управления современными компаниями.*

**Keywords:** *HR-brand, management tools for modern companies.*

подавляющее большинство высококвалифицированных экспертов в области управления человеческими ресурсами считают, что уровень развития системы подбора персонала в РФ и постсоветском пространстве находится на относительно не высоком уровне развития сегодня. Хотя нельзя не отметить, что в последние несколько лет к этой области менеджмента трудовыми ресурсами исследователи стали уделять все больше внимания. Топ менеджеры лидирующих компаний реального сектора экономики подтверждают тот факт, что организация должна грамотно управлять процессом подбора персонала в целях снижения кадровых рисков и реализации концепции устойчивого долгосрочного роста компаний.

В современных условиях ключевым капиталом компании является её персонал – кадровый состав, который поддерживает непрерывность процессов функционирования организации и обеспечивают её развитие через реализацию кадрового потенциала в форме выполняемых трудовых функций.

Дефицит опытных, высококвалифицированных кадров является объективным фактом для многих компаний в некоторых секторах российской экономики, что снижает конкурентоспособность как крупных, так и малых компаний. Неоцененность значения трудовых ресурсов для достижения стратегических целей современных российских компаний сформировалась в связи с практической и систематической ориентированностью менеджмента только на достижение финансовых показателей, которые не иллюминируют интенсивность реализации и поддержания кадрового потенциала фирмы. Признать этот факт сегодня – один из способов развития интеллектуального потенциала бизнеса, являющего частью его кадрового потенциала.

Осознав особое значения привлечения квалифицированного персонала, своевременности закрытия вакансий, для многих фирм становится все более и более популярным использование более или менее стандартных маркетинговых инструментов, использование которых обеспечивает реализацию современных подходов в менеджменте кадрового потенциала и списочного состава работников. Так, например, активизация внедрения методов и инструментов талант-менеджмента в привлечении персонала имеет ключевое значение для многих российских компаний. Вопросы брендинга и имиджинга фирмы-работодателя является важным для талантливых претендентов. Тематика развития HR-брендинга оказывает не менее значимое влияние и на другие аспекты работы с персоналом, следовательно, необходимо рассматривать данный вопрос как актуальный для современного HR-сообщества.

Понятие «бренд работодателя» не относится к числу устоявшихся. Существуют значительно дифференцированные определения понятия «HR-бренд». Утверждая, что HR-бренд эквиваленте образу компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (настоящих и бывших сотрудников, кандидатов, клиентов, акционеров) [1], особый акцент делается на лояльности субъектов, заинтересованных в процветании фирмы. Говоря об HR-бренде, как наборе экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к организации, отдают предпочтение системе мотивации. Понимая по HR-брендом способ, которым бизнес строит свою идентичность, начиная с базовых основ и ценностей, и то, каким образом он доносит её до всех заинтересованных лиц [2], автор концентрируется на источниках власти в компании. Обобщив приведенные определения, можно заключить, что HR-бренд – это система индикаторов, возникающих в рамках социально-экономических отношений группы заинтересованных лиц, направленных на

создание повышенного уровня лояльности к компании, ее системе мотивации и возможностям карьерного роста, формализуемая в виде имиджа компании-работодателя.

Деятельность любой фирмы, направленная на формирование HR-бренда, включает следующие ключевые элементы:

1. Система привлечения персонала, направленная на формирование и повышения лояльности новых сотрудников.

2. Система работы с кадровым составом, направленная на поддержание и сохранение списочного состава, который заинтересован в работе в компании.

Такие ключевые элементы позволят компании сформировать экономию денежных средств и временных затрат, поскольку формирование положительный имиджа компаний как работодателя позволит существенно снизить расходы на подбор персонала. Качественный бренд работодателя оказывает положительное влияние на бренд производителя, что способствует формированию прибыли. Именно этим обеспечена активизация использования HR-брендинга в современных российских компаниях.

Конкуренция брендов, а также развитие и совершенствование методов и приемов, используемых компаниями в работе по формированию HR-бренда, снижает абсолютную эффективность использования данного приема, но характеризуется значительным значением относительной эффективности и значительно популяризирует его. Предприятия реализуют комплекс мероприятий, формируя как внешний и внутренний имидж работодателя, поскольку нацелены на получение некоторых преимуществ: рост производительности труда сотрудников, основанный на самомотивации к труду, что не формирует управленческих затрат для компании, а, следовательно, повышает рентабельность производства; обеспечивает финансовую устойчивость компании в период экономических кризисов и спадов производства, снижая стимулы к поиску другого места работы; увеличение откликов на вакансии в связи с известностью компании; повышение уровня удовлетворенности трудом через снижение уровня стресса на рабочем месте; формирование повышенного уровня удовлетворённости и лояльности клиентов, в том числе бывших и перспективных работников; повышение уровня вовлеченности сотрудников в цели компании, что формирует стимулы к креативной модернизации рабочих процессов.

Целевым показателем оценки эффективности разработки и внедрения HR-бренда является снижение текучести персонала, в том числе недавно принятых сотрудников. Для идентификации уровня внешнего восприятия бренда работодателя, следует провести качественный анализ потенциальных сотрудников, дающих отклики на вакансии компании.

Периодизация оценки эффективности внедрения HR-бренда должна соответствовать этапности его внедрения, носить постоянный и периодичный характер с учетом интервала восприятия рынком формируемых маркетинговых сигналов.

В условиях современной российской действительности методы подбора и отбора сотрудников требуют расширенного использования относительно нестандартных методов, например, формирования HR-бренда, имплицитированного из сферы маркетинга. Правильно организованное управление формированием и своевременная корректировка существующего бренда работодателя относится к числу значимых инструментов повышения эффективности деятельности современной компании и включает целый ряд управляемых инструментов.

### *Литература*

1. Денисова А.В. КРІ: за и против [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.propersonal.ru/article/224730-kpi-za-i-protiv>, свободный – (22.03.2021).

2. Базаров Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. – М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2017. – 312 с.

3. Марико В.В., Подольская Т.О., Кемаева М.В. Назвятие персонала креативных индустрий / Инновационная экономика: глобальные и региональные тренды. Материалы XI Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 290-295.

4. Кемаева М.В. Особенности управления учреждениями высшего образования в целях кадрового обеспечения инновационного развития российских регионов / Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. Т. 5. – № 12. – С. 50-54.

**И.Д. Колушев**

*студент 4 курса*

*кафедры управления персоналом и психологии  
(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург)*

**I.D. Kolushev**

*4th year student at Department  
of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)*

**Научный руководитель:**

*канд. пед. наук,*

*доцент кафедры управления персоналом и психологии*

**Е.О. Гаспарович**

*(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», Екатеринбург)*

**Gasparovich E.O.**

*Candidate of pedagogical sciences, associate professor  
Department of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)*

## **ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК АКТУАЛЬНЫЙ ТРЕНД СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **INNOVATIVE PERSONNEL MANAGEMENT AS A CURRENT TREND OF MODERN MANAGEMENT**

**Аннотация.** В статье анализируется инновационное управление как актуальный тренд современного менеджмента. Подчеркивается значимость применения инновационных технологий в области управления персоналом. Грамотный выбор тренда позволяет эффективно выстроить работу с персоналом, следовательно, повысить продуктивность деятельности всей организации посредством оптимизации прочных взаимосвязей между всеми её подразделениями.

**Abstract.** In this article, an innovative management is analyzed as an actual trend of modern management. The competent choice of trend allows you to effectively build work with staff, therefore, increase the productivity of the entire organization through the optimization of solid relationships between all its units.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление персоналом, инновации, инновационное управление персоналом.

**Keywords:** management, personnel management, innovation, innovative personnel management.

Актуальность проблематики данного исследования обуславливается в первую очередь тем, что в настоящий период для отечественных компаний важен использование потенциала инновационного управления персоналом как актуального тренда современного менеджмента. Инновационный путь развития непосредственно находится в зависимости от того, как результативно инновации применяются в управлении персоналом.

Как полагает Маусов Н. «менеджмент – совокупность принципов, методов и средств управления ресурсами предприятия в целях достижения максимальной прибыли и эффективности» [2, 3].

Менеджмент персонала рассматривается как деятельность руководства предприятия, которая целенаправлена, и включает исследование теории и стратегии политики кадров, методов управления человеческими ресурсами. «Выступает как механизм целевых изменений мотивации сотрудников на достижение более высокого конечного результата» [1].

Актуальные предпринимательские результаты организаций основываются на мониторинге перспектив развития рынка с точки зрения конкурентоспособности технологий. Отсюда следует, что современное управление персоналом обуславливается равно как работа, нацеленная на усовершенствование формирования креативного потенциала сотрудников и стимулирования новаторского взгляда персонала [1, 31, 32].

Задача инновационных технологий кадрового менеджмента – перемена основ деятельности HR-менеджеров. Нужно выделить то, что инновации смогут реализовать себя только тогда, когда штат непосредственно согласен реализовывать инновационную деятельность [33]. Для российской практики данное считается проблемой потому, что с одной стороны фирмы ходят прийти к изменениям и инновациям, но с другой, они имеют необходимость в прочном также крепком развитии, преемственности и традициям.

В модифицирующихся экономических обстоятельствах наибольшую значимость имеет роль HR-стратегий и человеческого фактора [13].

Для освоения глобальных итогов важно внедрять актуальные технологии управления персонала [4, 10]. На сегодня огромное количество методов управления предприятием итог, которых в решениях руководителя [2, 3, 5, 12].

В актуальном менеджменте использование передовых концепций управления на предприятии есть значимая характеристика эффективности производства и его управления [14, 15].

Менеджмент персонала имеет 3 основных вектора нововведений:

- он имеет своей нацеленностью формирование высококвалифицированного персонала предприятия организации, который станет потенциалом нововведений компании;
- новый менеджмент персонала в технологической области ориентирован на изучение иных способов действий с персоналом с использованием новейших техник [8].

Актуальные методы менеджмента персоналом определяют вектор в отходе от материального стимулирования, так как подобные поощрения приводят к увеличению усилий сотрудников, сфокусированных на материальной цели, продуктивность чаще снижается [9].

Новыми способами развития персонала становятся: визуализация [16, 17], способ симуляционного характера [18, 19], кейсовый способ [20, 21], игра в ролевом виде [22, 23], тренинг [24, 25], диалоговый воркшоп [26, 27].

В итоге нововведения в управлении персоналом как актуальный тренд современного менеджмента дают четкое понимание о том, что ключевое звено в управлении организацией занимает сотрудник [28]. Инновационное управление персоналом обеспечивает наиболее эффективную работу организации [29, 30]. Выбор в качестве актуального тренда современного менеджмента именно инновационного управления персоналом становится частью инновационной политики предприятия.

Литература

1. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
2. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2020. Ч. 2. – 284 с.
3. Гаспарович Е. О. Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. – 105 с.
4. Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой / Lap Lambert. 2016. – 500 с.
5. Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. Т.10. – № 1.– С. 57-63.
6. Гаспарович Е.О., Гоман И. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. Т. 19. – № 1. – С. 41-50.
7. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Котова Е.М. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020.Т.9. – № 1. – С. 42-47.
8. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain Madrid, 2019. P. 2308-2314.
9. Gasparovich E.O., Uskova E.V. Modern information technologies how means of HR activity // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.
10. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150.
11. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.
12. Uskova E.V., Gasparovich E.O. Digitalization of higher education (on example of distance course of UrFU) // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.
13. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2018. – 213 с.
14. Гаспарович Е.О., Аристова А.С. Адаптация лиц на предприятии, освободившихся от отбывания наказания в уголовно-исправительных учреждениях РФ // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 216-221.
15. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Дегальцев Д.А. Совершенствование системы стимулирования персонала методами организационной культуры в Обществе с ограниченной ответственностью «ПИК» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 305-311.
16. Иванова Т.С., Гаспарович Е.О. Современные методы оценки кандидатов // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 311-317.

17. Никонорова Н.Г., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на взаимодействие сотрудников Пелымского линейного производственного управления магистральных газопроводов – филиала ООО «Газпром трансгаз Югорск» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 317-324.

18. Сергеева Е.И., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как инструмент совершенствования адаптации персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 324-331.

19. Слесарева К.В., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на процесс аттестации педагогических работников как условие управления персоналом образовательной организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 331-337.

20. Трясучкин Д.Н., Гаспарович Е.О. Влияние типа организационной культуры на подбор и найм персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 337-343.

21. Латыпова К.Д., Гаспарович Е.О. Исследование системы обучения новых сотрудников в области IT-рекрутмента // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 343-349.

22. Готман И.В., Гаспарович Е.О. Система логистики персонала: понятие и применение на предприятиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 349-356.

23. Журавлева А.В., Гаспарович Е.О. Инструменты профессиональной деятельности HR-специалиста // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 356-365.

24. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 365-373.

25. Помаскина А.Ю., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как фактор профессионального развития персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 373-380.

26. Пятков А.Д., Гаспарович Е.О. Геймификация как инструмент повышения эффективности процесса подбора персонала банка // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 380-388.

27. Юдина А.А., Гаспарович Е.О. Исследование технологии развития рекрутмента на предприятиях крупного бизнеса // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 388-392.

28. Касперская Ю.В., Гаспарович Е.О. Совершенствование информационной системы управления персоналом в современных условиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 392-400.

29. Лопандин К.В., Гаспарович Е.О. Современное состояние социальногуманитарной подготовки в России // Актуальные проблемы социогуманитарного образования:

сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 400-405.

30. Дуяр Е.М., Гаспарович Е.О. Вклад дистанционного обучения в цифровизацию профессиональной подготовки // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 405-411.

31. Козлова А.С., Гаспарович Е.О. Вклад университетской организационной культуры в формирование soft skills студентов с ограниченными возможностями здоровья // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 411-418.

32. Раененко Л.И., Гаспарович Е.О. Исследование потенциала цифровизации как условия вовлеченности персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 418-425.

33. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The impact of digitalization on employee engagement // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. T. 161 LNNS. P. 143-150.

**О.В. Конакова**

*ст. преподаватель  
кафедры государственного  
и муниципального управления  
(ЧелГУ, г. Челябинск)*

**С.И. Захаров**

*канд. экон. наук,  
зав. лабораторией организации и оплаты труда  
(НИИОГР, г. Челябинск)*

**O.V. Konakova**

*Senior Lecturer, Department of State  
and municipal Administration,  
(Chelyabinsk State University, Chelyabinsk)*

**S.I. Zakharov**

*Candidate of Economic Sciences, Head of Laboratory  
(Institute of efficiency and safety of mining production, Chelyabinsk)*

## **ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА УГОЛЬНОГО РАЗРЕЗА**

### **EXPERIENCE OF CREATING A MOTIVATIONAL ENVIRONMENT FOR PROFESSIONAL PERSONNEL DEVELOPMENT AT COAL MINING ENTERPRISE**

*Аннотация. Описан подход к формированию мотивационной среды профессионального развития персонала на основе сбалансированности мотивов и стимулов, при котором повышается интерес работников к решению задач освоения требуемых компетенций и улучшения своей деятельности, позволяющий достигать требуемых для обеспечения конкурентоспособности предприятия результатов труда. Апробация указанного подхода на одном из российских угольных разрезов продемонстрировала его эффективность, что выразилось в росте компетенций персонала и двукратном увеличении количества реализованных улучшений, приходящихся на одного сотрудника в год.*



**Abstract.** *The article describes the approach to creating of a motivational environment for the professional development of personnel which based on a balance of motives and incentives. The approach allows increasing the interest of employees in improving their competencies for achieving the results of labor required to ensure the competitiveness of the enterprise. The approbation of the approach at one of the Russian coal mining enterprises applied its effectiveness. This resulted in the growth of personnel competencies and a twofold increase in the number of implemented improvements per employee per year.*

**Ключевые слова:** *профессиональное развитие, мотивационная среда, персонал, угольный разрез, улучшения.*

**Keywords:** *professional development, motivational environment, personnel, coal mining enterprise, improvements.*

Современное развитие российских угледобывающих организаций обусловлено в большей степени технологическим развитием – обновлением, модернизацией и увеличением мощности применяемого оборудования, освоением новых технологических комплексов и т.д. Освоение передовой техники и технологии добычи, автоматизации и цифровизации производства не обеспечивается соответствующим ростом нагрузки – так при росте основных производственных фондов отрасли в 2,2 раза за период 2010-2018 гг. добыча угля выросла в 1,4 раза [1]. Как показывают исследования, развитие угледобывающих предприятий только за счет обновления оборудования и роста объемов материальных активов не позволяет преодолеть отставание от зарубежных конкурентов по производительности труда, которое составляет 3-5 раз [2]. На сегодняшний день существуют значительные неиспользуемые возможности техники и технологии, что обусловлено недостаточно высоким уровнем профессионального развития персонала.

Процессы, происходящие в экономике, преобразуют условия функционирования угледобывающих предприятий и обостряют потребность в повышении уровня профессионального развития персонала, поэтому формирование на предприятиях мотивационной среды профессионального развития персонала становится приоритетной задачей.

*Подход к формированию мотивационной среды профессионального развития персонала*

Под профессиональным развитием персонала понимается процесс изменения способностей работников к решению текущих и перспективных задач профессиональной деятельности, направленный на реализацию их потенциала и позволяющий достигать результаты более высокой ценности [3].

Для повышения результативности деятельности персонала угольного разреза на основе профессионального развития могут быть реализованы направления, представленные на рис. 1.

Стремление к повышению уровня своего профессионального развития формируется, с одной стороны, неудовлетворенной потребностью персонала в саморазвитии и самосовершенствовании, а с другой – мотивационной средой, создаваемой на предприятии.

Под мотивационной средой профессионального развития персонала понимаются существующие в организации возможности повышения качества жизни работников и угрозы ее снижения, которые осознаются работниками и определяют направленность и величину усилий, прилагаемых ими для своего профессионального развития [4].

Придерживаясь позиции ряда исследователей [5, 6], которые определяют мотив как внутреннее, а стимул как внешнее побуждение человека к какой-либо деятельности, определим возможности как мотивы – внутренние причины, побуждающие работника к профессиональному развитию, а угрозы как стимулы – внешние причины.

Мотивационная среда профессионального развития, характеризующаяся сбалансированностью мотивов и стимулов, формирует заинтересованное решение работником задач освоения требуемой компетенции и улучшения своей деятельности. При этом обеспечивается ступенчатый переход на более высокий уровень социально-экономических результатов деятельности, при которых достигаются требуемые для обеспечения конкурентоспособности предприятия уровень и динамика социально-экономических результатов труда (рис. 2).



Рис. 1. Направления профессионального развития персонала угольного разреза

Мотивационная среда профессионального развития, характеризующаяся сбалансированностью мотивов и стимулов, формирует заинтересованное решение работником задач освоения требуемой компетенции и улучшения своей деятельности. При этом обеспечивается ступенчатый переход на более высокий уровень социально-экономических результатов деятельности, при которых достигаются требуемые для обеспечения конкурентоспособности предприятия уровень и динамика социально-экономических результатов труда (рис. 2).

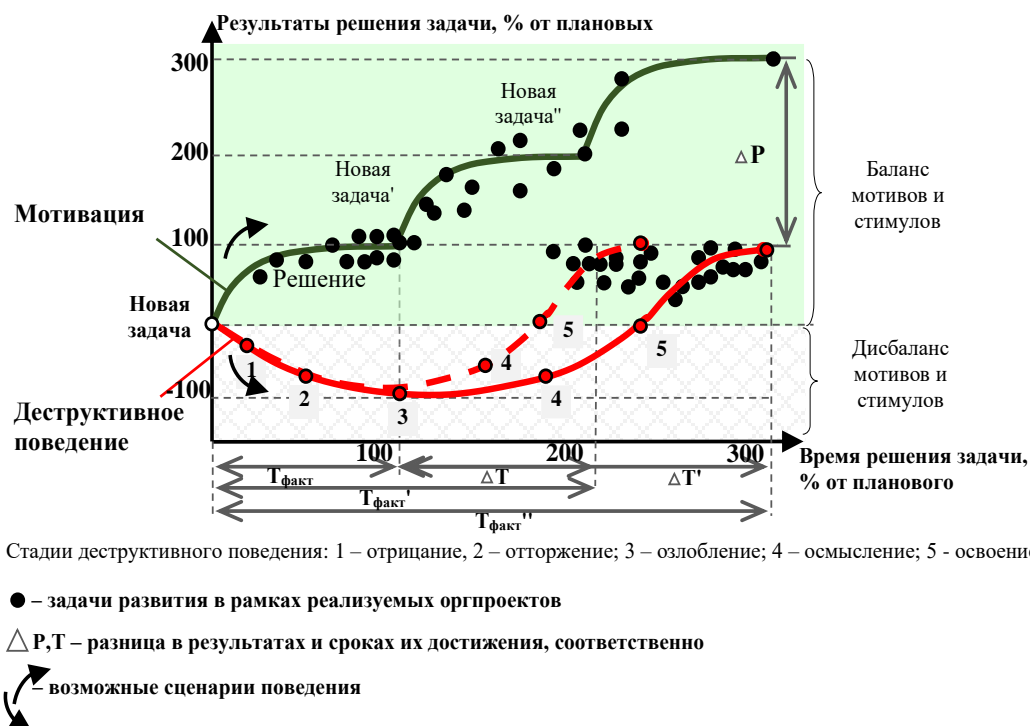


Рис. 2. Схема достижения результатов при разных типах трудового поведения работника (доработано по [7])

#### Результаты апробации подхода

Апробация указанного подхода к формированию мотивационной среды профессионального развития персонала осуществлялась на одном из российских угольных разрезов.

В целях профессионального развития персонала и повышения ценности каждого сотрудника руководством разреза и консультантами была выбрана методология проектного управления производственными процессами, суть которой заключается в выборе объектов улучшений и фокусировании усилий и способностей персонала по достижению требуемого состояния этих объектов.

В основу совершенствования деятельности персонала был заложен принцип баланса мотивов и стимулов персонала предприятия, при котором каждое улучшение, с одной стороны поощряется, а с другой – является обязанностью работника, поскольку позволяет поддерживать конкурентоспособность предприятия.

Работа по формированию мотивационной среды профессионального развития включала: обучение персонала, изменение организационно-распорядительных документов (норм и регламентов), вовлечение работников в разработку и реализацию проектов улучшений в их зоне ответственности, разработку системы вознаграждений за реализованные улучшения.

В результате проведенной работы 83% опрошенных из числа ее участников отметили рост своих навыков оценки резервов повышения эффективности деятельности в своей зоне ответственности, 75% – выявление факторов перерасхода ресурсов, 50% участников обозначили, что в результате проделанной работы у них повысилась мотивация к труду и саморазвитию.

Формируемая мотивационная среда позволила начать профессиональное развитие персонала разреза, что отражено в результатах учета предлагаемых улучшений (инициатив и мероприятий организационно-технических проектов). В 2019 году в рамках личных инициатив работников было учтено 1 предложение-улучшение. В первом

полугодии 2020 г. этот показатель вырос в 6 раз, во втором полугодии 2020 года – еще в 2 раза и составил учтенных 12 предложений-улучшений (рис. 3).

За 2 года количество учтенных улучшений, приходящихся на 1 работника разреза в год увеличилось в 2 раза: с 0,05 шт./чел в 2019 г. до 0,11 шт./чел в 2020 г. При этом следует отметить, что компании-мировые лидеры имеют значение данного показателя до 10-12 улучшений учтенных улучшений на одного сотрудника в год, российские предприятия – до 0,5 учтенных улучшений [8]. Следовательно, резерв повышения эффективности профессионального развития на основе формируемой мотивационной среды составляет 90-100 раз относительно уровня, достигнутого угольным разрезом 2020 году.

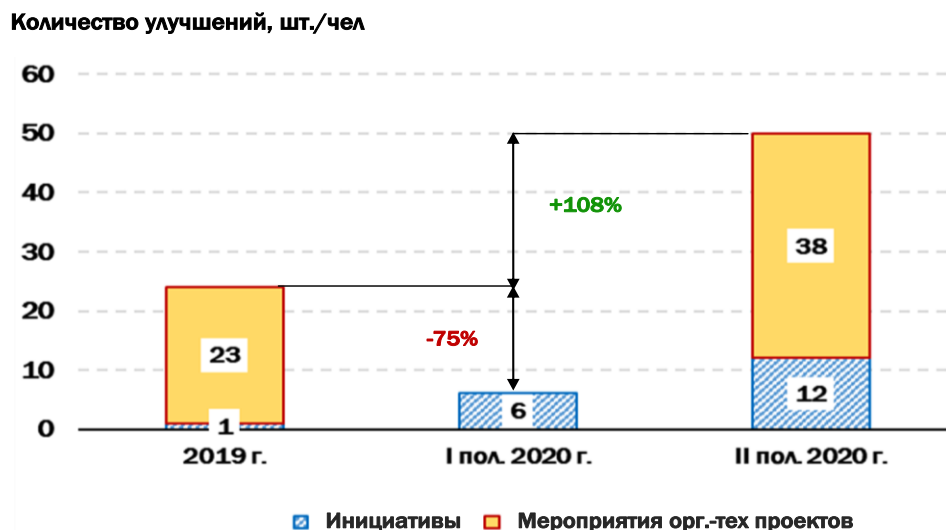


Рис. 3. Динамика учтенных предложений работников разреза по улучшению производственных процессов за период 2019-2020 гг.

### Заключение

Профессиональное развитие персонала – один из важнейших факторов, позволяющих обеспечивать конкурентоспособность угольного разреза в современных экономических условиях. Мотивационная среда, определяющая направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для своего профессионального развития – условие, от которого зависит его результативность. Апробация подхода к формированию мотивационной среды профессионального развития персонала на основе сбалансированности мотивов и стимулов в 2019-2020 гг. продемонстрировала его эффективность на одном из российских угольных разрезов, что выразилось в росте компетенций персонала и двукратном увеличении количества реализованных улучшений, приходящихся на одного сотрудника в год.

### Литература

1. Zakharov S., Korkina T., Baev I. Competence Model of Coal Mining Enterprise Managers // Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA): Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic. 4-5 November 2020. 4667-4676 pp.
2. Костарев А.С. Стратегическое планирование инновационного развития угледобывающего производственного объединения / А.С. Костарев. – М.: Экономика, 2019. – 173 с.

3. Плакиткина Л.С. Интенсификация инновационного процесса в угольной промышленности России / Л.С. Плакиткина // Горная промышленность. – 2011. – № 3. – С. 4-11.
4. Конакова О.В. Мотивы и стимулы профессионального развития персонала угледобывающего предприятия / О.В. Конакова // Актуальные проблемы экономики и управления: сборник статей Восьмой всероссийской научно-практической конференции с международным участием (г. Екатеринбург, 20 – 21 октября 2020 года) / отв. ред. проф. М.Н. Игнатъева и доц. Л.А. Мочалова; Урал. гос. горный ун-т. – Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2020. – С. 36-41.
5. Белкин В.Н. Мотивы и стимулы труда [Электронный ресурс] / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина // ЭНСР. – 2003. – № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivny-i-stimuly-truda> (дата обращения: 12.04.2021).
6. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. – 282 с.
7. Галкина Н.В. Роль трудовых отношений в повышении конкурентоспособности угледобывающего предприятия/ Н.В. Галкина, С.И. Захаров, В.А. Азев, А.В. Ошаров // Горный журнал. – 2018. – № 1. – С. 58-62.
8. Винтики или инженеры сложных машин: зачем компаниям идеи сотрудников // РБК тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5efa23199a794745099a394b><https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5efa23199a794745099a394b> (дата обращения: 12.04.2021).

**И.Ю. Кондюкова**

*студент 2 курса магистратуры  
программы управления персоналом  
(ГУУ, г. Москва)*

**I.Y. Kondyukova**

*Student, 2-year master's program in personnel management  
(State University of Management, Moscow)*

**Научный руководитель:**

*канд. пед. наук,  
доцент кафедры управления персоналом*

**И.А. Романова**

*(ГУУ, г. Москва)*

**I.A. Romanova**

*Candidate of pedagogical sciences, associate professor  
(State University of Management, Moscow)*

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКИ ТРУДА

### CURRENT ISSUES OF PERSONNEL MANAGEMENT AND LABOR ECONOMICS

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования по актуальным в условиях информационной экономики знаний вопросам экономики удаленного труда и вопросам управления персоналом на удаленной занятости в области его стимулирования.

**Abstract.** The article presents the results of a study on the issues of remote labor economics that are relevant in the context of the information economy of knowledge and issues of personnel management in remote employment in the field of its stimulation.

**Ключевые слова:** удаленная занятость, фриланс, расходы работодателя, стимулирование труда, дистанционное управление сотрудниками.

**Keywords:** remote employment, freelancing, employer expenses, labor incentives, remote employee management.

Современный мир можно назвать веком информационных технологий. С революционным появлением Интернета и его повсеместным глобальным развитием возможностей для дальней связи стали развиваться новые формы организации и трудовые отношения. Наиболее ярким примером таких организационных отношений является удаленная работа [3, с. 128].

Впервые концепция удаленной занятости была описана в 1972 году американцем Д. Ниллесом. Уже тогда он акцентировал внимание на том, что уровень развития коммуникаций текущего временного периода позволяет сократить количество сотрудников в офисе. Но концепция дистанционной работы получила наибольшую огласку и распространение на практике в 21 веке. Сейчас лидером по количеству удаленно занятых сотрудников являются Соединенные Штаты. Согласно статистике, более 21 миллиона американцев работают вне офиса [2].

В то время как в России на 2020 г. примерно 5,6 млн. работников этого типа [1, с. 29] и с каждым годом их число заметно растет. По мнению аналитиков, распространение такой занятости становится все более интересным для работодателей и работников, что увеличивает поток персонала, работающего удаленно, на 5-10% в год. В целом, развитие удаленной работы является шагом к большей гибкости рынка труда, что является объективной тенденцией для стран с переходной экономикой и стран с развитыми рыночными системами.

Вследствие сравнительной новизны данной формы организации труда открытыми являются вопросы эффективного построения системы управления персоналом на дистанционной работе, его стимулирования и контроля деятельности в целях реализации целей развития компании и развития отношений с персоналом.

Каждый работодатель, привлекающий сотрудников на удаленной основе, решает эти вопросы самостоятельно, что порой порождает незаконные практики, нарушающие трудовое законодательство.

Масштабы рассматриваемого явления и неизученность механизмов управления, стимулирования и контроля персонала при дистанционном типе занятости определяют высокую актуальность рассматриваемой темы.

Последние разработки в области технологий и сетевых систем создали для сотрудников возможность работать удаленно, а не в офисе или учреждении своего работодателя. В настоящее время концепция работы в удаленном доступе имеет много синонимов: это «удаленная занятость», «дистанционная работа», «телекоммуникации» и т. д., в которых сотрудник находится вне работодателя, общается с ним с помощью виртуальных технологий и коммуникаций.

Удаленная занятость предоставляет сотруднику уникальную возможность работать из любого места по своему усмотрению, в том числе в других странах. Работодатели также получают выгоду от удаленной занятости благодаря экономии средств и возможности нанимать специалистов, живущих далеко от места нахождения работодателя.

Удаленная занятость подразумевает работу вне места работы работодателя, включая офисы и любые другие места, находящиеся под контролем работодателя. Сети (например, Интернет), которые позволяют сотруднику сотрудничать с работодателем, широко используются при удаленной занятости, в том числе по вопросам, возникающим в связи с заключением специального соглашения об удаленной занятости, и вопросам, которые необходимо решать в течение срока занятости работника.

Между тем, многие путают «удаленную занятость» с фрилансом. Эти формы занятости имеют ряд различий. Например, при удаленной работе сотрудник компании, обеспеченный социальной защитой, обязан соблюдать корпоративные стандарты.

В свою очередь, фрилансер не зависит от организации клиента. Эти работники не хотят ограничивать себя строгими корпоративными стандартами, им нужна свобода выбора в задачах, и они гордятся своим портфолио, где каждый элемент говорит о профессионализме своего владельца. Но за свободу выбора вам часто приходится платить со стабильным доходом и дополнительными социальными бонусами [8, с. 63].

Конечно, работа в режиме удаленного доступа имеет свои преимущества и недостатки. Среди наиболее распространенных преимуществ:

- экономия времени и финансовых затрат на дорогу от дома до офиса. В крупных городах тратится большое количество времени, в среднем это 60 минут на поездку, то есть два часа в день тратится на поездку по маршруту дом – работа – дом. Работая удаленно, сотрудник имеет возможность потратить этот период на выполнение поставленных задач, уделить внимание себе и своей семье, одновременно минимизируя финансовые затраты;
- появление свободного времени у работников, отсутствие четких временных ограничений рабочих часов. Сотрудник не обязан выполнять назначенные задания с 9:00 до 18:00. У вас есть возможность выбрать наиболее удобные часы работы. Это может быть как днем, так и ночью, а также ночью. Здесь вы можете учесть свои биоритмы и хронотипы. Ведь высокий уровень работоспособности у каждого человека проявляется в разное время суток. Возможность работы в выходные и праздничные дни не исключается;
- возможность дополнительного заработка. Сотрудник может реализовывать проекты сторонних компаний и иметь дополнительный доход. Здесь менеджер не контролирует работника и не может мешать его контактам с другими организациями;
- работодатель и удаленный работник могут находиться в разных городах. Это прекрасная возможность получить достойную работу для специалистов из глубин, а также получить работу в иностранной компании;
- возможность менять социальные условия. Сотрудник может выбрать наиболее выгодное место своего пребывания и успешно выполнить работу. Вы можете отправиться на побережье, к реке или к озеру, где тепло и уютно, вместо шумного и загрязненного города [4, с. 46]. Не только работник, но и работодатель извлекает выгоду из этой формы занятости.

Основным преимуществом является снижение расходов на содержание офиса. Теперь предоставление удобного офиса не является обязательным, поэтому полная экономия финансовых средств позволяет инвестировать в развитие бизнеса.

Еще одним преимуществом является то, что круг расширяется в поисках высококвалифицированных специалистов. Работодатель имеет возможность не быть географически ограниченным и нанимать сотрудников из других городов и регионов.

Кстати, работодатель также заметно экономит на заработной плате. Как известно, финансовые потребности работников специальности варьируются в зависимости от места их проживания. Как показывает практика, правило здесь таково: чем меньше город, тем ниже зарплата. Кроме того, несомненным преимуществом удаленной работы можно считать повышение эффективности работы сотрудников, которые остаются в офисе.

В этом случае количество отвлекающих факторов уменьшается по мере уменьшения уровня шума и количества разговоров о других субъектах. Тот факт, что работники, работающие в комфортных для себя условиях, достигают своих целей более эффективно и в короткие сроки, не остается без внимания. Производительность и производительность персонала ниже в неудобных условиях [9, с. 720].

Наряду с положительными аспектами работы в режиме удаленного доступа, существует ряд проблем, на которые указывают удаленные работники и их менеджеры. По нашему мнению, эти недостатки можно разделить на две категории: технические и социально-управленческие. Эта статья посвящена социальной и деловой ориентации. Главное здесь, с точки зрения работодателя – отсутствие способности координировать и контролировать работу подчиненного. Многие менеджеры не хотят быть лишены полномочий, они также считают, что удаленная работа исключает сотрудников из рабочего процесса.

В то же время работодатели и работники на дистанционной занятости говорят, что влажная домашняя среда влияет на производительность. Дом является местом отдыха, где есть обязанности, часто нарушающие трудовую деятельность.

До недавнего времени, несмотря на то, что удаленная занятость действует на практике, в российском трудовом законодательстве не было положений об этом. Из-за пробела в регулировании занятости удаленные сотрудники должны часто работать по гражданско-правовым договорам, например, по соглашениям о предоставлении услуг и, соответственно, не имеют стандартных прав и гарантий занятости.

Кроме того, уменьшается количество контактов с людьми для сотрудников, работающих в режиме удаленного доступа. Они теряют возможность обмениваться профессиональным опытом и рискуют потерять дух соперничества, потому что не видят результатов своих коллег. Конечно, удаленные работники имеют низкий уровень участия и лояльности к компании. Эти сотрудники не участвуют в корпоративной жизни компании, в которой они работают, они не живут в соответствии с ней. В результате увеличивается вероятность перехода в другую организацию.

Наконец, видимой проблемой в этой форме трудовых отношений является отсутствие возможностей профессионального развития для работника. Находясь вдали от центра событий, трудно установить и показать все твердые личные и профессиональные характеристики. Поэтому чаще всего движение работника по карьерной лестнице сводится к нулю.

Обзор научных публикаций показал, что многие авторы уже рассмотрели проблемы, возникающие при работе в режиме удаленного доступа, с учетом причин их появления. Проанализировав источники, выяснилось, что больше внимания уделяется контролю за работниками при удаленной занятости. Мы хотели прибегнуть к профессиональному росту таких работников.

Говоря о карьере, мы имеем в виду профессиональное развитие персонала, неразрывно связанное с профессиональным развитием, то есть качественные изменения в профессиональном развитии персонала, которые отражаются в изменении статуса человека в организации и выражаются в сформировать его официальную карьеру [5, с. 62]. Сотрудник выбирает траекторию своего движения в соответствии с личными предпочтениями, возможностями, личными амбициями и целями, внешней и внутренней средой. Не забывайте, что для успешного профессионального развития вам необходимо постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки, деловые навыки и развивать свой интеллектуальный уровень [6, с. 164].

Конечно, карьера может быть не только профессиональной, предполагающей рост знаний и навыков, но и внутри организации. В этом случае это связано с траекторией сотрудника внутри организации. Здесь раса следует нескольким направлениям, относительно которых различаются горизонтальная, вертикальная и центростремительная раса [7, с. 44].

Для того, чтобы успешно подняться в профессиональной карьере, вы должны правильно планировать и развивать ее. Это приведет к положительным результатам как для работника, так и для работодателя. Например, сотрудник будет испытывать большую удовлетворенность работой в компании, которая:



- обеспечивает профессиональный рост;
- расширяет видение профессиональных перспектив;
- повышает конкурентоспособность на рынке труда.

Организация, в свою очередь, принимает лояльных сотрудников, которые связывают свою профессиональную деятельность с этой компанией, снижает текучесть кадров и улучшает имидж работодателя.

Следует отметить, что в этом случае решается одна из существующих проблем удаленной занятости: отсутствие лояльности удаленных работников.

Чтобы проанализировать возможности профессионального роста для удаленных работников, было проведено социологическое исследование теоретического и прикладного признания с использованием метода анкетирования.

Исследование проводилось на базе филиала «Такси Максим» г. Новосибирска. Целью расследования было то, что сотрудники компании работали удаленно в качестве операторов такси в количестве 130 человек. Прежде всего, была поставлена задача выявить желание сотрудников, которые работают дистанционно, расти в профессиональной карьере.

Анализ данных исследования показал, что большинство работников думают о повышении квалификации и смене работы. Среди опрошенных респондентов 73,3% (22 человека) указали, что хотят обратить внимание на рост карьеры. Эта цифра достаточно высока, что подтверждает большой интерес к развитию профессиональной деятельности.

Остальные 26,7% респондентов не хотят продвигаться по карьерной лестнице, утверждая, что их привлекает работа вне офиса. Эти работники имеют возможность общаться с широким кругом клиентов компании, составлять график работы по своему усмотрению, а важным фактором является неограниченная заработная плата. Для этих сотрудников он состоит из двух компонентов: зарплатной части и бонусной части, которая зависит от количества заключенных контрактов в месяц, что позволяет увеличить ваш доход и не имеет ограничений.

Следующим шагом было определение возможностей роста по карьерной лестнице в этой организации. Несмотря на то, что сотрудники хотят развиваться и продвигаться в профессиональной карьере, возможности для этого в этой организации невелики. То есть сотрудникам нужно искать другую компанию, что подразумевало бы большие моральные и временные затраты.

Чтобы выяснить обстоятельства, препятствующие росту карьеры удаленных сотрудников в рамках опроса, респондентам было предложено ответить на вопрос о том, какие препятствия они видят для продвижения по службе в этой организации. Большинство опрошенных (7 человек) считают, что руководство не видит и, следовательно, не продвигает. Часто менеджер делает непрерывную работу и не обращает внимания на развитие своих подчиненных.

Следующий ответ – недоверие к лидерству – дали 5 человек. Респонденты объясняют это тем, что руководство организации не знает работников, их личные и профессиональные качества, сомневается, что работник сталкивается с поставленными задачами. Недостаток опыта в той или иной области передается 5 человек. Несколько меньше удаленных работников (3 человека) отметили недостаточный уровень образования, поскольку 43,3% всех респондентов не имеют высшего образования. 3 респондента подчеркнули отсутствие опыта работы в офисе. В эту группу входят удаленные работники до 25 лет, которые являются студентами [9, с. 722].

В этой ситуации можно предположить, что работодатель не доверяет таким сотрудникам, так как они не имеют опыта командной работы и не знают деловой этики.

Чтобы улучшить работу с удаленными сотрудниками, повысить лояльность к компании через перспективы профессионального роста в организации, мы разработали ряд рекомендаций. Во-первых, менеджер должен знать больше о своих подчиненных,

определить свою мотивацию и интересы. Здесь вы можете проводить опросы, интервью, применять проективные методики.

Все вышеперечисленное даст возможность понять работников и узнать о их желании профессионально развиваться. После анализа результатов руководство должно взять на себя инициативу по повышению квалификации удаленных работников. В частности, начать заниматься тренировками. В форме инструмента для реализации этого шага вы можете организовать вебинары.

Для более широкого участия в жизни компании необходимо применять обучение, проводимое работодателями на территории. Важно помнить, что необходимо обучать удаленных сотрудников не только основным понятиям и технологиям продаж (это основная деятельность сотрудников на этой должности), но и организовывать обучение, направленное на развитие личных качеств, необходимых для выполнения.

Недоверие руководства к удаленным работникам можно остановить, организовав регулярные встречи в офисе. Это позволит вам встретиться с сотрудниками, оценить их желания, сильные стороны и возможности, проявить уверенность в них.

Исследование компаний показало, что организация рассылает информацию об открытых вакансиях. Проблема в том, что его получают сотрудники, которые имеют доступ к корпоративной почте. В режиме удаленного доступа сотрудники используют личную электронную почту и не получают такой тип электронной почты.

В связи с этим мы считаем, что для эффективного контроля удаленных работников необходимо включить их в список получателей корпоративных информационных бюллетеней. В этом случае «удаленный» может быстро отреагировать и отправить свое резюме. Как показывает практика, когда вакансии закрываются, в первую очередь рассматриваются внутренние кандидаты, что увеличивает шансы на продвижение по службе для удаленных работников.

В управлении и стимулировании персонала на удаленной работе для того, чтобы эффективно использовать навыки и способности работников, нужно больше времени уделять развитию таких сотрудников. Кроме того, решение одной из важных проблем, отсутствие возможности роста в профессиональной карьере, повысит уровень лояльности сотрудников по отношению к компании. Кроме того, перспективы роста снизят текучесть кадров и, в конечном итоге, улучшат имидж компании как работодателя.

По результатам проведенного исследования было установлено, что удаленная занятость представляет собой передовую форму организации труда и трудовых отношений, набирающую стремительную популярность во всем мире в связи с ростом информатизации в обществе и экономике. За счет экономии на транспортных затратах и организации рабочих мест данная форма занятости привлекательна для работодателя. А расширенные географические возможности трудоустройства и отсутствия временных ограничений рабочих часов делают ее привлекательной и для работников.

Однако, непривычность данной формы организации труда вследствие ее новизны делает актуальным поиск эффективных путей удаленного управления, стимулирования и контроля работников. Проведенное исследование проблем управления персоналом на удаленной занятости и результатов исследований мнения самих занятых показало, что выработка эффективного механизма управления их трудом и мотивацией возможна. Наиболее перспективными средствами такого управления являются все те же расширенные возможности телекоммуникации, которые дают работодателям возможность прямого общения с работниками в любое время на любом расстоянии посредством телефонной и интернет-связи с целью их обучения, контроля и обсуждения рабочих вопросов.

Рекомендованные нами формы взаимодействия с удаленными работниками – такие как обучающие вебинары, мастер-классы, информационные рассылки – позволяют реализовать на практике как управление карьерой удаленных работников, оказывать на них прямое и косвенное стимулирующее воздействие, так и проводить необходимый

контроль хода и результатов их работы, оказывать консультативную, супервизорскую поддержку и способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников.

По результатам проведенного исследования, дистанционная форма занятости представляется нам наиболее перспективной в современном мире с учетом достигнутого и прогнозируемого уровня развития коммуникационных технологий, которые предоставляют возможность не только территориального рассредоточения компаний и их сотрудников по всему миру, но и служат основой для их деловой коммуникации, в т.ч. по вопросам управления, стимулирования и контроля удаленного персонала.

### *Литература*

1. Анненко П.Н. Дистанционная занятость как перспективная форма организации труда в России / П.Н. Анненко // Human Progress. – 2017. Т. 3. – № 3. – С. 20-30.
2. Биржа дистанционной работы Weblancer. – URL: <http://www.weblancer.net> (дата обращения: 24.03.21).
3. Бреусов А.В. Удаленная работа как метод повышения эффективности предприятия / А.В. Бреусов, А.А. Буганова, А.Д. Хабарова, В.В. Яценко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 6(57). – С. 127-130.
4. Касаев У.С. Удаленная работа как инструмент повышения эффективности бизнеса / У.С. Касаева // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 1-1 (43). – С. 45-46.
5. Кручинин С.В. Удаленная работа как новая форма экономической активности населения / С.В. Кручинин // Научные дискуссии. – 2015. – Т. 3. – С. 62-64.
6. Могилевкин Е.А. Способы управления карьерой с коучем и без него / Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 2. – С. 158–166.
7. Орлов В.Б. Удаленная работа как новая реалья трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе / В.Б. Орлов, Е.И. Бураншина // Вестник Югорского государственного университета. – 2014. – № 4(35). – С. 40-46.
8. Стребков Д.О. Развитие русскоязычного рынка удаленной работы, 2009– 2014 гг. (по результатам Переписи фрилансеров) / Д.О. Стребков, А.В. Шевчук, М.О. Спирина // Нац. исслед. университета «Высшая школа экономики»; Лаб. экон.-социол. исслед. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. – 225 с.
9. Сугакова Д.А. Совершенствование технологий управления персоналом в режиме удаленного доступа на примере телекоммуникационной компании / Д.А. Сугакова // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 717-722.

**М.И. Кораблева**

студент 4 курса

кафедры управления персоналом и психологии

**Е.В. Ускова**

канд. ф. наук,

доцент кафедры управления персоналом и психологии

(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет

им. Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург)

**М.И. Korableva**

4th year student at Department of Personnel Management and Psychology

**E.V. Uskova**

Candidate of philosophy sciences, associate professor Department

of Personnel Management and Psychology

(Ural federal University, Ekaterinburg)

**Научный руководитель:**

канл. пед. наук,

доцент кафедры управления персоналом и психологии

**Е.О. Гаспарович**

(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет

им. Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург)

**E.O. Gasparovich**

Candidate of pedagogical sciences, associate professor

Department of Personnel Management and Psychology

(Ural federal University, Ekaterinburg)

**ЗНАЧЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
НА ПРИМЕРЕ МАУ «ГКБ № 40» Г. ЕКАТЕРИНБУРГ**

**THE IMPORTANCE OF IMPROVING THE ADAPTATION OF THE PERSONNEL  
OF YOUNG SPECIALISTS OF A MEDICAL ORGANIZATION  
ON THE EXAMPLE OF MAU «GKB №40» YEKATERINBURG**

**Аннотация.** Статья посвящена выявлению значимости решения проблемы адаптации молодых специалистов в медицинской организации. Основываясь на современных подходах, проводится изучение процессов адаптации, выявление специфики реализации этапов адаптации и совершенствования данного процесса на МАУ «ГКБ № 40» г. Екатеринбурга. В основе практической части исследования результаты анкетирования и интервьюирования сотрудников, анализ документации.

**Abstract.** The article is devoted to identifying the importance of solving the problem of adapting young professionals in a medical organization. Based on modern approaches, the processes of adaptation are carried out, the identification of the specifics of the implementation of the stages of adapting and improving this process to Mau "GKB No. 40" of Yekaterinburg. At the heart of the practical part of the study, the results of the survey and interviewing staff, the analysis of the documentation.

**Ключевые слова:** управление персоналом, адаптация персонала, адаптация молодых специалистов, управление персоналом в медицинских организациях.

**Keywords:** personnel management, personnel adaptation, adaptation of young professionals, personnel management in medical organizations.

В современных кризисных условиях любое предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности на рынке труда. В связи с этим, большое значение приобретают вопросы совершенствования адаптации кадрового состава российских организаций. Поэтому проблема инновационных подходов к решению адаптации персонала становится важной, включая необходимость поиска новых управленческих средств, методов и технологий ее успешного осуществления, особенно в части работы с молодыми специалистами.

Целью исследования становится выявление значения совершенствования адаптации персонала молодых специалистов в медицинской организации на примере МАУ «ГКБ № 40» г. Екатеринбурга.

Теоретической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов, рассматривавшие различные проблемы управления кадрами, в том числе и проблему адаптации новых сотрудников, такие как: Александрова В.Ю. [5], Гаспарович Е.О. [3], Смирнова Ю.А. [7], Попов [6], С. Г., Чубан Е.Е. [8], Юдина А.Г. [2] и др.

Исследование значения совершенствования адаптации персонала молодых специалистов в медицинской организации на примере МАУ «ГКБ №40» г. Екатеринбурга имеет две части: теоретическую и практическую.

Проводя первую часть исследования, которая носит теоретический характер, на основе использования методов анализа, обобщения и синтеза научной и методической литературы по проблеме исследования, определились с основной дефиницией «адаптация персонала». Адаптация персонала раскрывается как процесс приспособления с обеих сторон и сотрудника, и компании, основанием служит системное подключение сотрудника к производственному циклу в масштабе новых конкретно для него психофизиологических, профессиональных, психологических, культурных, экономических, организационных, эргономических, организационных, административных и бытовых аспектах отдыха и трудового функционирования [1]. Выделяют адаптацию персонала производственного и внепроизводственного характера [3]. В целом адаптация персонала проходит в четыре этапа, тогда как количество этапов продиктовано характером организационной культуры. Первым этапом становится анализ степени подготовленности персонала. Вторым этапом профессиональная ориентация молодых специалистов. Третьим этапом непосредственно адаптация персонала. Четвертым этапом выполнение деятельности в соответствии с занимаемой должностью [10].

В современных условиях анализ показал, наиболее распространенными современными инновационными технологиями адаптации новых сотрудников выступают: Job Shadowing, Budding, Наставничество, «Welcome!»- тренинг [4,8,9].

Исследование отечественного и зарубежного опыта адаптации новых сотрудников в учреждениях здравоохранения дало возможность заключить, что во многих развитых странах в организациях рассматриваемого профиля важное значение отводится адаптации новых медицинских сотрудников, причем адаптация как таковая начинается порой уже со студенческой скамьи [9]. Однако, в некоторых странах, в том числе и в России, наблюдается острая нехватка медицинского персонала, в связи с чем сотрудники возлагают на себя обязанности зачастую не одной должности, что усугубляет ситуацию с адаптацией новых кадров [11].

Проводя вторую часть исследования, которая носит практический характер на основе использования методов анкетирования, интервьюирования, анализа документов определились МАУ «ГКБ № 40» медицинское учреждение, имеет средне централизованную организационную структуру, которая не лишена недостатков. Так, например, нет явной централизации, что минимизирует качество надзора за специализированными функциями, а это, в свою очередь, ведет к росту числа и глобальности неверных решений, которые принимаются сотрудниками, обладающими маленьким опытом работы. Ключевой источник финансирования исследуемого

учреждения – ресурсы обязательного страхования медицины, а именно – 89 %. Расходы учреждения следующего характера: 62 % – затраты на фонд заработной платы; 29 % – затраты на медикаментозное снабжение учреждения и материальные издержки прочего плана; 9% – затраты, сопряженные с получением работ/услуг от сторонних организаций. Исследования проводилось в 2020 году, за исследуемый период наибольшее число сотрудников – категории «врачи», наименьшее – «специалисты», также можно констатировать тенденцию уменьшения численности кадров всех возрастов за исключением 45-65 лет. Большая часть сотрудников работает в МАУ «ГКБ № 40» 5-10 лет и выше. Наименьшая доля у сотрудников со стажем до 1 года. Прослеживается нарушение трудового климата в исследуемом учреждении, так как существует негативная тенденция уменьшения персонала и динамичный скачок значения коэффициента текучести кадров в 2019 году в сравнении с 2018 годом. В 2020 году наблюдается тенденция роста численности персонала, однако текучести все также остается достаточно высоким. Общий уровень укомплектованности персонала с ноября по декабрь 2020 года составил 87%, что выступает весьма низким показателем. Можно судить о высокой загруженности персонала исследуемого учреждения на момент исследования в ноябре-декабре 2020 года: так, в одну ставку трудятся лишь лица, представляющие категорию «прочий персонал», в то время как сотрудники прочих категорий трудятся по совмещению. На ситуацию так же негативно повлияла эпидемиологическая ситуация. В адаптации персонала молодых сотрудников исследуемого учреждения здравоохранения не выявлено нареканий. Тем не менее, наставничество, как один из инновационных методов адаптации, развит весьма слабо.

По результатам эмпирической части исследования разработаны практические рекомендации по совершенствованию адаптации персонала молодых специалистов в МАУ «ГКБ № 40» г. Екатеринбург.

Во-первых, предлагается внедрить проект адаптационных мероприятий, который включает в себя: формирование инструкций для работы и подготовки сотрудника по адаптации; формирование адаптационной программы для новых работников; развитие структуры наставничества.

Во-вторых, предлагаемый проект адаптационных мероприятий выступает эффективным с экономической точки зрения: сопоставление временных/ финансовых издержек по факту, которые несет учреждения без наличия рационально выстроенного комплекса адаптации, с аналогичными издержками, рассчитанными после внедрения проекта говорит о следующем: в абсолютном выражении уменьшение трудоемкости в проектном варианте составило 288 часов, а изменение финансовых затрат составило 148 400 рублей.

В-третьих, с социальной точки зрения предлагаемых проект адаптационных мероприятий также выступает целесообразным: новые сотрудники станут более лояльными к коллегам, руководству и, прежде всего, к себе, нормализуется психологический климат в учреждении.

#### *Литература*

1. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
2. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2020. Ч. 2. – 284 с.
3. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. – 105 с.

4. Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой / Lap Lambert. 2016. – 500 с.
5. Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. Т.10. – № 1. – С. 57-63.
6. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Котова Е.М. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. Т.9. – № 1.– С. 42-47.
7. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain Madrid, 2019. P. 2308-2314.
8. Gasparovich E.O., Uskova E.V. Modern information technologies how means of HR activity // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.
9. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150.
10. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.
11. Uskova E.V., Gasparovich E.O. Digitalization of higher education (on example of distance course of UrFU) // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.

**М.К. Корнеева**

**А.С. Удовенко**

**М.А. Фомина**

**В.В. Шаламова**

*студенты 2 курса направления управление персоналом  
(ГУУ, г. Москва)*

**М.К. Korneeva**

**A.S. Udovenko**

**M.A. Fomina**

**V.V. Shalamova**

*2nd year students of the direction of personnel management  
(State University of Management, Moscow)*

**Научный руководитель:**

*канд. экон. наук, доц.,*

*заведующий кафедрой управления персоналом*

**Р.А. Ашурбеков**

*(ГУУ, г. Москва)*

*PhD in Economics, associate professor,*

*Head of the Department of Personnel Management*

**R.A. Ashurbekov**

*(State University of Management, Moscow)*

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОГО БРЕНДА HR-МЕНЕДЖЕРА В РОССИИ**

### **TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE HR MANAGER'S PERSONAL BRAND IN RUSSIA**

**Аннотация.** В статье рассматривается понятие «личный бренд», насколько он развит как средство продвижения себя в массы среди менеджеров и существует ли такая тенденция среди специалистов. В материале также затрагивается тема непосредственно создания личного бренда для HR-менеджера в XXI веке, что из себя представляет HR-менеджер с персональным брендом, а также заинтересованы ли специалисты в области менеджмента в создании личного бренда. В рамках проекта по теме: «Модель формирования личного бренда HR-менеджера», являющегося частью проектного обучения в Государственном университете управления, наша проектная группа провела исследование с целью изучения понятия «Личный бренд HR-менеджера» в среде специалистов и преподавателей из сферы HR-менеджмента. Анализ результатов показал, что думают опрошенные о личном бренде, стоит ли его создавать и развивать, а также наличие этого бренда у респондентов. На основании полученных данных была выявлена тенденция развития личного бренда HR-менеджера в России.

**Abstract.** The article examines the concept of a personal brand, namely how it is developed among managers as a means of promoting itself to the masses. It also investigates the topic of creating a personal brand for an HR manager in the XXI century. In the article, there is an attempt to answer a wide range of questions: if there is a trend among specialists, who an HR manager with a personal brand is, and whether management specialists are interested in creating a personal brand. Our project team performed research to study the concept of «Personal brand of an HR manager» among specialists and teachers from the field of HR management. The analysis of the results showed what the respondents think about personal brand, and if there is one among them, whether it is worth creating and developing. Based on



*the results, the research revealed the existence of a trend in the HR manager's personal brand development in Russia.*

**Ключевые слова:** личный бренд, брендинг, личный бренд HR-менеджера, маркетинговый инструмент, HR-сфера.

**Keywords:** *personal brand, branding, personal brand of an HR-manager, marketing instrument, the field of HR management.*

Всему миру знакомы такие имена, как Стив Джобс, Илон Маск, Билл Гейтс, Проктер и Гэмбл, а ведь работают в их компаниях или являются их клиентами далеко не все. Своим личным успехом, популярностью своих компаний, все вышеперечисленные люди обязаны персональному бренду. Что они говорят, как представляют себя публике, чем живут – все это играет ключевую роль в успехе у столь обширного круга людей. Мы говорим о том, что Стив Джобс и ему подобные создали из своего имени бренд, который работает день за днем, привлекая людей и помогая развиваться их бизнесу. Все потому, что в XXI веке имидж человека, его репутация в профессиональных кругах, то, как он себя позиционирует значат очень много.

Личный бренд – это образ, который складывается о человеке в профессиональном сообществе, который узнаваем, обсуждаем в кругу потенциальных клиентов. Также это инструмент маркетинга, складывающийся в первую очередь из репутации и имиджа, а также из опыта и профессионализма специалиста. Личный бренд способствует повышению дохода, продвижению по карьерной лестнице, хорошую репутацию среди клиентов, повышение навыков и компетенций и свободу в выборе места работы.

Тема личного бренда во многом касается и HR-менеджера, так как во время работы ему приходится постоянно взаимодействовать с людьми, а его имидж, репутация также влияют на показатели работы. Тогда встает ряд вопросов: есть ли необходимость HR-специалистам создавать из своего имени бренд? Есть ли у личного бренда возможность стать незаменимым дополнением в карьере HR-менеджера? За рубежом личный бренд уже достаточно давно развивается, поэтому есть много примеров, доказывающих его полезность и эффективность, но в России данная тема только начинает набирать популярность [1].

На сегодняшний день личный бренд является одним из ведущих направлений в HR-сфере, позволяющим завоевать аудиторию и повысить конкурентоспособность на рынке.

Вопреки тому, что само понятие “личный бренд” возникло только в 1997 году, в практическом смысле оно существует уже давно – в политике (Юлий Цезарь, Наполеон, Владимир Ленин), в сфере искусств (Сальвадор Дали, Иван Айвазовский, Клод Моне), в литературе (Стивен Кинг, Иван Тургенев), в кинематографе (Альфред Хичкок, Стэнли Кубрик) и во многих других областях. В HR-сфере же первая попытка опробовать возможность применения методов бренд-менеджмента произошла в 1996 году. Тогда Симон Бэрроу (президент People in Business) совместно с Тимом Эмблером (старший научный сотрудник Лондонской школы бизнеса) опубликовали статью в журнале *Journal of Brand Management*, в которой так называемый «*employer brand*» (бренд работодателя) был определен ими как сочетание функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним. Но именно в последние годы личный брендинг набирает стремительную популярность как в зарубежных информационных HR-пространствах, так и в российских.

Важно понимать, что личный бренд в плоскости управления человеческими ресурсами имеет структуру, аналогичную простому бренду. Если обычный брендинг не может существовать отдельно от компании, то личный брендинг также неразрывно связан с человеком (его обладателем).

Стоит отметить, что при вхождении в сферу брендинга нужно осознавать, без каких элементов невозможен успех в этой области. Во-первых, это оригинальный контент

(в данной профессии цифровизация играет немаловажную роль). Во-вторых, омниканальность, чтобы облегчить поиск потенциальной аудитории. Чем больше каналов взаимодействия использует менеджер, тем выше вероятность попасться на глаза потребителям, партнерам и просто подписчикам. В-третьих, это доверие. Люди все меньше верят поступающей к ним информации, причиной чему являются фейковые новости, которые снижают доверие не только к информации, но и к источникам. И последним элементом можно назвать развиртуализацию. По возможности HR-менеджеру нужно стараться общаться с подписчиками не только в социальных сетях и посредством сайта, но и знакомится с людьми лично [2].

HR-менеджер с персональным брендом – это успешный специалист из HR-области, который грамотно сумел развить и продать свой имидж, создать хорошую репутацию среди клиентов, зарекомендовать себя в профессиональных кругах.

В России технология построения бренда во многом уступает, к примеру, американской, но работает по схожей (правда, менее масштабной) модели. Эта модель базируется на обязательстве перед целевой аудиторией (которое, как правило, соотносится не только с задачей формирования личного бренда, но и желанием привнести свой вклад в развитие экономики/культуры), системе ценностей менеджера, новаторстве и эффективности предлагаемых им решений, эмоциях от бренда у потребителя и связанных с ним ассоциациях. Все эти компоненты взаимосвязаны и являются составляющими личного бренда HR-менеджера, подчиненные цели, ради которой специалист в области управления человеческими ресурсами и создает бренд (например, достижение высокой репутации среди коллег). Однако стоит учитывать, что эта цель со временем может меняться в зависимости от потребности специалиста.

В рамках проектной работы по теме: «Модель формирования личного бренда HR-менеджера», являющегося частью проектного обучения в Государственном Университете Управления, проектной группой было проведено исследование в формате опроса среди специалистов и преподавателей из сферы HR-менеджмента, с целью изучения в данной среде понятия «Личный бренд HR-менеджера». В исследовании приняли участие 72 специалиста со всей России как с опытом работы больше 10 лет (37,5%), так и со средним от 3 – 10 лет (45,8%). Также присутствовали молодые специалисты (опыт работы до 3-ех лет), они оказались в меньшинстве (16,7%).

По итогам исследования были получены следующие данные. Капиталом личного бренда HR-менеджера выступает сообщество, которое есть у личного бренда в онлайн и офлайн (48,6%), товары и услуги, предлагаемые специалистом (26,8%), окружение (13,8%). Также респонденты отмечали профессиональные навыки (5,5%) и опыт (2,7%). Сам бренд HR-менеджера, по мнению специалистов, должен состоять из репутации (94,4%), профессионализма (90,3%), экспертности (77,8%), популярности и надежности (33,3%), а также окружения (30,6%). Самый не востребованный вариант ответа из всех «товары и услуги» (15,3%). В вопросах личного бренда в HR-сфере мнение клиентов стоит на одном уровне с мнением партнеров и вышестоящих специалистов, следовательно данный маркетинговый инструмент нуждается во всесторонней разработке.

По результатам опроса было выявлено, что абсолютному большинству опрошенных (80,6%) знакомо понятие «Личный бренд HR-менеджера», стоит отметить, что единственная категория респондентов, в которой все специалисты ответили положительно, состояла из HR-менеджеров со стажем работы менее 3-х лет. Далее исследование показало, что личный бренд уже есть у 15,3% опрошенных специалистов, работают либо планируют его создание 69,4%. У оставшихся 11,1% респондентов личного бренда нет, и они не планируют заниматься данным вопросом.

Делаем вывод, что российские HR-менеджеры настроены создавать свой бренд, заниматься его развитием. Следовательно, в действительности специалистам интересна данная тема и они готовы над этим работать, но по каким-то причинам, данный инструмент маркетинга в России еще не распространен.

Говоря о значимости личного бренда в XXI веке, 50,0% специалистов уверены, что данный инструмент маркетинга HR-менеджеру необходим, и еще 44,4% склонны в это верить, общий процент составляет 94,4%. И только 5,6% респондентов считают иначе.

Были выявлены причины, по которым респонденты пришли к такому мнению. 43,1% опрошенных HR-менеджеров столкнулись с понятием «Личный бренд» в первые годы работы и тогда же начали понимать, насколько это нужный и полезный инструмент для продвижения и построения карьеры. Также 30,6% специалистов осознали важность личного бренда, только когда достигли определенного профессионального уровня, своеобразного «потолка» в карьере. Но ключевую роль играет тот факт, что личный бренд – это кредит доверия клиентов и партнеров, это было отмечено более половиной респондентов (57,8%). На данный период в России у специалистов HR-сферы личный бренд воспринимается как идентификатор на рынке труда (50,0%), инструмент, который помогает привлечь внимание целевой аудитории (45,3%).

Говоря о тенденции развития личного бренда в России, стоит исследовать текущую ситуацию в HR-сфере и что ей предшествовало. В университете теоретическими знаниями о личном бренде HR-менеджера владели только 11 (15,3%) опрошенных, но всю важность данного инструмента маркетинга тогда же осознало только 6 человек (8,3% от общего числа опрошенных). Из 31 респондента (43,0% от общего числа опрошенных), ответивших, что с личным брендом они столкнулись в первые годы работы, 22 специалиста (30% от общего и 70% по рассматриваемой категории), в университете с данным понятием не сталкивались. Те респонденты, что слышали что-то о нем в вузе, а также те, кто не знали о личном бренде HR-менеджера будучи студентами, столкнулись с этим инструментом маркетинга в первые годы работы, такие комбинации ответов составили 70% и 71% соответственно.

Следовательно, на данный момент в HR-сфере, приходя в компанию, выпускники ВУЗов в течение от 1 до 3-х лет сталкиваются с личным брендом, а, если не придают этому значение, то начинают активно работать с этим инструментом маркетинга только после достижения «потолка» в карьере. В свою очередь причины, по которым такой большой процент респондентов не сталкивались с личным брендом в университете, могут быть различны.

Все вышеперечисленное показывает, что интерес к личному бренду в HR-сфере в России непрерывно растет. Данная положительная тенденция выражается в первую очередь в том, что данной теме стали уделять больше внимания в ведущих вузах России, обладая полной информацией по данному вопросу, имея четкое представление о личном бренде, будущие специалисты получают возможность еще до начала профессиональной карьеры стать конкурентоспособными. Тенденция к развитию также поощряется интересом и стремлением самих специалистов к работе над собственным брендом. В России в HR-сфере большую роль играют авторитет и рекомендации, что также оказывает влияние на развитие данного инструмента маркетинга в отечественной практике.

### *Литература*

1. HR-брендинг в России – явление редкое // HR-portal URL: <https://hr-portal.ru/article/hr-brending-v-rossii-yavlenie-redkoe> (дата обращения: 10.04.2021).
2. Пономарева Е.В., Иванова Т.Д. Лидерство и менеджмент. – Спб.: Креативная экономика, 2018.

**О.А. Коропец**

канд. психол. наук,

доцент кафедры

управления персоналом и психологии

**Е.Е. Комисаренко**

магистрант второго курса

кафедры управления персоналом и психологии

(Уральский федеральный университе

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

**О.А. Koropets**

*Candidate of psychological sciences, associate professor*

**E.E. Komisarenko**

*(Undergraduate Ural Federal University, Yekaterinburg)*

## УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЕМ СОТРУДНИКОВ УГОЛОВНО-ИСПРАВИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

### EMPLOYEE WELL-BEING MANAGEMENT CRIMINAL CORRECTION SYSTEM<sup>1</sup>

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме социально-психологического благополучия работников, постоянно сталкивающихся в процессе осуществления профессиональных обязанностей с экстремальными воздействиями. Авторы рассматривают специфические особенности профессиональной деятельности сотрудников пенитенциарной системы. Обсуждается возможность роботизации и цифровизации уголовно-исправительной системы и ее влияние на благополучие работников. В эмпирическом исследовании приняли участие 86 сотрудников уголовно-исправительной системы проживающие и работающие на территории Свердловской области. Установлено, что у сотрудников уголовно-исправительной системы наиболее выраженными параметрами социально-психологического благополучия являются: удовлетворенность уровнем дохода, наличие недвижимости и включенность в значимые социальные группы. Наименьшие значения благополучия выявлены по параметрам конкурентоспособность на рынке труда и удовлетворенность профессиональным статусом.

**Abstract.** The article is devoted to the problem of social and psychological well-being of employees who constantly encounter extreme influences in the process of carrying out professional duties. The authors consider the specific features of the professional activities of the employees of the penitentiary system. The possibility of robotization and digitalization of the penal system and its impact on the welfare of workers is discussed. The empirical study involved 86 employees of the penal system living and working in the Sverdlovsk region. It was found that the most pronounced parameters of social and psychological well-being among the employees of the penal system are: satisfaction with the level of income, the availability of real estate and involvement in significant social groups. The smallest values of well-being were revealed by the parameters competitiveness in the labor market and satisfaction with professional status.

**Ключевые слова:** социально-психологическое благополучие, управление благополучием работников, профессиональная деятельность, уголовно-исправительная система, роботизация.

**Keywords:** social and psychological well-being, employee well-being management, professional activity, criminal correctional system, robotization.

---

© О.А. Коропец, Е.Е. Комисаренко, 2021.

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

The reported study was funded by RFBR, project number 20-010-00952.

Благополучие личности в профессиональной деятельности несколько десятилетий находится в центре внимания междисциплинарных исследований в области психологии, управления персоналом, экономики и права. Благополучие является регулятором социально значимых процессов, которые оказывают влияние на различные жизненные ситуации и сферы жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом [3]. Актуальность изучения благополучия сотрудников уголовно-исправительной системы (УИС) опосредована постоянно увеличивающимся количеством экстремальных воздействий в процессе осуществления профессиональных обязанностей, в том числе связанных с частым взаимодействием с криминальным контингентом [8]. Профессиональная деятельность сотрудников УИС характеризуется постоянным нахождением в условиях психоэмоционального стресса. Такая работа требует постоянного обращения к адаптационным ресурсам личности, которые позволяют эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды и справляться с негативными факторами на рабочем месте [2]. Особенности профессиональной деятельности предъявляют высокие требования к личности сотрудника, к его самоконтролю и дисциплине, к умению не допустить случаи злоупотребления служебными полномочиями.

К специфическим особенностям профессиональной деятельности работника пенитенциарной системы относят [5]:

Во-первых, императивный характер деятельности, требующей высокого уровня директивности и нормативности связанных с властными полномочиями (оказание влияние на условия жизни заключенных);

Во-вторых, большое количество конфликтов при взаимодействии со спецконтингентом, в связи с частыми случаями отказа заключенных выполнять установленные правила и нормы поведения;

В-третьих, нестандартный характер профессионального труда, с высоким уровнем ответственности при принятии решений, обуславливает риск развития профессионального выгорания и профдеформации.

В решении проблемы профессиональной деформации сотрудников УИС может помочь роботизация и автоматизация труда. Например, правительство Южной Кореи активно занимается решением вопроса об использовании в исправительных учреждениях роботов-охранников. Робот имеет множество преимуществ: он может работать без перерывов и выходных, нуждается только в подзарядке и своевременном ремонте. Робот-охранник должен облегчить рабочий функционал и снизить выраженность эмоционального выгорания сотрудников УИС, связанного с тяжелыми условиями работы. Кроме этого, считается, что такой робот является более безопасным и минимизирует угрозы для жизни и здоровья, как заключенных, так и самих охранников [7]. Таким образом, сотрудники УИС получают возможность сфокусировать свое внимание на других обязанностях. Вопрос негативного влияния роботизации на социально-психологическое благополучие работников уголовно-исправительной системы, связан с возможным сокращением рабочих мест в будущем и является дискуссионным. В настоящее время большую угрозу представляет ограниченная возможность трудоустройства бывших сотрудников УИС, после их выхода на пенсию. В связи с этим особую значимость приобретает управление социально-психологическим благополучием сотрудников УИС. Современные исследования показывают, что уровень благополучия у сотрудников УИС зависит от требований работы. В частности, Иванова Т.Ю. отмечает, что сотрудники, имеющие низкий уровень личностных ресурсов, характеризовались негативным эмоциональным фоном, а их благополучие обнаруживало прямую связь с наличием ресурсов рабочей среды [4]. Коропец О.А. рассматривает социально-психологическое благополучие (СПБ) личности в профессиональной деятельности с точки зрения взаимосвязи социальных, экономических и психологических параметров [6].

Цель исследования, реализованного авторами данной статьи, заключается в определении выраженности объективных и субъективных параметров благополучия у сотрудников УИС. В качестве основного метода исследования использовался опросный лист для оценки экономических, материальных, социальных, профессиональных и психологических аспектов благополучия личности в профессиональной деятельности в условиях глобальных рисков Индустрии 4.0 [8]. В исследовании, реализованном в 2021 году, приняли участие 86 сотрудников УИС: 32 женщины, 54 мужчины. Возраст респондентов от 20 до 59 лет, все работают и проживают на территории Свердловской области. Респонденты по пятибалльной шкале отмечали степень выраженности у себя показателей социально-психологического благополучия, где «показатель отсутствует, выражен в минимальной степени» соответствует цифре «1», а максимально выражен – цифре «5». Результаты анкетирования были обработаны методами описательной статистики при помощи пакета «Анализ данных» Excel, приведены в табл. 1.

Таблица 1

*Описательная статистика выраженности показателей социально-психологического благополучия у сотрудников УИС*

<i>Показатель СПБ</i>	<i>Среднее</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>Мода</i>	<i>Стандартное отклонение</i>
Удовлетворенность доходом	3,56	0,095	4	0,878
Возможности увеличения доходов	3,14	0,111	3	1,025
Возможность взять кредит и/или оформить ипотеку	3,25	0,116	4	1,07
Наличие недвижимости	3,48	0,116	4	1,075
Удовлетворенность базовых материальных потребностей	3,3	0,104	3	0,963
Возможность не использовать заемные средства для текущих трат	3,23	0,114	2	1,058
Включенность в социально значимые группы	3,32	0,11	4	1,016
Владение средствами современной коммуникации	3,25	0,106	4	0,977
Конкурентоспособность на рынке труда	2,48	0,124	2	1,15
Удовлетворенность занимаемой должностью и/или профессиональным статусом	2,97	0,115	2	1,068
Психологическая безопасность на работе	3,24	0,108	3	0,998

*\*Составлена авторами на основе расчётов*

Результаты исследования показали, что у сотрудников УИС наиболее выражены следующие показатели СПБ: удовлетворенность уровнем дохода (среднее значение 3,56, при этом мода ( $M_o$ ) = 4), наличие недвижимости (среднее значение 3,48,  $M_o=4$ ) включенность в значимые социальные группы (среднее значение 3,32,  $M_o=4$ ). Наименьшие показатели социально-психологического благополучия у сотрудников уголовно-исправительной системы связаны с оценкой собственной конкурентоспособности на рынке труда (среднее значение 2,48,  $M_o=2$ ) и удовлетворенностью своим профессиональным статусом (среднее значение 2,97,  $M_o=2$ ).

Таблица 2

*Описательная статистика выраженности глобальных социальных  
и экономически угроз для благополучия сотрудников УИС*

<i>Глобальная угроза</i>	<i>Среднее</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>Мода</i>	<i>Стандартное отклонение</i>
Недостаточный доступ к качественным пищевым продуктам и воде	2,34	0,097	2	0,904
Проблемы, связанные с разрастанием и плохой планировкой городов	2,37	0,086	2	0,797
Крупномасштабная вынужденная миграция населения	2,6	0,112	2	1,039
Уличные беспорядки и социальные волнения	2,13	0,096	2	0,896
Неоправданно завышенная стоимость на жилье	2,5	0,105	2	0,977
Безработица или неполная занятость	2,56	0,105	3	0,976
Дефолт	2,5	0,105	2	0,979
Замещение рабочих мест роботами и умными машинами	2,04	0,104	2	0,969
Неуправляемая инфляция	2,46	0,098	2	0,916
Массовое распространение инфекционных заболеваний	3,12	0,111	4	1,038

*\*Составлена авторами на основе расчётов*

В качестве основных глобальных экономических и социальных угроз для собственного благополучия, сотрудники УИС отметили: быстрое и массовое распространение инфекционных заболеваний (среднее значение 3,12, Мо=4), а также безработицу и неполную занятость (среднее значение 2,56, Мо=3). Наименьшие угрозы для благополучия, по мнению респондентов, связаны с замещением рабочих мест роботами (среднее значение 2,04, Мо=2), с уличными беспорядками и социальными волнениями (среднее значение 2,13, Мо=2). Полученные авторами результаты позволили выявить различия в показателях социально-психологического благополучия у сотрудников УИС разного пола по отдельным параметрам. Например, у сотрудниц УИС в большей степени, чем у сотрудников выражены следующие показатели благополучия: возможность увеличения дохода, наличие недвижимости, конкурентоспособность на рынке труда. В меньшей степени у женщин выражена возможность взять кредит. Также женщины больше опасаются угроз вынужденной миграции и безработицы, а мужчины больше опасаются замещения рабочих мест роботами и умными машинами.

Таким образом, при управлении социально-психологическим благополучием сотрудников уголовно-исправительной системы следует уделять внимания улучшению как психологических, так и материальных аспектов работы. Особое внимание нужно уделить повышению уровня готовности сотрудников к роботизации и автоматизации рабочих мест, а также обеспечить своевременное обучение (переподготовку) сотрудников предпенсионного возраста востребованным на рынке труда специальностям для повышения их конкурентоспособности.

Литература

1. Глуханюк Н.С., Коропец О.А., Юртаева М.Н. Социально-психологическое благополучие работников: опыт экспертной параметризации // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2020. – № 5. – С. 134-138.
2. Гриднева А.А., Мещерякова Э.И. Адаптационные ресурсы личности в экстремальных условиях профессиональной деятельности (на примере работников пенитенциарной системы) // Психология и психотехника. – 2017. – № 1. – С. 85-95.
3. Иванкина Л.И. Благополучие и проблема устойчивого развития общества // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2015. – № 2(17). – С. 92-98.
4. Иванова Т.Ю. Функциональная роль личностных ресурсов в обеспечении психологического благополучия: дисс.... канд. психол. наук. – М., 2016. – 182 с.
5. Ильин А.В., Фёдоров А.Ф., Суслов Ю.Е. Приоритетность акмеологического подхода в развитии профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы // Акмеология: теория, практика и перспективы развития. – 2018. – С. 184-198.
6. Коропец О.А. Социально-психологическое благополучие работников разных категорий // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 11(3). – С. 499-506.
7. Роботы-охранники будут следить за порядком в южнокорейских тюрьмах [Электронный ресурс] URL: <https://robotics.ua/> (дата обращения: 10.04.2021).
8. Рогач В.Г. Проблема психологического благополучия сотрудников уголовно-исправительной системы, непосредственно взаимодействующих с осужденными в процессе служебной деятельности // IV Международный пенитенциарный форум «ПРЕСТУПЛЕНИЕ, НАКАЗАНИЕ, ИСПРАВЛЕНИЕ». 2019. – С. 174-178.

**Е.А. Котенко**

*студент магистратуры,  
управление персоналом  
(ГУУ, г. Москва)*

**Е.А. Kotenko**

*student (Master degree), 1st year, personnel management  
(State University of Management, Moscow)*

**Научный руководитель:**

*канд. экон. наук,  
доцент кафедры управления персоналом*

**Е.В. Каштанова**

*(ГУУ, г. Москва)*

**Е.V. Kashtanova**

*Candidate of economic sciences, associate professor  
(State University of Management, Moscow)*

**КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ  
МОЛОДЕЖНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**PERSONNEL RESERVE OF YOUNG PROFESSIONALS AS AN INTEGRAL PART  
OF YOUTH PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION**

*Аннотация. Статья посвящена изучению кадрового резерва как одного из элементов кадровой политики организации, направленной на привлечение и удержание*



молодежи. Рассматриваются процесс и этапы формирования кадрового резерва молодых специалистов для замещения в будущем ключевых и руководящих позиций в организации.

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the personnel reserve as one of the elements of the organization's personnel policy aimed at attracting and retaining young professionals. The article deals with process and stages of the formation of a personnel reserve of young specialists for the replacement of key and leading positions in the organization in the future.*

**Ключевые слова:** *кадровый резерв, развитие персонала, компетенции, профиль должности, карьерный рост, молодой специалист*

**Keywords:** *personnel reserve, staff development, professional competence, job profile, career growth, young specialist.*

В современных условиях для успешного развития организациям уже недостаточно развивать только технологические и материальные ресурсы, теперь особое внимание отводится другому ценному фактору – человеческим ресурсам. Поэтому сегодня для многих компаний одной из основных статей расходов являются расходы на персонал. Поиск и удержание хороших руководителей и ключевых работников требует серьезных финансовых и временных затрат. В настоящее время, несмотря на развитие подготовки в университетах специалистов, проблема нехватки квалифицированных сотрудников, которые стремятся и могут занимать руководящие должности, особенно актуальна [5]. Поэтому современные компании все чаще задумываются о необходимости формирования собственного кадрового резерва.

На многих предприятиях, особенно на государственных на данный момент большое внимание уделяется работе по «омолаживанию коллектива», привлечению молодых квалифицированных сотрудников. И в связи с этим одним из наиболее перспективных направлений работы с молодыми специалистами в организации является молодежная кадровая политика.

Молодежная кадровая политика может включать различные инструменты мотивации и стимулирования молодых специалистов, но мы в данной статье рассмотрим кадровый резерв как составную часть молодежной политики одного из предприятий в сфере оборонно-промышленного комплекса. Молодежный кадровый резерв будет формироваться из молодых специалистов (с возрастом до 35 лет) и заниматься подготовкой резервистов для замещения ключевых специалистов, руководителей низшего и среднего звеньев.

Включив кадровый резерв в свою молодежную кадровую политику, организация сможет решить одновременно несколько задач:

- значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников;
- ускорить срок замещения вакансий на ключевые должности специалистов и должности руководителей низшего и среднего звена;
- удержать и мотивировать перспективных молодых работников, стимулировать повышать уровень своего образования и квалификации;
- минимизировать риски при назначении молодого работника на должность руководителя;
- снизить значение показателя среднего возраста руководящего состава предприятия;
- обеспечить преемственность поколений в компании и непрерывность процесса управления [3].

Формирование кадрового резерва молодых специалистов поможет решить несколько существенных проблем, которые на данный момент остро проявляются на

предприятию. Можно выделить две серьезные проблемы, относящиеся к управлению персоналом рассматриваемого предприятия.

Во-первых, на предприятии наблюдается очень высокий средний возраст работников – 56 лет. Практически все ключевые и руководящие должности занимают сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста. Они уже длительное время находятся на своих позициях и работают в свое удовольствие, их не интересует повышение заработной платы, личностное и карьерное развитие. Несмотря на то, что на первый взгляд наличие опытных сотрудников с невысокими запросами может быть выгодно предприятию, в реальности же производительность и качество труда с каждым годом снижаются, уменьшается количество заказов. Это вызвано консервативным поведением большинства руководителей, так как они сопротивляются любым изменениям и с трудом применяют новые передовые идеи, все предложения молодых работников организовать рабочий процесс по-новому для повышения эффективности труда ими игнорируются, они не прислушиваются к мнению своих сотрудников, игнорируют все новое, не всегда поспевают за изменениями в окружающей среде, отказываются учитывать потребности заказчиков. Наибольшая опасность данной проблемы стала заметна в течение последнего года. В период пандемии и карантинных мер большинство руководителей оказались в группе риска из-за возраста и были вынуждены отправиться на дистанционную работу или самоизоляцию, что нанесло серьезный удар по эффективности работы как отдельных сотрудников и их подразделений, так и всего предприятия в целом.

Вторая проблема тесно связана с первой. В результате политики, которую навязывают руководители предпенсионного и пенсионного возраста, молодые специалисты не видят для себя перспектив и покидают предприятие. В результате наблюдается высокая текучесть среди молодых сотрудников предприятия. За 2020 год текучесть молодых специалистов составила 34%, при этом две третьих ушедших сотрудников причиной своего увольнения назвали отсутствие карьерного роста и возможностей для развития внутри предприятия. Молодые сотрудники не могут полностью реализовать свой потенциал внутри своих подразделений, не всегда их профессиональные навыки остаются замечены и востребованы. В результате молодые сотрудники либо увольняются, либо адаптируются под текущую работу и полностью теряют мотивацию к развитию, обучению, реализации своих амбиций. Они начинают выполнять исключительно рутинный труд, не готовы брать на себя ответственность, проявлять креативность.

Как следствие этих двух проблем возникает еще одна – отсутствие замены на руководящие и ключевые позиции. В случае ухода на пенсию или смерти одного из возрастных работников очень часто возникает ситуация, что его нечем заменить. Молодые специалисты оказываются либо не готовы занять вышестоящую должность, либо они вообще отсутствуют в данном структурном подразделении. Более возрастные специалисты также в большинстве случаев отказываются, так как не хотят осваивать новое направление, брать на себя дополнительную ответственность. В результате ключевая позиция долгое время оказывается свободной, что снижает эффективность работы предприятия.

Формирование кадрового резерва из молодых специалистов поможет решить имеющиеся проблемы:

- молодым специалистам в процессе отбора и подготовки будет предоставлен шанс реализовать себя, улучшить свои знания и навыки. Кроме того, они будут понимать, что в ближайшем будущем у них будет запланированный карьерный рост;
- будет организовано своевременное замещение ключевых позиций с минимальными затратами;

- будут улучшены взаимоотношения между работниками разных поколений, так как в процессе подготовки кадрового резерва будет организовано их тесное взаимодействие.

Таким образом, мы определили потребность организации в кадровом резерве молодых специалистов, теперь можно перейти к организации процесса его формирования на предприятии. Этапы формирования резерва представлены на рисунке 1. Для начала необходимо определить перечень должностей, на которые в дальнейшем будет формироваться кадровый резерв молодых специалистов предприятия. Для определения перечня таких должностей необходимо проанализировать возрастную структуру персонала и выявить значимые позиции, которые в ближайшем будущем могут быть освобождены в связи с выходом на пенсию или уходом по состоянию здоровья. Также основываясь на уровне текучести работников на конкретных должностях и сроках замещения вакансий необходимо спрогнозировать возможность освобождения ключевой должности для дальнейшего включения ее в резерв.



Рис. 1. Этапы формирования кадрового резерва молодых специалистов

Особое внимание следует уделить должностям, имеющим редкую специфику (требующим определенного образования, подготовки, навыков, опыта работы). Такие позиции также должны быть включены в кадровый резерв предприятия. В исключительных случаях для замещений таких мест необходимо заранее готовить специалистов посредством целевого обучения для дальнейшего развития на предприятии.

После определения круга должностей для формирования кадрового резерва молодых специалистов необходимо определиться с требованиями к каждой выбранной должности. Требования к каждой позиции отражаются в профиле к должности. Для наиболее полного представления о желаемом работнике, определения его не только профессиональных, но и личностных и деловых качеств наиболее целесообразно разработать модель компетенций с описанием уровней проявления компетенций, которая в дальнейшем будет включена в проектируемый профиль. Примерная структура профиля представлена на рис. 2.

Следующим шагом будет являться отбор претендентов для включения в кадровый резерв молодых специалистов. На предприятии должна быть создана постоянно действующая комиссия по работе с кадровым резервом [2, С. 466]. Для кандидатов определяется минимальный список требований, который должны быть учтены при формировании списка кандидатов. Претенденты могут быть выдвинуты непосредственными руководителями по результатам работы, по результатам пройденной

периодической аттестации, а также самостоятельно выдвинуть свою кандидатуру. Для внесения сотрудника в список кандидатов, в комиссию по работе с кадровым резервом должны быть предоставлены характеристика на работника от его непосредственного руководителя, заполненная анкета кандидата и его согласие/отказ на зачисление в кадровый резерв. По имеющимся данным проводится первичный отбор, где оценивается возраст кандидата; стаж его работы в организации и занимаемой должности; отсутствие дисциплинарных взысканий; эффективность работы [4].

Основная информация о должности

- В данном разделе указывается название должности; ее место в штатном расписании; категория; подчиненность должности и взаимозаменяемость (должность непосредственного руководителя, количество подчиненных, замещение на время отсутствия)

Основная цель должности

- Краткое определение того, для чего создавалась данная позиция, в чем ее необходимость для организации

Функциональные обязанности

- Полное описание задач, за которые несет ответственность сотрудник, занимающий данную позицию; цели которые ставятся перед работником

Необходимые знания, умения, навыки

- Включает список знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей. Ранжируется по степени важности (обязательные и желательные)

Профиль компетенций

- Включает модель компетенций с определенными уровнями для конкретной должности

Мотивационный профиль

- Желательный набор мотивов и стимулов для работника, занимающего данную должность

Квалификационные требования к должности

- Необходимый и желательный уровень образования, предпочтительный вуз и специализация, необходимые сертификаты/удостоверения подтверждающие квалификацию, опыт работы на предприятии/по специальности/в аналогичных должностях, владение иностранным языком

Дополнительные сведения

- Командировки, сверхурочные работы, работа во вредных и/или опасных условиях труда, работа в выходные дни, ненормированный рабочий день и др.

Рис. 2. Структура профиля должности

Сформировав итоговые списки претендентов, комиссия по работе с кадровым резервом проводит оценку отобранных сотрудников. На данном этапе оцениваются знания, умения и навыки потенциальных резервистов, их деловые и личные качества, а также потенциал к развитию и обучению. Для оценки можно использовать различные профессиональные тесты, интервью по компетенциям, тесты по мотивации и прочее [1].

По результатам оценки комиссия по работе с кадровым резервом выносит одно из следующих решений:

- готов к зачислению в кадровый резерв,
- требуется дополнительное обучение,
- исключить из кандидатов в кадровый резерв.

Основываясь на решении комиссии, формируется список работников, готовых к зачислению в кадровый резерв, который проходит процедуру утверждения.

По результатам проведенной оценки при вступлении в кадровый резерв определяются зоны развития резервистов, на основании чего составляется их индивидуальный план развития (ИПР). ИПР представляет собой определенную стратегию повышения знаний молодого резервиста, в него включаются рекомендации по обучению и развитию сотрудника с учетом его сильных и слабых сторон, а также потребностей предприятия.

Включение молодого сотрудника в кадровый резерв также должно повысить уровень его мотивации и вовлеченности. С этой целью зачисление в кадровый резерв может быть включено в систему стимулирования работников. Помимо того, что резервисты проходят обучение, курсы повышения квалификации, тренинги и мастер-классы за счет предприятия, для повышения мотивации работников необходимо также внести элементы материального денежного стимулирования. Это может быть реализовано за счет назначения надбавок к окладу за нахождение в кадровом резерве, за достижение определенного уровня развития компетенций, за уровень образования. Данные мероприятия позволят удержать молодых резервистов на предприятии до повышения их по должности и уменьшат риск ухода обученного сотрудника.

Формирование кадрового резерва молодых специалистов на предприятии позволит решить имеющиеся проблемы. Молодые специалисты будут видеть перспективы своего развития и карьерного роста, снизится текучесть среди молодежи. Благодаря более эффективной работе, улучшению взаимодействия между специалистами разных поколений повысится конкурентоспособность предприятия, улучшится его имидж.

#### *Литература*

1. Как компании выбрать сотрудников, которых выгодно учить и развивать // Директор по персоналу – 2020. – № 9. – С. 4-6.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов; под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 695 с. – ISBN 978-5-16-003671-7.
3. Пацук О.В. Кадровый резерв как эффективный инструмент обеспечения конкурентоспособности организации / О.В. Пацук, Е.Б. Козловская // Экономические исследования. – 2020. – № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-effektivnyy-instrument-obespecheniya-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 12.04.2021).
4. Резерв кадров: тесты для оценки кандидатов [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/67501-rezerv-kadrov-testy-19-m10> (дата обращения: 09.04.2021).
5. Харитоновна П.В. О понятии, сущности и целях формирования кадрового резерва в организациях // Magyar Tudományos Journal. – 2020. – № 39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-suschnosti-i-tselyah-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-v-organizatsiyah> (дата обращения: 13.04.2021).

**Д.Р. Красильникова**  
студент 2 курса магистратуры,  
управление персоналом организации  
(ГУУ, г. Москва)

**D.R. Krasilnikova**  
2nd year Master's student,  
Organization Personnel Management  
(State University of Management, Moscow)

**Научный руководитель:**  
канд. экон. наук, доц.,  
заведующий кафедрой управления персоналом

**Р.А. Ашурбеков**  
(ГУУ, г. Москва)  
**R.A. Ashurbekov**  
PhD in economics, associate professor,  
Head of the Department of Personnel Management  
(State University of Management, Moscow)

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ

### TALENT MANAGEMENT AS A STRATEGIC ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION

**Аннотация.** В статье представлен теоретический анализ процесса управления талантами, выражена актуальность данного направления. Управление талантами рассмотрено как стратегия организации, приведены области, охватываемые процессом управления талантами, а также выделены преимущества стратегического плана управления талантами.

**Abstract.** The article presents a theoretical analysis of the talent management process, and expresses the relevance of this direction. Talent management is considered as the strategy of the organization, the areas covered by the talent management process are given, and the advantages of the strategic talent management plan are highlighted.

**Ключевые слова:** талант, управление талантами, стратегия, управление персоналом.

**Keywords:** talent, talent management, strategy, HR management.

В современном мире руководителям необходимо непрерывно анализировать и совершенствовать процессы найма, мотивации и удержания своих сотрудников. Многочисленные исследования показывают, что компании, предлагающие талантам возможность расти и развиваться профессионально, приходят к высокому успеху в подборе и удержании персонала [3]. Управление талантами само по себе является обязательством организации набирать, нанимать, удерживать и развивать сотрудников. Управление талантами в настоящее время приобретает все большее значение в корпоративном мире и признается ключом к обеспечению конкурентных и лидерских преимуществ за счет развития лучших талантов и ресурсов в организации.

Компании стремятся нанимать лучших специалистов, поддерживать вовлеченность своих сотрудников и сохранять способность приспосабливаться к изменениям [1]. Сотрудники также хотят соответствовать современным требованиям в постоянно меняющемся мире, поэтому им необходимы возможности непрерывного

обучения и развития для получения новых навыков. Чтобы выигрывать в конкурентной борьбе, руководители планируют и внедряют лучшие практики в области управления талантами для приобретения лучших талантов на рынке труда. Компании находятся в поиске талантов, способных быстро адаптироваться к изменениям, предвидеть эти изменения и адаптироваться к ним, принимать вызовы и постоянно быть в курсе последних разработок и корпоративной практики. Отобранные сотрудники должны обладать необходимыми знаниями, навыками и опытом, которые могут быть дополнены надлежащим обучением и развитием.

Эффективные стратегии управления талантами должны быть ориентированы на долгосрочную перспективу для наилучшего использования внутренних ресурсов. Успешное управление талантами может повысить способности привлечения звездных специалистов, снижению затрат на подбор персонала и более целенаправленному подходу к распределению бюджета на обучение персонала.

Управление талантами представляет собой не столько управление, сколько стимулирование. Опросы сотрудников помогают компаниям измерять уровень их лояльности к работодателю, что является важным показателем удержания сотрудников.

Управление талантами – это бизнес – стратегия, которая позволит организациям сохранить своих самых талантливых и квалифицированных сотрудников. Точно так же, как вовлечение сотрудников или признание сотрудников, именно заявленная стратегия обеспечит привлечение лучших талантов в конкурентной борьбе с другими работодателями.

Когда компания транслирует потенциальному сотруднику, что придерживается стратегии управления талантами, которая обеспечит ему возможность профессионального развития, компания привлекает лучшие таланты. Это связано с тем, что многочисленные исследования постоянно показывают, что возможность продолжать расти и развивать свои профессиональные и личные навыки является основным мотивирующим фактором удержания сотрудников [2].

Все специалисты по управлению персоналом, включая руководителей, участвующие в стратегии управления талантами компании, обязаны интегрировать стратегию в коллективное сознание компании и применять соответствующим образом. В дополнение к этому, эффективная стратегия предполагает обмен информацией о сотрудниках и их потенциальных карьерных путях по всей организации. Это позволяет различным подразделениям привлекать кадровый резерв при рассмотрении потенциальных кандидатов на вакантные должности. Это обычно называется планированием преемственности.

Важно понимать, как убедиться в том, что управление талантами является именно стратегией. Для этого необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- знать цели организации; эта информация помогает понять, что особенно важно для компании и как это вписывается в общую стратегию;
- понимать, какой набор навыков нужен действующим и новым сотрудникам для поддержки успешной стратегии управления талантами.
- прогнозировать будущие проблемы; это позволяет HR – специалистам решать потенциальные проблемы, которые могут помешать стратегии управления талантами;
- убедиться, что сотрудники соответствуют корпоративной культуре компании и помогут ее поддерживать;
- усиливать внутренний найм; необходимо помнить, что одни из лучших кандидатов могут быть внутренними кандидатами; сотрудники – это долгосрочная инвестиция.

Когда управление талантами становится стратегией, необходимо полностью интегрировать ее во все процессы, связанные с сотрудниками организации. Привлечение и удержание талантливых сотрудников в системе управления талантами – это работа

каждого члена организации. Управление талантами действительно наделяет руководителей важной ролью и ответственностью в процессе подбора персонала, а также в постоянном развитии и удержании сотрудников. В некоторых организациях только лучшие сотрудники включены в систему управления талантами. Люди – это сердце компании. Не имея нужных талантов, компании рискуют получить плохую культуру, низкую удовлетворенность клиентов и, самое главное, отсутствие инноваций. Работодатели сегодня сталкиваются с более сложным ландшафтом управления талантами, чем когда – либо прежде, и те, кто хорошо управляет талантами, будут иметь конкурентное преимущество перед теми, кто этого не делает.

Управление талантами не должно быть отдельным бизнес – процессом. Оно интегрировано в большинство процессов и видов деятельности компании. Управление талантами – это предоставление нужного опыта в нужное время каждому сотруднику. Стратегия управления талантами должна быть согласована с общей корпоративной стратегией и стратегическими целями, поскольку это приведет к повышению производительности, целенаправленному подходу и комплексному участию всех функциональных отделов [4]. Выравнивание целей создает у сотрудников чувство сопричастности и ответственности, тем самым повышая их приверженность своей работе и общую мотивацию. Для обеспечения согласованности целей в организации первым шагом является доведение целей и стратегических задач до всех уровней сотрудников сверху вниз.

Управление талантами может включать в себя: приобретение талантов (и подбор персонала), обучение и развитие, организационные ценности и видение, управление эффективностью работы, карьерные пути и планирование преемственности [6]. Хотя существует множество моделей управления талантами, элементы управления талантами обычно можно разделить на пять областей: планирование, привлечение, развитие, удержание и переход.

Процессы управления талантами – это процедуры, связанные с трудовыми ресурсами и карьерным ростом сотрудников [5]. Проще говоря, процессы управления талантами лежат в основе успеха компании, потому что они имеют дело с самым большим активом в каждой компании – ее сотрудниками. Процессы управления талантами охватывают следующие области:

- бизнес-план компании, в котором отражаются планы роста и расширения компании, выручка и все другие параметры, определяющие, когда и где нужен талант и в каком качестве.
- кадровое планирование; на этом этапе определяются профили компетенций будущих сотрудников, необходимые для выполнения бизнес – плана. Однако приобретение необходимых навыков у сотрудников достигается путем приобретения или выращивания талантов.
- адаптацию; процессы, которые акклиматизируют и обучают новых сотрудников процессам, системам и культуре компании.
- управление эффективностью. Традиционное управление эффективностью фокусируется на прошлом опыте и "мониторинге" эффективности. Тем не менее, компании начинают переходить к стимулированию высокой производительности, ориентированному на перспективу, направленному на расширение возможностей сотрудников и их карьерный рост.
- обучение. Данный инструмент позволяют работникам полностью раскрыть свой потенциал, расширить свои навыки и возможности, быть готовыми к карьерному росту. Обучение и мобильность талантов особенно важны для компаний, которые хотят сохранить вовлеченность своих сотрудников и ликвидировать дефицит необходимых у сотрудников навыков путем переобучения или повышения квалификации. В условиях пандемии виртуальное обучение расширилось и стало жизненно важным ресурсом для



компаний, чтобы перепрофилировать или повысить квалификацию своей рабочей силы и приспособиться к меняющимся потребностям бизнеса.

- планирование преемственности. Это гарантирует, что в компании есть способные руководители и лидеры, продвигающиеся вверх по служебной лестнице. Планирование преемственности позволяет менеджерам определять критические роли для преемственности, назначать внутренних и внешних кандидатов, оценивать готовность, целевые потребности в развитии и создавать планы преемственности.
- компенсации и льготы. Компенсации и льготы привлекают сотрудников в компанию и помогают гарантировать, что лучшие таланты останутся в компании.
- критические навыки и анализ пробелов. Организации переживают трансформацию, особенно в области цифровых навыков, которые необходимы для того, чтобы стать более гибкими. Оценивая навыки сотрудников сегодня и прогнозируемые навыки, и возможности, необходимые в будущем, компании могут лучше планировать и готовить работников, которые заполняют пробелы и позиции, необходимые компании для полного использования всех возможностей. Например, технология управления талантами, такая как облако навыков рабочего дня, помогает компаниям выявлять пробелы в навыках в своих организациях и дает работникам возможность узнать, какие навыки им необходимы для роста в организации.

Организации, имеющие стратегические планы развития талантов, обладают следующими преимуществами:

- улучшается способность реагировать на изменения проактивно, а не реактивно, развивая таланты и навыки, необходимые для того, чтобы оставаться впереди конкурентов;
- контролируются затраты на обучение, уделяя больше внимания основным навыкам, которые должны быть улучшены у сотрудников;
- есть возможность набирать высокоэффективный персонал.

Гибкая стратегия управления талантами, ориентированная на людей, позволит людям проявить себя с лучшей стороны, стимулировать карьерную мобильность посредством непрерывного обучения и доступа к информации, а также даст организациям больше возможностей обладать талантами и навыками, необходимыми им для решения как проблем, так и возможностей роста, с которыми они сталкиваются. Управление талантами становится все более важным фактором в конкурентной глобальной экономике.

### *Литература*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. Питер. – 2012. – 848 с.
2. Барашкова Н.А., Михайлова А.В. Компетенции как основа управления талантами персонала. // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. – Чебоксары, 2015. – С. 365-366.
3. Баттерис М. Корпоративные бриллианты: как удерживать талантливых сотрудников в компании: Пер. с англ. / М. Баттерис, Б. Ройтер – М.: ГроссМедиа, 2005. – 253 с.
4. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Управление талантами как HR-технология // Вестник Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2013. – № 1. – С. 85-94.
5. Майклз Э.Н. Война за таланты / Э.Н. Майклз, Э.С. Хэндфилд-Джонс, Э.А. Экселрод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
6. Ушева М.Н. Талант-менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами // Маркетинг и менеджмент инноваций. – 2011. Т.2. – № 3. – 177 с.

**Е.И. Кривоко́ра**

канд. экон. наук,

доцент кафедры государственного,  
муниципального управления и экономики труда

**В.В. Небога́тов**

магистрант, 2 курс, управление персоналом  
(Северо-Кавказский федеральный университет, г. Ставрополь)

**E.I. Krivokora**

Candidate of economic sciences, associate professor

**V.V. Nebogatov**

master's student, 2nd year, human resources management

(North Caucasus Federal University, Stavropol)

## ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В КРУПНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

### PROBLEMS OF CONSTRUCTION OF A DISTANCE LEARNING SYSTEM IN A LARGE PRODUCTION COMPANY

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы развития систем дистанционного обучения персонала, которые требуют решения в связи с изменениями работы крупных производственных компаний в условиях коронавирусных ограничений.

**Abstract.** The article discusses the development of distance learning systems for personnel, which require solutions due to changes in the work of large manufacturing companies in the context of coronavirus restrictions.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, электронное обучение, системы дистанционного обучения, цифровые технологии, платформы LMS.

**Keywords:** corporate training, e-learning, distance learning systems, digital technologies, LMS platforms.

Тренд развития системы корпоративного образования стал мощно трансформироваться одним из первых в HR-сфере под влиянием цифровых технологий, обеспечивая новыми возможностями бизнес-структуры. Внедрение L&D (learning and development – обучение и развитие персонала) в корпоративные университеты и центры обучения создало новую среду обучения и корпоративную культуру компаний. И масштаб распространения e-learning и в мире и в России просто поражает, а также вдохновляет большее число руководителей топ-уровня на запуск процессов корпоративного обучения по таким технологиям. Конечно, сейчас можно наблюдать большое разнообразие дистанционных форм e-learning в бизнесе, начиная от видео-лекций и онлайн-тестирования и заканчивая интерактивными играми и тренажерными системами с использованием AR и VR. В целом, главная специфика дистанционного обучения состоит в самостоятельном обучении, без очного преподавателя или тренера, на любых расстояниях, на любых типах устройств.

Эти особенности e-learning создают его преимущества по сравнению с традиционными очными формами обучения. Во-первых, это подстраивание технологии и формата обучения под конкретную задачу. Во-вторых, это оперативное обучение новичков, действующего персонала изменениям и новым стандартам и методикам. В-третьих, это быстрое формирование навыков по конкретным профессиональным областям или более узким сферам. В-четвертых, это быстрое наращивание компетенций в непрерывном режиме. В-пятых, это возможность создания системы накопления и

передачи корпоративных знаний и опыта. В-шестых, это повышение эффективности обучения за счет интерактивных технологий, большей практикоориентированности, отработки навыков, мгновенной обратной связи. В-седьмых, это высокая мобильность и комфортность обучения без жесткого расписания, возможность моментального обращения к банку или библиотеке решений при затруднениях при выполнении работы.

Применяются различные механизмы тиражирования знаний: диски, ВЛС (внутренние локальные сети), внутренний образовательный портал, СДО (система дистанционного обучения), интренет-платформы. Соответственно, разнообразие как оффлайн, так и онлайн форматов также есть особое условие мультифункционального развития сферы L&D.

Система e-learning перешла в формат онлайн задолго до пандемии. Крупные и средние компании в зависимости от масштабов их деятельности и географического рассредоточения бизнеса пошли по пути развития цифровых дистанционных технологий для получения единой и в то же время гибкой системы корпоративного обучения. Однако карантинные ограничения в пандемической ситуации привели к тотальной необходимости перехода к коммуникациям и обучению персонала в онлайн-формате. Это продиктовано перестройкой многих бизнес-процессов в режиме реального времени, переводом сотрудников на удаленную работу, востребованностью совершенно новых навыков управления и организации дистанционного формата бизнеса, необходимостью быстрого их освоения для минимизации ущерба в связи с новыми коронавирусными мерами. В результате увеличилась нагрузка на системы корпоративного обучения в плане не столько количества обучаемых, а в плане необходимости разработки новых программ обучения, их количества и скорости запуска. Система e-learning в целом достойно справилась с этими вызовами. В первую очередь пандемия помогла бизнесу увидеть преимущества дистанционного обучения перед традиционным, коронакризис заставил увидеть в онлайн-технологиях e-learning антикризисный потенциал, поскольку непрерывное и опережающее корпоративное обучение способно снизить некоторые схожие угрозы и обеспечить стабильность производственной деятельности. С учетом нескольких коронавирусных волн необходимость сохранения и поддержки удаленной деятельности, или гибридной формы, сочетающей и удаленный и офисный формат, будет существовать довольно долго. А по проводимым исследованиям весомая часть работодателей в будущем желает оставить эти формы и при полном исчезновении COVID-19 как эффективный метод управления бизнес-процессами – около 47% [1].

Организация процессов обучения и развития персонала требует системы управления обучением с соответствующей инфраструктурой, которая способна на основе автоматизированных решений выстраивать дистанционные программы обучения и развития навыков и компетенций работников. Системы дистанционного обучения (СДО) создаются и работают на базе специальных программных платформ. Такого рода программные решения бесплатного доступа или на коммерческой основе позволяют организовывать работу СДО как своего рода библиотеки или хранилища учебных курсов и материалов для пользователей системы, а также как контрольно-аналитический центр. В корпоративном образовании СДО обладает довольно обширным функционалом: массовое обучение сотрудников силами нескольких бизнес-тренеров или экспертов-наставников, индивидуализация учебных курсов с учетом уровня развитости компетенций и набора навыков, создание системы непрерывного обучения для сотрудника в наращивании его профессионализма, оценка эффективности обучения, формирование отчетов и аналитика активностей и достижений каждого сотрудника, обмен профессиональным опытом, создание банка готовых решений по производственным темам, организация работы с партнерами, новостное и корпоративное информирование, организация вебинаров, обмена мнениями, групповое обсуждение актуальных проблем, площадка общения и многое другое [2].

СДО сталкивается с определенными сложностями именно в крупном бизнесе. В крупной компании получение общей картины по навыкам и компетенциям требует и больше времени и больше инструментов по причине большой численности персонала и многообразным видам деятельности. Необходимо использовать существенное количество диагностических и оценочных методик, прогнозировать потребность в обучении, формировать широкую линейку как стандартизированных учебных программ, так и индивидуализированных курсов обучения. Все виды работ по наполнению и администрированию системы СДО становятся чрезвычайно трудоемкими. Но главная задача – обеспечение оперативности и гибкости системы обучения, увеличение скорости и эффективности развития персонала – становится еще более актуальной. Крупные производственные системы, имеющие региональные отделения и филиалы, стремятся сформировать такую платформу, которая будет многофункциональной и гибкой одновременно, будет соответствовать внутренним требованиям компании, будет легко интегрироваться с внутренними информационными системами, и при этом будет несложной в управлении.

Активная эксплуатация СДО в пандемический период обновила ориентиры их развития. Специалисты по L&D утверждают, что в будущем система перестанет быть образовательным порталом и трансформируется в цифровую экосистему комплексного сопровождения персонала, которая будет встроена как органическая часть в рабочие процессы, связывая системы обучения с бизнес-системой. Активно наполняют СДО с расширением уровня вовлеченности и эффективности учебного контента технологии дополненной и виртуальной реальности (AR&VR). В платформы вносятся блоки по проектированию опыта обучения, с чат-ботами для обеспечения процессов обратной связи и общения, геймификация дает соответствующие элементы социализации системы дистанционного обучения.

Таким образом, корпоративное образование в цифровом воплощении в виде системы дистанционного обучения не может работать изолированно от других подсистем, оно функционирует совместно с другими HR-процессами. И такого рода связывание позволяет получить стратегическую целостность и системность в сфере HR и бизнес-процессах.

#### *Литература*

1. Gartner. Официальный сайт. – Опрос Gartner, URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-survey-reveals-82-percent-of-company-leaders-plan-to-allow-employees-to-work-remotely-some-of-the-time> (дата обращения: 04.04.2021).
2. Что такое система дистанционного обучения, URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/chto-takoe-sdo/> (дата обращения: 04.04.2021).

**Н.М. Кузнецова**

преподаватель кафедры  
социальной безопасности  
и гуманитарных технологий

(Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского)

**N.M. Kuznetsova**

Lecturer at the Department

of Social Security and Humanitarian Technologies

(Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky)

## ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗВИТИИ И ОБУЧЕНИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

## THE DEVELOPMENT AND TRAINING NEEDS OF UNIVERSITY TEACHERS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

*Аннотация* В статье рассматривается вопрос о потребности персонала в развитии и обучении в условиях ситуации неопределенности, связанной с отсутствием полноты и достоверности имеющейся информации.

*Annotation* The article examines the question of the need of personnel for development and training in a situation of uncertainty associated with the lack of completeness and reliability of the information available.

**Ключевые слова:** университет, персонал, неопределенность, обучение, развитие, организационная культура, организационное поведение.

**Keywords:** university, staff, uncertainty, learning, development, organizational culture, organizational behavior.

Глобальная конкурентная среда предъявляет новые требования к управлению персоналом, особенно в сфере образования, являющейся проводником человеческих и культурных ценностей посредством учебно-воспитательного процесса. Высшие учебные заведения, вступив в эру инновационных научно-исследовательских университетов, особое внимание уделяют развитию и поддержанию организационной культуры, нацеленной на формирование чувства общности и принадлежности организации, доверия, определенности, и, как следствие, лояльности персонала.

Вне зависимости от размеров, сферы деятельности компании, ее история оформляется в систему ритуалов, определенного организационного уклада, присущего конкретно ей, определяя поведение человека, принявшего правила и нормы, установленные в организации, выделяющая организацию и уникальность среди подобных групп [1].

Организационная культура ВУЗа имеет свой уникальный оттенок, отличающий ее от культур других корпораций и развивается под воздействием множества факторов внешней среды.

Существует множество факторов как внешней, так и внутренней среды, влияющих на организационное поведение сотрудников, хотя эффект их воздействия может быть не очень явным. Одним из таких факторов является неопределенность. Неполнота или недостоверности информации порождает ситуационную неопределенность, движущими силами которой могут выступать демографические, социальные, экономические, политические, национальные и технологические факторы. Степень их влияния различна,

но так или иначе держит нас в постоянном напряжении, что может негативно отразиться на трудовой и профессиональной деятельности.

В сформированном и продолжающемся меняться новом настоящем-будущем, успешность деятельности компаний определяется способностью к решительным действиям, преобразованию неопределенности в информированную перспективу [2], дающую возможность персоналу уверенно развиваться и ориентироваться в динамично трансформирующейся среде.

Неопределенность можно рассматривать с двух сторон: с одной, как стагнирующий фактор, негативно влияющий на эффективность, с другой, как благоприятное поле для всестороннего развития человека, находящегося в постоянном движении. Правильно расставленные приоритеты, сформулированные задачи и цели способны позволить добиться высоких результатов.

Появление «туристов», действия которых подразумевают планирование и следование выстроенному маршруту, «рациональных фланеров», отличающихся от своих оппонентов гибкостью и маневренностью движения в поисках оптимального пути, действующих по ситуации-продукт динамично меняющейся эпохи, отсутствия определенности. [3]. Умение управлять, как первой, так и второй категорией, выстраивать межкоммуникационное взаимодействие между подобными сотрудниками-одно из направлений эффективного менеджмента. Персонал, имеющий высокую толерантность к неопределенности, обладает повышенными способностями в решении новых, сложных, творческих задач, где последствия решений не всегда предсказуемы и обладает лучшими коммуникативными свойствами.

В 2019 году было проведено пилотажное исследование, в котором принимало участие 70 сотрудников трех подразделений Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. Анкетирование проводилось с использованием методик, разработанных сотрудниками университета А.В. Орловым, Н.М. Кузнецовой: Методика «Оценка организационной неопределенности», где организационная неопределенность понимается как относительно длительные ситуации, при которых у работников длительное время сохраняется неясность тех или иных вопросов в отношении своей профессиональной деятельности или происходящих процессов управления, организации труда (показатель меньше 10-низкий уровень неопределенности, от 11-17-средний, указывающий на ее существование). методика «Система обучения и развития сотрудников организации».

Выборку исследования составил профессорско-преподавательский учебно-вспомогательный и административный персонал. Стаж работы составлял от 1 года до 50 лет, в настоящей должности до 6 месяцев до 48 лет. Средний стаж работы в организации 15 лет. Возрастная категория до 28 до 80 лет. Средний возраст сотрудников 45 лет. В рамках исследования мы разделили испытуемых на 7 групп (ассистенты, преподаватели, старшие преподаватели, доценты, профессора, административный персонал факультетов, учебно-вспомогательный персонал факультетов, учебно-вспомогательный персонал административного корпуса).

Большинство испытуемых составили доценты и учебно-вспомогательный персонал, что определяется следующими особенностями:

1. Многочисленностью вышеназванных групп по отношению к другим категориям сотрудников.

2. Отказом профессорского состава принимать участие в исследовании по причине нехватки времени и нежелания в силу достижения определенного научного статуса и признания в профессиональном сообществе и как следствия, отсутствия заинтересованности в изменениях.

3. Малочисленностью старших преподавателей, в силу особенности статуса, являющегося переходным звеном от преподавателя к доценту.

Исследуя уровень организационной неопределенности, мы получили следующие данные.

Таблица 1

Средние значения показателей организационной неопределенности в группах преподавателей и учебно-вспомогательного персонала университета

Показатель	Группа 1. Ассистенты	Группа 2. Преподаватели и ст. преподаватели	Группа 3. Доценты	Группа 4. Профессора	Группа 5. Администрация факультетов	Группа 6. УВП факультетов	Группа 7. УВП университета
	N = 8	N = 6	N = 21	N = 4	N = 13	N = 14	N = 7
	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее
Неопределенность в отношении организации	11,75	8,50	7,24	5,25	7,23	11,86	6,86
Управленческая неопределенность	11,75	9,17	8,71	4,50	8,77	11,50	6,43
Межличностная неопределенность	8,75	7,50	7,43	4,75	6,77	8,86	6,29
Неопределенность в отношении непосредственного руководителя	7,75	6,83	5,33	4,50	6,23	9,43	7,14
Трудовая неопределенность	9,63	6,17	6,38	3,50	7,15	9,36	5,14
Организационная неопределенность в целом	9,93	7,63	7,02	4,50	7,23	10,20	6,37

Анализ различий между группами был проведен с помощью критерия W-X Уилкоксона, который применяется для анализа различий данных в малых выборках и является поправкой к коэффициенту X Манна-Уитни. Этот непараметрический критерий точно показывает различия между малыми группами.

В целом мы можем сказать, что уровень организационной неопределенности, за исключением ассистентов и учебно-вспомогательного персонала не высок (таблица 1). Эти группы отличаются от других по степени выраженности трудовой, управленческой и определенности в отношении организации. Самый высокий уровень определенности, а, следовательно, и лояльности, у группы профессоров, как категории отличающейся большим стажем, квалификацией и статусом в научном сообществе.

Относительно высокий показатель неопределенности наблюдается у ассистентов и учебно-вспомогательного персонала. Скорее всего, речь идет об отсутствии ясности понимания своих должностных обязанностей и будущего в организации в ситуации многозадачности и динамично меняющейся внешней среды. Причинами возникновения данной ситуации может выступать недостаточная квалификация сотрудников, небольшой опыт работы или его отсутствие, но более вероятно, наличие информационного вакуума, когда информация не доведена до сотрудника своевременно или в необходимом объеме, отсутствие четко прописанных трудовых функций. Выполняемые обязанности должны

быть ясными и определенными, без этого условия эффективность трудового процесса сводится к нулю.

Обучение персонала является одним из источников формирования человеческого капитала, что заставляет организации активно разрабатывать и внедрять различные системы обучения для своих сотрудников, как внутри организации, так и за ее пределами. Университет, являясь в своей основе образовательной организацией, поставлен жесткие законодательные рамки в части обучения своих сотрудников, особенно преподавательского состава [4]. Выступая одной из форм нематериальной мотивации, продуманная система обучения способна закрепить сотрудника в организации, формируя траекторию его профессионального развития.

Таблица 2

*Взаимосвязь организационной неопределенности с потребностью в обучении и развитии персонала в организации у профессорско-преподавательского состава*

Показатель	Неопределенность в отношении организации	Управленческая неопределенность	Межличностная неопределенность	Неопределенность в отношении непосредственного руководителя	Трудовая неопределенность	Неопределенность в целом
1. Желание изучить организацию	-0,62	-0,59	-0,09	-0,24	-0,37	-0,51
2. Желание обучаться социальному взаимодействию	-0,60	-0,53	-0,22	-0,28	-0,48	-0,55
3. Наличие потребности в информационной поддержке	-0,17	-0,31	-0,15	-0,25	-0,04	-0,24
4. Потребность пройти обучение как новичку	-0,17	-0,49	-0,15	0,05	-0,18	-0,28
5. Желание пройти обучение по специализированным программам	0,11	-0,07	-0,12	-0,02	-0,06	-0,04
6. Желание развивать навыки и дополнительные компетенции	0,00	-0,13	-0,33	-0,06	-0,20	-0,18
7. Желание пройти обучающие программы и тренинги личностного и социального развития	-0,38	-0,57	-0,23	-0,15	-0,36	-0,46
8. Намерение профессионального самообразования	-0,23	-0,07	-0,13	0,08	-0,27	-0,16
9. Потребность в поощрении своего профессионального развития	-0,45	-0,47	0,03	-0,03	-0,26	-0,33
10. Желание участвовать в системе оценки персонала для своего профессионального развития и продвижения	-0,57	-0,62	-0,21	-0,13	-0,46	-0,54
11. Потребность в профессиональной переподготовке	-0,13	-0,34	-0,13	0,07	-0,10	-0,19
12. Желание поступить в систему кадрового резерва организации для специализации в сфере управления	-0,32	-0,46	-0,18	0,03	-0,25	-0,33
Потребность обучаться и развиваться (общее)	-0,43	-0,56	-0,22	-0,11	-0,37	-0,46

*Примечания: Достоверные ( $p < 0,05$ ) корреляции выделены штриховкой ячеек.*



В табл. 2 представлены данные по взаимосвязи организационной неопределенности с потребностью к обучению и развитию профессорско-преподавательского состава. Акцент на данной категории обусловлен тем, что источником новых знаний является преподавательский корпус, принимающий непосредственное участие в формировании знаний, умений и навыков выпускников, членов социокультурного поля. Коэффициент корреляции рассчитывался с помощью непараметрического коэффициента Спирмена. Отрицательные коэффициенты корреляции неопределенности с некоторыми показателями показывают обратную взаимосвязь с ранее представленными характеристиками в обучении.

Чем выше уровень неопределенности по отношению к организации, управленческой, трудовой, организации в целом, тем ниже потребность в обучении и профессиональном развитии. Сотрудник, находящийся в состоянии неопределенности, на первое место ставит задачи приспособления и выживания в недружественной для него среде. Мысли об обучении и развитии уходят на второй план, ставя на первый достижение цели по получению необходимой Мысли об обучении и развитии уходят на второй план, ставя на первый достижение цели по получению необходимой для выполнения трудовых функций информации и определения своего места и роли компании.

Для формирования готовности и желания быть включенным в организационные процессы университета, систему обучения и развития, организация должна снизить уровень организации, управления, трудовой неопределенности и в отношении к организации в целом. Особенно актуальным встает вопрос снижения уровня неопределенности для ассистентов/преподавателей, как первичного звена в построении карьеры научного работника и учебно-вспомогательного персонала, являющегося важным звеном в системе организации и сопровождении учебного процесса учебного заведения. В такой ситуации, сотрудник переключившийся с функции выживания на функцию развития и жизни в компании, будет готов к профессиональному развитию.

Выступая амбассадором своей организации, распространяя необходимую информацию не только среди своих коллег, но и внешнего окружения, пропагандируя вектор «будь готов и делай», сотрудник принимает участие не только в формировании внутренней организационной комфортной среды, но и становится причастным к формированию бренда работодателя.

### *Литература*

1. Захарова Л.Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики и формирования готовности студента к работе в условиях современного предприятия // Университетское направление: практика и анализ. – 2006. – № 2. – С. 31-39.
2. Международные тенденции в сфере управления персоналом-2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/2020/human-capital-trends.html#> (дата обращения: 15.03.2021).
3. Талев Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / Н.Н. Талев; пер с англ. – М.: Колибри, Азбука Аттикус, 2014. – 768 с.
4. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ п. 7 ст. 48 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 30.03.2021).

**К.К. Кулябцева**

*1 курс магистратуры, управление персоналом»*

(ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский

Федеральный университет», г. Ставрополь)

**К.К. Kulyabceva**

*1st year of Master`s degree, direction of training «Personnel Management»*

(North Caucasus Federal University, Stavropol)

**Научный руководитель:**

*д-р экон. наук,*

*профессор кафедры государственного*

*и муниципального управления и экономики труда*

**Г.С. Шелкоплясова**

(ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский

Федеральный университет», г. Ставрополь)

**G.S. Shelkoplyasova**

*Doctor of Economics,*

*Professor of the Department of State*

*and Municipal Administration and Labor Economics*

(North Caucasus Federal University, Stavropol)

## **РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ, ВЫЗВАННОЙ COVID-19**

### **THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN EMPLOYMENT IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC**

**Аннотация.** В статье показана роль информационных технологий при трудоустройстве в условиях пандемии и открывающиеся возможности для соискателей в сложившихся условиях.

**Abstract.** The article shows the role of information technologies in employment in the context of the pandemic and the opportunities that open up for job seekers in the current conditions.

**Ключевые слова:** пандемия, трудоустройство, информационные технологии, процесс.

**Keywords:** pandemic, employment, information technology, process.

В условиях распространения новой коронавирусной инфекции достаточно серьезные негативные процессы на рынке труда наблюдаются во многих странах, в том числе и у нас, в Российской Федерации. Нарастающий экономический кризис, вызванный массовым закрытием предприятий, падением потребительского спроса и ростом безработицы заставляет разрабатывать более эффективные меры государственной поддержки, направленные на стимулирование отдельных групп хозяйствующих субъектов и экономики в целом. Уровень безработицы в России, по данным Росстата, составил в период февраля-мая 2020 г. от 3,4 млн чел. (4,6%) до 4,5 млн чел. (6,1%) соответственно, а в период с марта по июнь этого года уволено 3млн 718 тыс. человек (принято – 3 млн 36 тыс. человек). В Ставропольском крае уровень безработицы составляет 6,1%, при этом темп экономического роста равен 2,7% [3]. Ситуация с безработицей в крае зафиксирована как отрицательная, но по сравнению с соседними регионами и большей частью регионов страны не безнадежна.

Во всем мире наблюдается массовое закрытие компаний и приостановка большинства производств. Известно, что около 2,6 млрд чел. (треть населения планеты) несколько месяцев находилось в режиме самоизоляции. В этой связи, снизился спрос на многие товары и услуги (с введением жестких ограничительных мер и, в частности, на передвижение и социальные контакты).

Процесс трудоустройства безработных в условиях пандемии стал очевидным во многом, благодаря использованию информационных ресурсов (возможности которых ранее были недооценены). Можно отметить, что использование информационных технологий в деятельности компаний позволили решать вопросы трудоустройства более оперативно. Влияние пандемии на человеческий капитал предприятия непредсказуемо. Коронавирусная пандемия, к сожалению, несет с собой множество кардинальных изменений во всех сферах деятельности как компаний, так и всей мировой экономики в целом.

Информационные технологии стали неотъемлемой частью повседневной жизни человека и согласно исследованиям Всероссийского Центра Изучения Общественного Мнения, 62% респондентов используют глобальную сеть Интернет ежедневно, при этом, 19% респондентов постоянно находятся в сети. [2]. Но если раньше технологии предоставлялись узкому кругу лиц, то сегодня почти каждый имеет доступ к миллиону различных web-ресурсов.

Можно сказать, что сеть Интернет, которая предоставляет пользователям широкий спектр услуг, является основой развития процесса организации труда. С помощью информационных технологий возможно не только составить и разместить корректное резюме соискателя, но и при желании получить дополнительное образование (в случае необходимости смены профессии) [1].

В сети интернета представлено множество площадок, которые оказывают помощь в трудоустройстве. Разнообразие ресурсов варьируется от коммерческих сайтов до муниципальных или государственных порталов. Так, например, популярность поиска работы в интернете в условиях карантина можно объяснить тем, что появилась возможность минимизации контактов среди людей и более оперативная подготовка необходимых документов. С помощью информационных технологий пользователь может найти подходящую вакансию за считанные секунды и принять её. Он может отправить электронное письмо в организацию, заранее приложив резюме и кратко объяснив свою цель. Перед HR-менеджерами стоят амбициозные задачи и высокие требования по поиску кандидатов, требуется принятие неожиданных решений и работа в условиях повышенного риска. С ростом требований к сотрудникам, возрастают и требования к соискателям, поскольку компании нуждаются в талантливых и ценных работниках.

Анализ сайтов рекрутинга по наибольшей популярности за последнее время показывает, что на первом месте среди ресурсов в области трудоустройства находится портал «HeadHunter.ru (hh.ru)». В соответствии с данными двух ведущих сервисов в России (Rambler и LiveInternet), сайт занимает 1 позицию среди ресурсов, работающих в сфере поиска работы. Так, ежедневное число просмотров (за апрель 2020 г.) составило 800 миллионов, при числе пользователей в 10 миллионов. Данный ресурс предлагает более 300 тысяч вакансий для соискателей, в то время как работодатели смогут ознакомиться более чем с 13 миллионами резюме предполагаемых претендентов. Онлайн площадка предоставляет широкий функционал пользователю, от возможности просмотра аналитических данных о рынке труда до создания профессионального резюме. HeadHunter позволяет соискателю получить мгновенную помощь от онлайн консультантов (49% проводят процесс отбора через систему онлайн – собеседований).

Сайт SuperJob занимает второе место по популярности и работает, как с зарубежным, так и с отечественным рынком. База данных портала представлена более чем 220 тыс. предложений от различных компаний. Функциональная часть платформы имеет свои преимущества. Пользователь на данном сайте может пройти профориентационный

тест, найти курсы по обучению или же поучаствовать в различных мероприятиях, организованных кадровыми агентствами.

Среди государственных ресурсов можно выделить портал «Работа в России», сайт которого разработан при помощи «Федеральной службы по труду и занятости» и предоставляет возможность просмотреть как вакансии, так и статистику по рынку труда в разрезе регионов.

Треть компаний в мире за время пандемии, вызванной коронавирусом, отказались от постоянных сотрудников, в пользу временных сотрудников, Быстрый переход на удаленные формы работы работников значительно превзошел прогнозы экспертов о скорости цифровизации. Как показала ситуация с пандемией Covid-19, процесс цифровизации во многих странах ускорился, очные собеседования в онлайн формат перевели 43% компаний (хотя в крупных компаниях процессы цифровизации шли и раньше).

Таким образом, во время ограничительных мер и карантина многие компании пришли к выводу, что большая часть этапов отбора не требует личных встреч соискателя и руководителя. Более востребованным оказался сервис видео-собеседований. Очевиден факт того, что дистанционный формат позволяет экономить время и компаниям, и соискателям. Известно, что очное интервью может занять до 40 минут общения, в то время как видео-интервью длится около 15 минут. Естественно, это позволяет сокращать затраты и на рекрутеров.

В удаленном режиме можно провести не только собеседования, но организовать и процесс трудоустройства новых сотрудников, подписание документов (либо в электронном виде, либо курьерской службой). Например, в марте – апреле 2020 г спрос на услуги курьерской доставки у онлайн-ритейлера Wildberries вырос более чем в 3 раза, что потребовало увеличения численности сотрудников курьерской службы и распределительных центров, а показатель количества запросов на курьерскую деятельность увеличился на 12%.

В настоящее время, как показывает практика, рынок массовых профессий делится на три категории: низкоквалифицированные синие воротнички (грузчики, охранники), квалифицированные синие воротнички (инженеры, архитекторы) и серые воротнички (работники колл-центров, бухгалтеры). На основе анализа результатов совместного опроса, проведенного «Авито Работы» и Kelly Services (весной 2020 г.) 70% работающих в России компаний приостановили наем сотрудников во время самоизоляции, а ограничения привели к тому, что 56% российских компаний временно приостановили свою деятельность и многие работники остались без работы.

Однако, примеры показывают, что ситуация с трудоустройством не такая уж безнадежная. Так, например, ритейлер Metro трудоустроил на должность сотрудников торгового зала более 100 человек из «Спортмастера», McDonald's, KFC и «Шоколадницы»; «Магнит» принял на работу свыше 2200 сотрудников около 20 временно ограничивших работу компаний, среди них – Burger King, KFC, «Шоколадница», «Спортмастер» и др. Конечно, это не те цифры, которые бы хотелось видеть, но все же помощь очевидна.

Информационные технологии стали главными инструментами, которые дали возможность развития деятельности многих предприятий в период пандемии. Цифровизация экономики позволила реализовывать самые смелые и креативные задумки, решать сложнейшие задачи в новых условиях; открыла новые улучшенные методики работы с персоналом, которые ранее были недоступны. Применение информационных технологий сегодня ещё более упрощают процесс подбора персонала и повышают его качество, а это положительно влияет на динамику качественного состава сотрудников, выполнение их профессиональной деятельности.

Работники со своей стороны стали больше открывать новые горизонты дополнительных источников дохода (57% численности сотрудников теперь отрываю

себя новые профессии, проходят различные обучающие программы по переподготовке и открывают в себе новые таланты).

Но несмотря на важность информационных технологий, ведущая роль остается за человеком и его способностями. Пока не разработаны интеллектуальные системы, способные заменить работника в трудовом процессе полностью. Будущее остаётся за теми, кто делает ставку на отличительные человеческие способности, тем самым делая труд и жизнь поистине уникальными.

#### *Литература*

1. Баскина Т. Твоя карьера и кадровая индустрия. – М: Эксмо, 2019. – 411 с.
2. Говорова Н., Самраилова Е., Шапиро С. Маркетинг персонала. – М: КноРус, 2017. – 228 с.
3. Сайт «HeadHunter» [Электронный ресурс] – URL: <https://superjob.ru/article/27564> (дата обращения: 01.04.2021).
4. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 14.04.2021).

*А.А. Лялина*

*П.И. Паскалова*

*студенты 3 курса, управление персоналом  
(ГУУ, г. Москва)*

*А.А. Lyalina*

*P.I. Paskalova  
students3rd year*

*(State University of Management,  
HR management, Moscow)*

*Научный руководитель:*

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры управления персоналом*

*О.Л. Белова*

*(ГУУ, г. Москва)*

*O.L. Belova*

*Candidate of economic sciences, associate professor  
(State University of Management, Moscow)*

#### **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ», «ЛОЯЛЬНОСТЬ», «ВОВЛЕЧЕННОСТЬ», «ПРИВЕРЖЕННОСТЬ» И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ**

#### **COMPARATIVE ANALYSIS OF THE CONCEPTS «SATISFACTION», «LOYALTY», «PARTICIPATION», «COMMITMENT2 AND THEIR INTERACTION**

*Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ понятий «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность», «приверженность», приведены авторские формулировки данных понятий. На основе контент-анализа были разграничены определения перечисленных понятий, а также выделены существенные характеристики для каждого из них. Далее приведен сравнительный анализ уже существующих подходов к взаимосвязи и взаимозависимости рассматриваемых*

дефиниций. В заключении статьи была приведена авторская модель взаимосвязи исследуемых определений.

**Abstract.** *The article presents a comparative analysis of the concepts of «satisfaction», «loyalty», «involvement», «commitment», the author's formulations of these concepts are given. On the basis of content analysis, the definitions of the listed concepts were delimited, and essential characteristics were identified for each of them. The following is a comparative analysis of existing approaches to the interaction and interdependence of the definitions under consideration. At the end of the article, the author's model of the interaction between the studied definitions was given.*

**Ключевые слова:** лояльность персонала, приверженность компании, удовлетворенность трудом, вовлеченность, мотивация.

**Keywords:** *loyalty of the staff, commitment to the company, job satisfaction, involvement, motivation.*

В современном мире на первый план помимо финансовых, информационных и временных ресурсов выдвигаются также и человеческие ресурсы. Работник становится уже не просто винтиком в системе, а важной и незаменимой частью рабочего процесса. Немногие компании уделяют пока этому особое внимание – изучению персонала, его особенностям, потребностям и желаниям. Они нуждаются в процессах мотивации и стимулирования персонала, планирования и контроля за деятельностью работников, и многих других важных процессах, которые имеют кардинальные признаки, особенности и структуру. Только при правильном понимании и изучении деятельности, связанной с работой с персоналом, можно организовать рабочие процессы, которые действительно будут эффективны и результативны. Многие руководители компаний, стремясь к инновациям и моде, используют в отчетах о деятельности в своих презентациях такие понятия как «лояльность», «удовлетворенность», «вовлеченность» и «приверженность» как синонимы, что неверно. Из-за этого неверны результаты исследования персонала по этим важным в наши дни показателям.

В рамках исследования нами был проведен опрос среди 80 студентов 2 и 3 курсов, обучающихся, в частности на направлении «Управление персоналом организации», а также по другим специальностям. В опросе были заданы вопросы о том, как часто студенты употребляют в своей речи или слышат от других такие слова как «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность» и «приверженность», могут ли они дать точное определение перечисленным понятиям, и считают ли они данные понятия синонимичными или же эти понятия имеют кардинально разные значения.

Проанализировав результаты опроса, можно сделать следующие выводы:

- около 70% обучающихся в равной степени слышат и употребляют слова «удовлетворённость» и «лояльность»;
- слово «вовлеченность» в своей речи используют 50% опрошенных, также как и остальная половина опрошенных редко слышит о данном понятии;
- словом «приверженность» участники опроса пользуются часто, редко и никогда в равной степени (около 30-35% в каждой категории);
- более точно студенты могут дать определение понятию «удовлетворенность персонала» (до 75% опрошенных);
- до 40% студентов сомневаются, что могут дать точное определение таким понятиям как «лояльность» и «вовлеченность персонала»;
- больше половины студентов сомневаются или абсолютно точно не могут дать определение понятию «приверженность персонала»;
- около 80% опрошенных склоняются к тому, что удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и приверженность – это разные понятия;

- примерно 20 человек из 80 опрошенных затрудняются ответить на вопрос о синонимичности данных понятий или же считают их разными понятиями.

Таким образом, выявленные нами результаты опроса свидетельствуют о том, что стоит привести некоторую ясность в теме о понятиях «вовлеченность», «удовлетворенность», «лояльность» «приверженность» и их взаимосвязи.

Актуальность нашей научно-исследовательской работы заключается в том, что употребление таких слов, как «вовлеченность», «удовлетворенность», «лояльность» и «приверженность» набирает всё большую популярность как в HR-среде, так и в повседневной жизни. Люди всё чаще оперируют данными понятиями, однако мало кто задумывается об истинном значении этих определений. Действительно ли эти понятия так синонимичны, как кажется на первый взгляд, или между ними всё же есть существенная разница? В данной работе мы постараемся в полной мере ответить на эти вопросы.

Итак, чтобы корректно проанализировать все упомянутые выше понятия, мы создали критерии оценки определений. Также мы будем опираться на эти критерии при создании авторских, более точных понятий «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность» и «приверженность»:

- критерий 1 – системность подхода (К1);
- критерий 2 – полнота характеристик (К2);
- критерий 3 – корректность формулировок (К3);
- критерий 4 – число охватываемых элементов (К4).

Далее мы составим сравнительные таблицы всех четырех определений и проведем оценку по выделенным нами четырем критериям:

Таблица 1

*Определения удовлетворенности персонала*

<i>Определение</i>	<i>К1</i>	<i>К2</i>	<i>К3</i>	<i>К4</i>	<i>Баллы</i>
Удовлетворенность местом работы или степень адаптации работника к производственной ситуации (В.А. Ядов, А.А. Киссель)	-	-	+	+	2
Оценка работником своей работы, своего положения в организации и в системе общественного разделения труда (Н. Ф. Наумова)	-	-	-	+	1
Эмоционально окрашенное состояние сбалансированности (соотношения) между ожиданиями работника и оценкой их реального осуществления (Ворожейкин И. Е)	+	+	+	+	4
Результат оценки своей работы, позволяющей достичь определенных ценностей, при условии, что эти ценности дают возможность удовлетворить потребности индивида (Е. А. Локке)	+	+	+	+	4

Проанализировав таблицу, мы составили авторское определение удовлетворенности, которое удовлетворяет всем созданным нами 4 критериям:

«Состояние работника, при котором он доволен условиями труда и другими компонентами рабочего процесса в данный момент, но в случае воздействия на него решающих внешних и внутренних факторов, он готов сменить место работы».

## Определения лояльности персонала

Определение	K1	K2	K3	K4	Баллы
Верность сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранении собственности компании (Л. Почебут, О. Королева)	+	-	+	-	2
Готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации и принятие ее основных целей и ценностей (Л. Портер)	+	-	-	-	1
Психологическое состояние, которое характеризует взаимосвязь сотрудников и организации и связано с решением сотрудника о продолжении членства в организации (Е. Доценко)	+	-	-	-	0
Степень, в которой человек принимает и интернализирует цели и ценности организации рассматривает собственную организационную роль в терминах вкладов эти цели и ценности, за исключением самих действий, которые являются или могут быть следствием этого вклада (Н. Янс)	+	+	+	+	4

Проанализировав таблицу, мы составили авторское определение лояльности, которое удовлетворяет всем созданным нами 4 критериям:

«Состояние, при котором работник удовлетворен своими должностными обязанностями, условиями труда и другими компонентами рабочего процесса в определенной компании, и при этом он готов быть терпимым к недостаткам данной системы, ведь его цели схожи или совпадают с целями организации».

## Определения вовлеченности персонала

Определение	K1	K2	K3	K4	Баллы
Эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. (В.Г. Коновалова)	+	+	+	+	4
Процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей (Н.Л. Соломандина)	+	-	+	-	2
Совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения целей и целей организации (Т.Ю. Базарова)	+	-	+	-	2
Взаимобратный и взаимозависимый процесс, выражающийся в готовности сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией (Сакс)	+	+	+	+	4

Проанализировав табл. 3, мы составили авторское определение вовлеченности, которое удовлетворяет всем созданным нами 4 критериям: «Состояние работника, при котором в совокупности влияния внешних и внутренних факторов у него возникает



инициатива предпринимать дополнительные усилия для развития определенной компании и достижения её целей».

Таблица 4

*Определения приверженности персонала*

<i>Определение</i>	<i>K1</i>	<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>Баллы</i>
Готовность персонала всегда отстаивать интересы организации, гордость за принадлежность к организации, рассмотрение ее целей и ценностей как своих собственных (М.И. Магура, В.И. Доминяк, Е.В. Доценко, Д.С. Витман)	+	+	+	-	3
Психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации. Намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней (М.И. Магура, Курбатова М.Б.)	+	-	+	+	3
Отождествление себя с целями и ценностями организации, желание быть частью организации и желание проявлять усилия от лица организации (Р. Маудрей)	-	-	+	+	2
Специфическое поведение, которое проявляется в том, что человек продолжает работать в своей организации, хотя и мог бы найти себе более привлекательную работу (Г. Беккер)	-	-	+	-	1

Проанализировав таблицу, мы составили авторское определение приверженности, которое удовлетворяет всем созданным нами 4 критериям:

«Состояние работника, при котором у него есть установки, что он является важной и незаменимой частью системы, ассоциирует компанию с домом, коллектив с семьей, а цели и интересы компании со своими собственными».

На основании проведенного анализа исследований разных зарубежных и отечественных авторов о данных понятиях и их взаимовлияния друг на друга, мы выделили 3 основных подхода к взаимозависимости таких понятий как «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность» и «приверженность»:

*1 подход «Уровни лояльности»*

В нем утверждается, что все ранее упомянутые нами определения взаимосвязаны, а именно удовлетворённость, вовлеченность и приверженность, и являются уровнями лояльности (рис. 1):

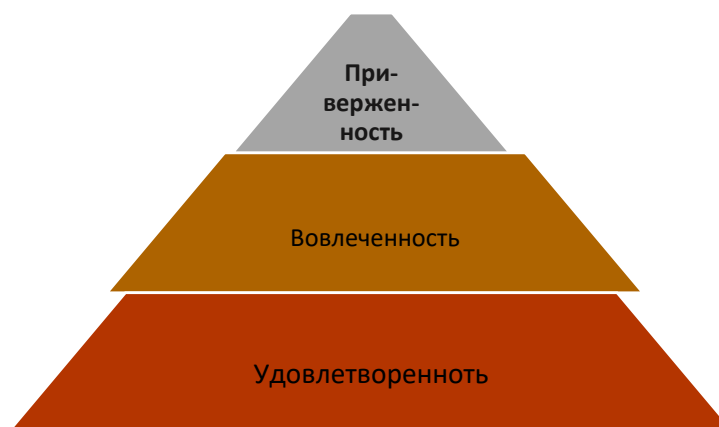
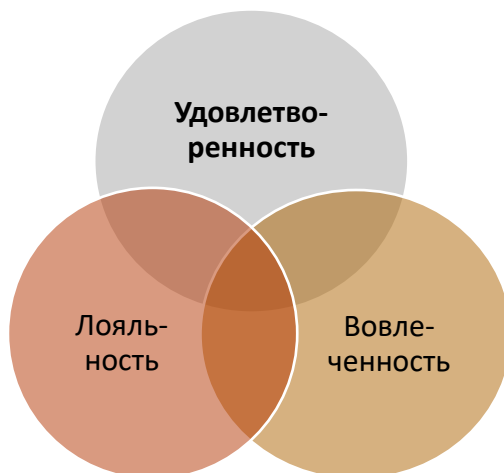


Рис. 1. Уровни лояльности

Из наших определений следует, что данная модель не практична и не корректна, так как удовлетворенность работника не может являться уровнем лояльности. При удовлетворенности персонал может покинуть организацию при воздействии определенных факторов, а при лояльности нет.

*2 подход «Кольца»*

В нем утверждаются, что все упомянутые ранее определения удовлетворенности, лояльности и вовлеченности являются синонимами и равными компонентами, которые при пересечении дают идеальное для компании состояние работника.



*Рис. 2. Кольца*

Из наших определений следует, что данная модель не практична и не корректна, так как данные компоненты не могут быть синонимичны, так как у них кардинально разное состояние работника:

- отношение его к организации и коллективу;
- уровень его мотивации;
- отношение его к рабочему процессу;
- уровень его активности (дополнительных усилий) и инициативы;
- наличие у него установок.

*3 подход «Пирамида»*

Данный подход полностью удовлетворяет созданным нами определениям и их взаимосвязи, однако в нем отсутствует такое состояние работника как приверженность (рис. 3).



*Рис. 3. Пирамида*

В связи с обобщением всех ранее изученных данных, мы проектируем авторскую модель взаимосвязи выбранных нами понятий.

Для ее создания заполним сводную таблицу, где укажем не только выдвинутые нами гипотезы, а также влияние таких компонентов как мотивация, отличительные особенности каждого понятия и поведение работника, находящегося в данном состоянии, при воздействии на него внешних и внутренних угроз или на компанию в целом (табл. 5).

Таблица 5

Сводная таблица понятий «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность» и «приверженность»

Понятие	Уровень мотивации	Особенности состояния	Поведение работника в каждом состоянии при воздействии угроз
Удовлетворенность	низкий	Базовый компонент	Возможен уход из компании
Лояльность	средний	Удовлетворенность + схожие или общие ценности	Возможно удержание в компании
Вовлеченность	высокий	Лояльность + увлеченность и инициативность в рабочем процессе	Желание помочь компании
Приверженность	высокий	Вовлеченность + установка причастности к компании	Убеждение, что проблемы компании – это его личные проблемы

Таким образом, мы формируем обобщенную модель взаимосвязей исследуемых понятий (рис. 4):



Рис. 4. Обобщенная модель взаимосвязи понятий «удовлетворенность, лояльность, вовлеченность, приверженность» Иерархический тип взаимосвязи

На наш взгляд, данная модель не только соответствует выделенным нами ранее критериям, но и учитывает все возможные недостатки и достоинства, которые мы выявили из рассмотренных ранее подходов.

Мы считаем, что каждая компания в изучении вопросов об удовлетворенности, лояльности, вовлеченности и приверженности должна разрабатывать собственные тесты и опросы, чтобы определить значения этих показателей и наличие определенной ступени или смежности ступеней состояния персонала. Наша работа может служить основой для разработки исследований персонала.

Мы готовы предложить мини-примеры – образцы тестов для наглядности.

*Пример 1. Определение уровня нахождения персонала в компании.*

Вопрос 1. На сколько Вы удовлетворены своими условиями труда?

- А. Полностью удовлетворен.
- Б. Больше удовлетворен, чем нет.
- В. Больше не удовлетворен, чем удовлетворен.
- Г. Полностью не удовлетворен.

Ответы на данный вопрос будут свидетельствовать о высокой или низкой удовлетворенности персонала.

Вопрос 2. Как Вы считаете, Ваши ценности совпадают с ценностями Вашей компании?

- А. Полностью совпадают.
- Б. Скорее совпадают, чем нет.
- В. Скорее не совпадают, чем да.
- Г. Абсолютно не совпадают.

Ответы на этот вопрос помогут определить, лоялен ли персонал к организации.

Вопрос 3. Часто ли у Вас возникает инициатива предпринимать дополнительные усилия для эффективного развития Вашей компании?

- А. Довольно часто.
- Б. Иногда возникает.
- В. Редко, но возникает.
- Г. Абсолютно не возникает.

Ответы сотрудников на данный вопрос будут отражать вовлеченность персонала в рабочий процесс.

Вопрос 4. Согласны ли Вы с утверждением, что каждый сотрудник Вашей компании, в том числе и Вы – это важная и незаменимая часть системы, а проблемы компании – это также личные проблемы сотрудников?

- А. Полностью согласен.
- Б. Скорее согласен, чем нет.
- В. Скорее нет, чем да.
- Г. Абсолютно не согласен.

Ответы на этот вопрос помогут определить степень приверженности персонала.

*Пример 2. Определение уровня удовлетворенности персонала.*

1. Оцените, насколько вы удовлетворены содержанием вашей работы?

- А. Полностью удовлетворен.
- Б. Больше удовлетворен, чем нет.
- В. Больше не удовлетворен, чем удовлетворен.
- Г. Полностью не удовлетворен.

2. Как вы считаете, каковы причины увольнения ваших бывших коллег из нашей компании?

3. Какие меры, на ваш взгляд, может предпринять организация, чтобы повысить уровень вашей удовлетворенности?

*Пример 3. Определение уровня лояльности персонала.*

1. Готовы ли вы рекомендовать нашу компанию как потенциального работодателя своим близким, друзьям, знакомым?

- А. Точно уверен, что буду рекомендовать.

- Б. Скорее готов рекомендовать, чем нет.  
В. Не уверен, что стану рекомендовать.  
Г. Не готов рекомендовать.
2. Определите свое отношение к нашей компании.  
А. Абсолютно положительное.  
Б. Скорее положительное, чем отрицательное.  
В. Скорее отрицательное, чем положительное.  
Г. Абсолютно негативное.
3. Оцените, что на Ваш взгляд влияет на лояльность персонала к компании в большей степени.  
4. Оцените возможность осуществления ваших целей в компании.  
А. Цели в полной мере реализуются.  
Б. Цели реализуются, но не в полной мере.  
В. Цели скорее не реализуются, чем да.  
Г. Цели совсем не реализуются.

*Пример 4. Определение уровня вовлеченности персонала.*

Вовлеченность персонала можно измерить несколькими способами (методиками) – как бесплатными, так и платными. Приведем некоторые из них.

К бесплатным методикам относятся следующие:

- Методика Gallup Q12. Она состоит из оптимального количества вопросов (всего 12), которые позволяют измерить наиболее важные элементы вовлеченности сотрудников, такие как карьера и развитие, миссия и цель компании, признание и ценности сотрудников, межличностные отношения. Данный опросник является тестом закрытого типа и предполагает ответ «да» или «нет».
- Методика Шауфели, Бэккера «Шкала вовлеченности в работу». Также состоит из небольшого количества вопросов – 17. Этот опросник фокусируется на 3 критериях вовлеченности, а именно: шкале энергичности, шкале энтузиазма и, наконец, шкале погруженности (поглощенности) в деятельность.
- Методика А. Сакса. Эта методика разработана для измерения двух типов вовлеченности: вовлеченность в работу и организационная вовлеченность. Таким образом, при ответах учитываются обе роли сотрудника – рабочая роль и роль члена организации. Варианты ответов в этом опроснике колеблются от 1 (что интерпретируется как «совершенно не согласен») до 5 («абсолютно согласен»).

К платным методикам относятся:

1. Методика международного лидера HR-консалтинга – компании Kincentric (раннее Aon Hewitt). Она базируется на 14 факторах, которые в свою очередь поделены на 6 групп: руководство, эффективность, работа, качество жизни, практики компании, бренд. Исследование вовлеченности по данной методологии в России проводит партнер Kincentric – компания Axes Management.

2. Методика «Капитал Вовлеченности SHL». В России данная методология локализована в качестве опросника «Оценка корпоративной вовлеченности» (CEQ) и проводится компанией SHL Russia. CEQ – это инструмент, состоящий из 82 вопросов, посвященных восприятию сотрудниками корпоративных процессов. Данная методика базируется на 16 факторах: осведомленность, гибкость, карьера/управление эффективностью, ценности/культура, поиск работы, гордость, социальный пакет и льготы, коммуникация, рабочая среда, удовлетворённость клиента, дополнительный вклад, разнообразие, вознаграждение и компенсация, лидерство, качество руководства и безопасная среда. Также оценка проводится с учетом трех временных горизонтов: прошлого, настоящего и будущего, а варианты ответов в опроснике колеблются от 1 (интерпретируется как «категорически не согласен») до 5 («абсолютно согласен»).

*Пример 5. Определение уровня приверженности персонала.*

Для оценки уровня приверженности персонала можно использовать следующие методики:

- опросник «Шкала организационной приверженности» авторов Дж. Мейер и Н. Аллен в переводе и адаптации В.И. Доминяка.
- опросник «Шкала профессиональной приверженности» авторов Дж. Мейер и Н. Аллен в переводе и адаптации С.А. Маничева С.А. и Н.Д. Кобзевой.
- Эти опросники оцениваются по трем критериям (субшкалам):
- шкала аффективной профессиональной приверженности;
- шкала нормативной профессиональной приверженности;
- шкала продолженной профессиональной приверженности.

Каждая шкала насчитывает в себе по 6 утверждений. Варианты ответов сотрудников компании должны варьироваться от 1 (интерпретируется как «абсолютно не согласен») до 7 («полностью согласен»). Далее подсчитываются результаты по каждой шкале, а также отдельно считается показатель общей организационной приверженности.

Таким образом, в данном научно – исследовательском проекте мы не только усовершенствовали схему взаимодействия рассматриваемых нами понятий удовлетворенности, лояльности, вовлеченности и приверженности персонала, но также визуализировали её для лучшего восприятия как руководством, так и персоналом организаций, в которых может применяться разработанная нами модель. Также мы выявили важность исследования в связи с существующей проблемой неточного понимания исследуемых определений даже среди обучающихся на специальности «Управление персоналом организации». И в заключение работы мы предложили мини-опросы для измерения удовлетворенности, лояльности, вовлеченности и приверженности персонала.

*Литература*

1. Бурмистрова Н.О. Оценка лояльности сотрудников: эффективный инструмент или веяние моды? / Н.О. Бурмистрова // Путеводитель Российского бизнеса в Санкт-Петербурге. – 2019. – № 1(9).
2. Иванова Н.Е. Лояльность персонала как феномен. / Н.Е. Иванова // Научный вестник ЮИМ. – 2019. – № 2. – С. 23.
3. Смирнова В.В. Организационная приверженность как показатель референтных отношений в организации // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2018. – № 2. – С. 243-246.
4. Торгунская, Н.Л. Лояльность персонала как основной показатель стабильности вуза / Н.Л. Торгунская. – М.: Буки-Веди, 2018. – С. 37-40.
5. Чумакова А.А. Принципы построения эффективности систем лояльности персонала // Управление человеческим потенциалом. – 2018. – № 3. – С. 222-226.
6. Булгаков А.В. вовлеченность в профессиональное движение: междисциплинарный подход: монография / А.В. Булгаков, М.А. Иванова, О.А. Павлютенкова; под общ. ред. проф. А.В. Булгакова – М.: Диона, 2018. – 207 с.
7. Пономарева О.Я., Зверева С.Ф., Карпова Н.И. Управление удовлетворённостью трудом сотрудников посредством гибкой системы стимулирования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – ФГБОУ ВО «Оренбургский Государственный университет», 2018. – № 10. – С. 56-63.
8. Шаховой В.А. мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – Директ-Медиа, 2018. – 378 с.
9. Глухих. Л.С. Удовлетворенность трудовой деятельностью / Л.С. Глухих [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.b17.ru/article/46573/>.

**И.Е. Мартынишин**

студент 3 курса кафедры управления персоналом  
(Московский авиационный институт (НИУ), г. Москва)

**I.E. Martynishin**

3<sup>rd</sup> year student of the Department of Personnel Management  
(Moscow Aviation Institute (NRU), Moscow)

**Научный руководитель:**

канд. техн. наук,  
заведующий кафедрой управления персоналом

**А.И. Тихонов**

(Московский авиационный институт (НИУ), г. Москва)

**A.I. Tikhonov**

Candidate of Technical Sciences

Head of the Department of Personnel Management  
(Moscow Aviation Institute (NRU), Moscow)

## **HR-АНАЛИТИКА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПЕРЕГРУЗКИ**

### **HR ANALYTICS AS AN EFFECTIVE TOOL FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INFORMATION OVERLOAD**

**Аннотация.** Объем поступающей полезной информации превосходит объективные возможности ее восприятия человеком. В полной мере адаптироваться к современным цифровым условиям специалист и компания смогут только, используя технологии обработки данных. Одной из таких технологий в сфере управления персоналом является HR-аналитика.

**Abstract.** The volume of incoming useful information exceeds the objective possibilities of its perception by a person. To fully adapt to modern digital conditions, the specialist and the company will only be able to use data processing technologies. One of these technologies in the field of personnel management is HR analytics.

**Ключевые слова:** информационная перезагрузка, информационные технологии, управленческое решение, HR-аналитика, цифровизация.

**Keywords:** information reset, information technology, management solutions, HR analytics, digitalization.

С переходом человечества в информационное общество все больше возрастает важность такого фактора производства, как информация. Обладание достоверной, структурированной и актуальной информацией является необходимым условием для эффективного функционирования экономических субъектов.

В настоящее время все более очевидной становится проблема так называемой «информационной перегрузки». Впервые данный термин упоминается в книге Бертрама Гросса «Управление организацией» 1964 года. Термин описывает проблемы в управлении и принятии решений в связи с избытком информации, которую получает человек. Явление информационной перегрузки возникает в следствии того, что объем информации, которая является для субъекта полезной, объективно не может обработаться психическими способностями субъекта из-за ее переизбытка [1].

Вследствие данного явления сотрудники начинают совершать больше ошибок, а лица, принимающие решения, теряют способность объективно оценивать текущую

ситуацию в компании. В таких условиях работники не могут работать эффективно. Решением проблемы в данном случае может быть лимитирование объема информации, которую потребляет современный сотрудник. Таким образом, менеджер сможет снизить уровень когнитивной нагрузки и увеличить качество принимаемых решений. Адаптироваться к подобным условиям поможет рациональное использование технологий обработки данных.

Современные технологии уже давно стали неотъемлемой частью не только бизнес-процессов, но и повседневной жизни. Сфера управления персоналом активно развивается, и в настоящее время все больше набирают обороты такие тренды в HR-менеджменте, как использование социальных сетей, чат-боты, удаленная работа, онлайн-собеседования и онлайн-обучение. Однако одним из глобальных трендов последних лет стала HR-аналитика.

По данным HeadHunter в России данная специальность начала наиболее активно развиваться с 2017 года. HR-аналитик – это новая профессия для российского рынка труда, однако она уже смогла зарекомендовать себя как перспективная. На российском рынке наблюдается устойчивый рост интереса российских компаний к инструментам HR-аналитики. По данным HeadHunter динамика вакансий HR-аналитиков с 2017 по 2019 год увеличилась более, чем в 2 раза [2].

HR-аналитику можно рассматривать с разных сторон, поэтому существует множество определений данного направления. Воспользуемся наиболее емким из них. HR-аналитика – это система сбора, обработки и анализа данных для повышения эффективности работы персонала компании. Данная область представляет собой одно из главных направлений цифровизации не только сферы управления персоналом, но и цифровой трансформации производства и бизнеса в целом. HR-аналитика позволяет руководству принимать более грамотные управленческие решения на основании полученных и проанализированных объективных данных.

Все больше в компаниях используются HRM-системы и корпоративные платформы предприятий для решения трудовых задач организации в области HR-менеджмента, используя современные информационные технологии. HR-аналитика способствует автоматизации HR-процессов и применяется во многих направлениях управления персоналом: кадровое планирование, рекрутмент, адаптация персонала, обучение персонала, оценка персонала, мотивация и вовлеченность персонала, снижение текучести кадров, проведение HR-исследований управление талантами и т.д. [3].

К преимуществам применения HR-аналитики при принятии управленческих решений можно отнести следующие составляющие:

- повышение скорости реакции управленческих решений, как результат автоматизации процессов сбора и анализа необходимой информации;
- увеличение эффективности управленческих решений за счет выявления определенных закономерностей и взаимосвязей в управлении персоналом;
- сокращения числа ошибок при принятии управленческих решений;
- возможность предсказывать последствия управленческих решений.

Одним из перспективных и интенсивно развивающихся направлений HR-аналитики является предиктивная аналитика, которая направлена на прогноз поведения сотрудников компании в будущем. Прогнозный анализ способен показать наиболее вероятный карьерный путь сотрудника, а также наиболее эффективные способы для мотивации конкретного сотрудника.

Еще одной перспективной областью использования HR-аналитики является аналитика ключевых навыков персонала. Производительность труда персонала и в конечном счете эффективность деятельности организации во многом определяется наличием профессиональных знаний, умений и навыков персонала. Определив с помощью



HR-аналитики ключевые навыки сотрудников, могут быть разработаны программы их развития у персонала компании.

Стоит отметить, что важной особенностью HR-аналитики выступает факт возможности применения ее результатов за пределами сферы управления персоналом, и использование ее методов для выработки стратегических решений в бизнес-процессах организации. К таким решениям может относиться, например, изменение бюджетной политики фирмы или же реструктуризация организации. Данное свойство HR-аналитики способствует более плотной взаимосвязи HR отдела и топ-менеджмента Компании [4].

По данным исследований компаний SHL и Gartner организации, активно развивающие и использующие инструменты HR-аналитики, имеют преимущество в скорости и грамотности принятия управленческих решений.

Для того, чтобы HR-аналитика была эффективна для организации, у специалистов HR отдела должны быть специальные аналитические навыки работы с информацией. По данным исследования 45% опрошенных согласны с тем, что недостаточный уровень владения навыками аналитики является серьезным препятствием для реализации HR-анализа в организациях. В ходе исследования выяснилось, что недостаток актуальных и достоверных данных – это одна из главных проблем для внедрения и применения методов HR-анализа в российских компаниях. Только 1 компания из 7 располагает достаточным объемом информации, необходимым для реализации эффективной HR-аналитики [5].

HR-аналитика является частью цифровизации HR процессов. HR-менеджеры из российских организаций считают, что за последние годы новые информационные технологии уже смогли изменить большинство процессов в сфере управления человеческими ресурсами в российских компаниях. Однако в подавляющем большинстве случаев развитие в технологиях является единственным источником перемен в компаниях. Аналитика может внедряться не для решений конкретных проблем компании, а вследствие того, что компания обладает достаточным потенциалом для внедрения новой технологии в текущий бизнес-процесс.

По данным исследования каждая третья организация обладает HRM системами для выстраивания HR процессов, в 50% случаев это унифицированные решения без каких-то модернизаций и дополнений. Исходя из опроса, лишь пятая часть HR менеджеров довольны текущими IT платформами, а 70% опрошенных отметили, что недостаточная интеграция платформ для управления персоналом является большой помехой для реализации эффективной HR-аналитики.

Более чем 85% опрошенных считают, что уже в ближайшем будущем их организациям предстоит более активно использовать информацию о сотрудниках. Основными драйверами развития HR-аналитики на начальном этапе стали преимущественно крупные компании, чаще внедряющие digital-инструменты. При этом комплекс задач, решаемых с помощью HR-аналитики, во многом определяется доступностью тех или иных технологий. Многие отечественные компании внедряют инструменты HR-аналитики для улучшения работы своих кадровых подразделений [6].

Реализация всех возможностей, которые предоставляет нам цифровизация, может значительно увеличить эффективность организации. Из этого можно сделать вывод, что грамотное использование инструментов обработки данных является значимым конкурентным преимуществом. На сегодняшний день, если организация хочет оставаться конкурентоспособной на рынке, то она должна цифровизировать всю систему управления. А каждый сотрудник в компании должен обладать базовыми навыками обработки данных.

Итак, на сегодняшний день умение грамотно работать с информацией является значимым преимуществом как отдельно взятого человека, так и организации в целом. Использование HR-аналитики дает возможность автоматизировать процессы и технологии эффективного управления персоналом, а также способствует информационной «разгрузке» лиц, принимающих управленческие решения. HR-

аналитика позволяет увидеть влияние тех или иных изменений на бизнес-показатели компании, что способствует стратегическому партнерству HR-департамента с руководством организации.

#### Литература

1. Информационная перегрузка людей // Федеральный образовательный портал – Экономика, социология, менеджмент [Электронный ресурс], URL: [http://ecsocman.hse.ru/data/714/647/1231/013\\_elyakov.pdf/](http://ecsocman.hse.ru/data/714/647/1231/013_elyakov.pdf/) (дата обращения: 18.03.2021).
2. Тихонов А.И. Динамика использования инструментов HR-аналитики в российских компаниях // Московский экономический журнал. – 2020. – № 1. – С. 59.
3. Коновалова В. Г. HR-аналитика: достигнутые результаты, потенциальные возможности и условия их использования /В.Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2017. – Т. 6. – №. 1. – С. 5-11.
4. Тихонов А.И. Основные задачи российских компаний, решаемые с помощью HR-аналитики // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. – С. 262-266.
5. HR-АНАЛИТИКА В РОССИИ. ИТОГИ ОПРОСА SHL // ТопФактор URL: <https://topfactor.pro/blog/hr-analitika-v-rossii-itogi-oprosa-shl/?lang=ru> (дата обращения: 18.03.2021).
6. Только факты: портрет российского HR-аналитика глазами работодателя // HeadHunter URL: <https://hh.ru/article/28098> (дата обращения: 18.03.2021).

**Ю.А. Масалова**

*канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики труда  
и управления персоналом*

*(Новосибирский государственный университет  
экономики и управления, г. Новосибирск)*

**Y.A. Masalova**

*Candidate of economic sciences, associate professor  
(Novosibirsk State University of Economics  
and Management, Novosibirsk)*

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАМКАХ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ

#### THE USE OF HUMAN RESOURCES IN THE FRAMEWORK OF SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL CLUSTERS

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности функционирования научно-образовательных кластеров, определяются условия для обеспечения в них соответствующего качества человеческих ресурсов, дается характеристика деятельности региональных научно-образовательных кластеров, показана значимость управления качеством человеческих ресурсов, которые задействованы в деятельности научно-образовательных кластеров.

**Abstract.** The article discusses the features of the functioning of scientific and educational clusters, defines the conditions for ensuring the appropriate quality of human resources in them, describes the activities of regional scientific and educational clusters, shows the importance of quality management of human resources that are involved in the activities of scientific and educational clusters.

**Ключевые слова:** качество человеческих ресурсов, научно-образовательный кластер, управление качеством человеческих ресурсов, человеческие ресурсы.

**Keywords:** quality of human resources, scientific and educational cluster, quality management of human resources, human resources.

Появление и дальнейшее функционирование научно-образовательных кластеров в российской практике связано с реализацией Федеральной целевой программы развития образования, которая была принята и реализовывалась в период с 2011 по 2015 год. В данный период времени была поставлена задача, за счет функционирования научно-образовательных кластеров обеспечить соответствие между структурой и содержанием профессионального образования в стране, и потребностями реального, в том числе регионального, рынка труда. На данные цели было предусмотрено федеральное финансирование в объеме 3150,48 млн рублей, при этом создание и дальнейшее развитие научно-образовательных кластеров должно было осуществляться на основе высших учебных заведений.

В целом же, как отмечают Меликсетян С.Н., Отришко М.О. и Логвин Ф.В. деятельность научно-образовательных кластеров, которые создаются на основе ведущих учреждений высшего профессионального образования в субъектах России – это одна из ключевых мер, обеспечивающая институциональные преобразования в сфере образования, которые оказывают прямое влияние на социально-экономическое развитие регионов [3, с. 116]. Подобные образования являются также одной из актуальных тенденций в условиях «инновационной экономики» и «экономики знаний» – как следующего этапа развития экономических отношений, в рамках которых обеспечивается интенсивное использование знаний. В кластерах, создаваемых на региональном уровне и в отраслевом контексте, обеспечивается реализация интеграции науки, образования, бизнеса и даже органов региональной власти.

В целом кластером называют объединение некоторого количества однородных элементов, выступающее в качестве самостоятельной единицы, обладающей определенными свойствами, что характеризует ее как единое целое. Научно-образовательный кластер в рамках, как правило, социального партнерства может включать в себя различные организации, начиная от образовательных и научных, социальных и культурных, промышленных фирм и, заканчивая элементами инновационной инфраструктуры (венчурные фирмы и фонды, бизнес-инкубаторы и др.). Такие кластеры выступают как целостное образование, имеющее общий управленческий и технологический контекст, что, в конечном итоге, позволяет целенаправленно обеспечивать процесс профессиональной подготовки, реализуемой в рамках данной структуры.

Так, например, Мухаметзянова Г.В. в своих работах, посвященных кластерному подходу и интеграционным процессам в сфере профессионального образования на региональном уровне, отмечает, что научно-образовательный кластер – это совокупность взаимосвязанных учреждений профессионального образования, которые интегрируются по отраслевому признаку, формируя партнерские отношения с отраслевыми предприятиями. Кроме того, автор выделяет черты отраслевых научно-образовательных кластеров:

- интеграция современного профессионального образования с наукой и потребностями производства;
- создание необходимых условий для качественной подготовки специалистов на различных уровнях в рамках профессионального образования;
- повышение в общественном сознании престижа и статуса высококвалифицированных рабочих профессий.

Вместе с тем, автор указывает на отличие научно-образовательного кластера, как формы интеграции, например, от действующих сегодня учебно-производственных комплексов. Это отличие связано с тем, что управление научно-образовательным кластером

строится на основе применения рыночного механизма, а именно оно реализуется снизу и основано на инициативе организаций, которые приняли решение о вхождении в данный кластер. В то время, как управление учебно-производственным комплексом, реализуется исключительно сверху, то есть на основе командно-отраслевого принципа [4, 5].

В целом между организациями, входящими в научно-образовательный кластер, складываются особенные отношения, которые реализуются в виде модели сетевого взаимодействия, которая предполагает осуществление взаимосвязанных действий, прежде всего, совместное использование разнообразных ресурсов, в том числе человеческих, и их компетенций. Самостоятельные институциональные участники принимают решение о добровольном объединении для совместного достижения целей каждого из них.

Важно отметить, что совместное использование разнообразных ресурсов всеми участниками такого кластера, в том числе человеческих, материально-технических, информационных, учебно-методических и т.д., обеспечивает возможность не только улучшать образовательные процессы, но и в целом повышать качество образовательных услуг – как один из важнейших результатов подобной интеграции. В рамках данных объединений существенно изменяется и роль работодателя (промышленного предприятия, входящего в кластер), т. к. становясь равноправным и социально-ответственным партнером, он принимает непосредственное участие в образовательном процессе. Так, например, им может быть сформирована вариативная и профессиональная часть образовательной программы, определены требуемые для данной деятельности профессиональные компетенции.

Итак, научно-образовательный кластер в сравнении с иными формами интеграции, предоставляет организациям, входящим в него, возможность эффективно использовать имеющиеся у них внутренние ресурсы; активизировать научно-исследовательскую деятельность; повышать качество подготовки специалистов в образовательных организациях; обеспечить сокращение сроков в процессе подготовки специалистов, ориентируясь на потребности экономики, в том числе, посредством преемственности и интеграции содержания на уровне образовательных программ, в виде, например, разработки и реализации сквозных учебных планов в рамках кластера и т.п.; готовить востребованных на рынке труда специалистов, которые могут трудоустроиться не только на тех предприятиях, что входят в кластер, но и в том числе на региональном и ином рынке; создавать новые высокотехнологичные и высокопроизводительные рабочие места и т.д.

Кроме того, исследователи выделяют целый ряд положительных эффектов, которые связаны с деятельностью научно-образовательных кластеров, которые создаются на основе, как правило, ведущих региональных высших учебных заведений:

- общее развитие науки и профессионального образования;
- возможность апробации результатов, полученных и имеющихся в высших учебных заведениях, на основе осуществления ими инновационной и научно-исследовательской деятельности, а также за счет применения современных технологий и передового опыта;
- создание и организацию в высших учебных заведениях наукоемкой инфраструктуры;
- формирование для высшего учебного заведения новых источников дохода, связанных с реализацией научно-образовательной деятельности;
- рост значимости высшего учебного заведения, благодаря его участию в реализации региональной экономической политики, которая, как правило, имеет в современных условиях направленность на диверсифицированное развитие региональной промышленности в сочетании с использованием имеющихся технологических достижений;
- возможность обеспечения эффективной занятости, прежде всего, для высококвалифицированных специалистов, благодаря созданию для них новых рабочих мест, в том числе высокотехнологичных и высокопроизводительных [3, с. 112].

Необходимо учесть, что эффективность деятельности подобных объединений напрямую зависит от качества человеческих ресурсов, которые задействованы в их функционировании. При этом новые условия деятельности, в том числе, связанные с реализацией модели сетевого взаимодействия, формируют новые требования к их качеству. В частности, можно отметить, что, например, научно-педагогические работники в рамках данных кластеров решают не только задачи совершенствования подходов к организации и содержанию процесса обучения, но и активно занимаются исследовательской деятельностью; разрабатывают новые формы обучения, при которых можно обеспечивать высокую эффективность взаимодействия в процессе формирования компетенций, при этом акценты смещаются в пользу активизации и ускорения процесса усвоения новых знаний и умений (что, с одной стороны, обусловлено, сокращением сроков обучения с пяти (специалитет) до четырех (бакалавриат) лет, а, с другой, связано с обновлением знаний и необходимостью формировать все новые компетенции из-за высокой скорости происходящих в экономике изменений) и т.д.

Важно иметь в виду и то, что деятельность научно-образовательных кластеров должна быть ориентирована на региональные потребности. Так как на региональном уровне часто отмечается острый дефицит в квалифицированных специалистах, и прежде всего, в отраслевых производственно-технологических кластерах, для которых и должна вестись целенаправленная подготовка. Для этого необходима тесная связь между производственными предприятиями, на базе которых будет проходить профессиональная практика, и образовательными организациями, которые будут разрабатывать образовательные программы под выявленные потребности.

Научно-исследовательская деятельность, реализуемая в рамках высших учебных заведений, в целом должна выступать катализатором для развития данных кластеров, так как на основе этих разработок будет происходить совершенствование производственной и технологической деятельности организаций, повышение их конкурентоспособности. Для осуществления научных изысканий, которые напрямую должны быть связаны с потребностями промышленных предприятий, привлекаются студенты, которые не только формируют профессиональные компетенции, но и могут заниматься прикладными исследованиями, результаты которых они сами будут внедрять и использовать уже в качестве специалистов этих предприятий. Для этого образовательный процесс должен включать в себя научно-исследовательскую составляющую.

Важную роль, таким образом, играют «каналы перемещения знаний», которые позволяют их передавать, из мест создания (наука и образование) в сферу производства, где они находят себе применение. Кроме того, на основе сетевого взаимодействия должны широко реализовываться инновационные проекты в области профессионального образования. Все вышеобозначенное требует высокого уровня координации и согласованности целей внутри объединения, а также интеграции всех видов ресурсов, на основе создания единого информационного пространства в рамках данной сети. В свою очередь это, приводит к появлению в сфере образования коллективных объектов интеллектуальной собственности, а также к увеличению внешнего эффекта за счет их использования непосредственно на предприятиях, входящих в кластер [1, 2, 6, 7].

Подводя итог, необходимо отметить, что функционирование научно-образовательных кластеров зависит от способности их участников организовать взаимовыгодное и эффективное взаимодействие, которое также должно базироваться на четком понимании требований к качественным характеристикам человеческих ресурсов, которые используются в рамках данных кластеров. Существует возможность в рамках научно-образовательных кластеров целенаправленно управлять качеством этих человеческих ресурсов, осуществляя их подготовку с учетом реальных потребностей, осуществляя мониторинг качества, создавая условия для его непрерывного совершенствования, в том числе на основе формирования новых знаний и умений, и прежде всего, за счет научно-исследовательской деятельности.

Литература

1. Дорожкин Е.М. Развитие образовательных учреждений в ходе сетевого взаимодействия / Е.М. Дорожкин, Н.Н. Давыдова // Высшее образование в России. – 2013. – № 11. – С. 11–17.
2. Мальцева Е.А. Научно-образовательный кластер как основа формирования новой экономики региона // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2008. №50. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchno-obrazovatelnyy-klaster-kak-osnova-formirovaniya-novoy-ekonomiki-regiona> (дата обращения: 11.04.2021).
3. Меликсетян С.Н., Отришко М.О., Логвин Ф.В. Особенности и перспективы формирования научно-образовательных кластеров на базе вузов // Экономика и управление народным хозяйством. – 2018. – № 8(122). – С. 111-116.
4. Мухаметзянова Г.В. Кластерный подход к управлению профессиональным образованием / Г.В. Мухаметзянова, Н.Б. Пугачева. – Казань: ИПП ПО РАО, 2007 – 144 с.
5. Мухаметзянова Г.В., Шайдуллина А.Р. Интеграционные процессы в региональной системе профессиональным образованием. Извлечения из монографии // Инновации в профессиональной школе. – 2011 – №10 – 48 с.
6. Овсиенко Л.В. Сетевое взаимодействие в рамках социального партнерства, реализуемое научно-образовательным кластером / Л.В. Овсиенко, И.В. Зимица, Н.Н. Клинцева, Ф. Мюллер // Высшее образование в России. – 2013. – № 12. – С. 55–59.
7. Чучалин А.И. Сетевое взаимодействие образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования при реализации программ прикладного бакалавриата / А.И. Чучалин, Т.С. Петровская, О.С. Чернова // Высшее образование в России. – 2013. – № 11. – С. 3–10.

**Е.В. Масленникова**

канд. экон. наук,  
доцент кафедры государственного  
и муниципального управления  
(ЧелГУ, г. Челябинск)

**E.V. Maslennikova**

Candidate of economic sciences, associate professor  
(Chelyabinsk State University, Chelyabinsk)

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РАБОТНИКОВ В КОНТЕКСТЕ ОСОБЕННОСТЕЙ РЫНКА ТРУДА МОНОГОРОДА: РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ**

### **COMPETITIVENESS OF EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF THE PECULIARITIES OF THE SINGLE-INDUSTRY CITY LABOR MARKET: RISKS AND OPPORTUNITIES<sup>1</sup>**

*Аннотация.* Конкурентоспособность работника определяет его возможности быстро адаптироваться на рынке труда и находить работу в условиях высокой конкуренции. Она имеет свои особенности на рынке труда моногородов, которые зависят фактически от одного работодателя. При этом в условиях, когда рыночные регуляторы не срабатывают, повышается роль государственных служб занятости, в деятельность которых необходимо внедрять использование нестандартных форм занятости. Которые позволят повысить конкурентоспособность работников и снизить напряженность на рынках труда моногородов.

© Е.В. Масленникова, 2021

<sup>1</sup> Статья подготовлена при финансовой поддержке Фонда перспективных научных исследований ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2021 г.

**Abstract.** *The competitiveness of an employee determines his ability to quickly adapt to the labor market and find work in a highly competitive environment. It has its own characteristics in the labor market of single-industry towns, which actually depend on one employer. At the same time, in conditions when market regulators do not work, the role of public employment services increases, in whose activities it is necessary to introduce the use of non-standard forms of employment. Which will improve the competitiveness of workers and reduce tension in the labor markets of single-industry towns.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность работника, рынок труда, моногород.

**Keywords:** *employee competitiveness, labor market, single-industry towns.*

Экономика моногородов характеризуется высокими рисками ухудшения социально-экономической ситуации, связанными с кризисами в экономике, вызванными разными причинами. Все это отражается на состоянии рынка труда монопрофильных территорий, усиливающимися негативными тенденциями, высокой динамичностью и нарастающим несоответствием между спросом и предложением труда. Особенную актуальность в этих условиях приобретают вопросы конкурентоспособности работников для обеспечения продуктивной занятости и нормализации обстановки на рынке труда.

Конкурентоспособность работника представляет собой определенную степень развития качественных характеристик его рабочей силы, определяющих его возможности быстро адаптироваться на рынке труда и находить работу в условиях высококонкурентной среды. Она формируется под влиянием особенностей рынка труда и может быть измерена в зависимости от требований работодателя, которые меняются соответственно динамике макро- и микроокружения. Такое свойство работников является необходимым условием конкурентоспособности самой организации, так как персонал – это один из ключевых ресурсов, от качества труда, гибкости, умения обучаться и переобучаться зависит очень многое. Для работника свойство высокий уровень конкурентоспособности означает способность быстро найти достойно оплачиваемую работу, даже если для этого будет необходимо переехать в другой регион.

Конкурентоспособность работника можно рассматривать не только на внешнем рынке труда, но и на внутреннем. Работник может быть конкурентоспособен на внешнем рынке труда и не конкурентоспособен на внутреннем и наоборот. Потому что требования конкретного работодателя могут значительно отличаться от усредненных требований других работодателей по данной конкретной должности. Данное обстоятельство приводит к тому, что возникают дополнительные риски для работников, проживающих в моногородах и работающих на градообразующем предприятии. В случае ухудшения экономической ситуации, приводящей к сокращению персонала, высока вероятность того, что трудоустроиться без дополнительного обучения или переобучения будет достаточно сложно. С другой стороны, это дает дополнительную возможность найти более интересную и высокооплачиваемую работу, в том числе и за пределами моногорода. Учитывая, что на монопрофильных территориях, обычно складывается относительно закрытый рынок труда, который является внешним применительно к рынку градообразующего предприятия и внутренним по характеру функционирования, то для профилактики указанного вида риска необходимо расширять перечень предлагаемых Службой занятости вакансий за счет мест работы с нестандартными видами занятости, в том числе с удаленной и дистанционной работой.

Конкурентоспособность работника на внешнем рынке труда, также как и на внутреннем является категорией динамической, относительной, субъективной и оценочной.

Васильева А.Г. выделяет следующие особенности рынка труда моногородов [1]:

- доминирование монополии и зависимость сферы занятости от градообразующего предприятия;

- ограниченность профессиональной структуры спроса, которая определяется преимущественно потребностями градообразующего предприятия, что определяет узость профессиональной структуры предложения рабочей силы;
- низкое разнообразие имеющихся работодателей и предлагаемых рабочих мест.

Схожие тенденции отмечает Данилова А.В. [2], подчеркивая, что снижение напряженности на рынке труда моногородов способствует то, что многие жители вынуждены выезжать за его пределы для трудоустройства, что еще раз подтверждает актуальность дистанционных форм работы для нормализации обстановки на рынке труда моногородов.

Кроме этих особенностей, на рынок труда моногородов оказали влияние события, связанные с коронавирусной пандемией, спровоцировавшей повсеместный кризис. В целом, для рынка труда характерны следующие тенденции [4]:

- сокращение персонала, прежде всего офисных работников, в том числе из-за автоматизации рабочих мест;
- существенный рост безработицы;
- резкий рост удаленной работы;
- изменение спроса на профессии, востребованы сотрудники, которые могут работать в e-commerce, онлайн-развлечениях, коммерческой медицине и фармацевтике, продуктовом ритейле, в сфере кибербезопасности и онлайн образовании.
- изменились ожидания сотрудников от работы, усилилась конкуренция за рабочие места, средняя заработная плата упала.

Учитывая особенности рынка труда моногородов, ситуация в них только обострилась. На рынке труда моногородов существуют как инструменты государственного, так и рыночного регулирования. Государственные инструменты являются доминирующими, так как из-за наличия преимущественно единственного работодателя, рыночные инструменты являются малоэффективными и частично результативными.

В моногородах, учитывая ограничения применения рыночных регуляторов, возрастающее значение приобретают институты рынка труда, а именно – государственные службы занятости населения [3].

Государственными службами занятости реализуются как меры общего характера, так и направленные на решение отдельных проблем, характерных исключительно для моногородов. Тем не менее, как казывает Остриков Н.А. [5] «ситуация, сложившаяся на рынках труда монопрофильных муниципальных образований, требует безотлагательного решения, необходимо выработать единую государственную политику в отношении рынков труда монопрофильных муниципальных образований с учетом их специфики и незамедлительно приступить к ее реализации» [5].

В современном обществе действует объективная тенденция размывания стандартной занятости и постепенного ее дополнения различными формами нестандартной занятости. Однако применение таких форм остается сегодня за рамками мероприятий программ содействия занятости населения.

Важным аспектом внедрения нестандартных форм занятости, в том числе дистанционной и удаленной работы является поддержка активной позиции населения в формировании собственной конкурентоспособности, в том числе, благодаря готовности осваивать новые компетенции, востребованные на рынке труда.

Разработка практических рекомендаций для государственных служб занятости и региональных органов власти по внедрению в их деятельность нестандартных форм занятости населения является важнейшей задачей, так как будет способствовать повышению действенности региональной политики занятости, позволит частично снизить сложность обстановки на рынке труда моногорода, а также окажет содействие в формировании индивидуальной конкурентоспособности работников.



Литература

1. Васильева А.Г. Влияние градообразующих предприятий на рынок труда монопрофильных городов: статистический анализ. // В сборнике: Художественная культура и трансформация индустриального менталитета в условиях моногорода. Сб. научных трудов II Всероссийской (национальной) научной конференции. Под общ. ред. В.А. Жилиной. – 2020. – С. 142-146. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42950485> (дата обращения: 01.04.2021).
2. Данилова А.В. Рынок труда моногорода: тенденции и проблемы // Актуальные проблемы развития человеческого потенциала в современном обществе. Материалы V Международной научно-практической конференции. 2018. URL:<https://elis.psu.ru/node/555460> (дата обращения: 03.04.2021).
3. Здоровцева Л.В. Регулирование рынка труда монопрофильной территории. Дисс. ... канд. экон. наук. – Воронеж, 2014. – 216 с. URL: [http://www.science.vsu.ru/dissertations/1037/Диссертация\\_Здоровцева\\_Л.В..pdf](http://www.science.vsu.ru/dissertations/1037/Диссертация_Здоровцева_Л.В..pdf) (дата обращения: 08.04.2021).
4. Особенности рынка труда в 2020 году: к чему готовиться после пандемии URL: <https://www.hr-director.ru/article/66639-osobennosti-rynka-truda-19-m2> (дата обращения: 08.04.2021).
5. Остриков Н.А. Проблемы регулирования рынка труда моногородов // ИнноЦентр. – 2015. – № 4(9). – С. 63-68.

**Л.В. Матюнин**

канд. экон. наук,

доцент кафедры управления персоналом

**А.А. Чекан**

канд. экон. наук,

доцент кафедры управления персоналом

**Е.С. Шолотонова**

ст. преп. кафедры управления персоналом

(Московский Государственный  
областной университет, г. Мытищи)

**L.V. Matyunin**

Candidate of economic sciences,

associate professor of Human Resources Management

**A.A. Chekan**

Candidate of economic sciences,

associate professor of Human Resources Management

**E.S. Sholotonova**

St. prep. of Human Resources Management

(Moscow State Regional University, Mytishchi)

**ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТОРИТЕЛЛИНГА  
И КОПИРАЙТИНГА В HR-ПРАКТИКЕ**

**FEATURES OF USING STORYTELLING AND COPYWRITING IN HR-PRACTICE**

*Аннотация.* Авторы сосредоточивают внимание на том, как в современной российской HR-практике полезно использовать сторителлинг и копирайтинг. Сторител-

линг можно применять не только в подборе, но и в обучении, мотивации персонала и корпоративной культуре. Как создавать истории, которые привлекут внимание слушателей, какие четыре принципа помогут написать историю, с помощью которой легко донести до слушателей нужный смысл, как лучше закончить рассказ, – все это объясняется в статье. Любая работа – это социальный и психологический опыт, который можно «продать» помимо компетенций. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделан вывод о том, что приемы сторителлинга и копирайтинга действительно работают на практике.

***Abstract.** The authors focus on how in modern Russian HR practice it is useful to use storitelling and copywriting. Storitelling can be used not only in selection, but also in training, motivation of personnel and corporate culture. How to create stories that will attract the attention of listeners, which four principles will help to write a story, by means of which it is easy to convey to listeners the necessary meaning, how best to finish the story all this is explained in the article. Any work is a social and psychological experience that can be "sold" in addition to competences. The main methods of a research – the analysis of research literature, methods of the theory of management, the theory of the organization. As a result of the study, the authors concluded that the techniques of storitelling and copywriting really work in practice.*

**Ключевые слова:** сторителлинг, персонал, копирайтинг, вакансия, HR-практика.

**Keywords:** storytelling. Staff, copywriting, vacancy, HR practice.

Сторителлинг (от англ. story – история и to tell – рассказывать) – действенный способ донести информацию.

С историями можно работать практически на всех направлениях HR: подбор и адаптация, вовлечение сотрудников, обучение персонала, корпоративная культура. Остановимся более подробно на каждом из перечисленных направлений.

Подбор и адаптация персонала. Лаконичные истории о том, какие преимущества получит сотрудник, когда придет работать в компанию, можно включить в описания вакансий, распространять в виде листовок на отраслевых мероприятиях и размещать в социальных сетях. Такая подача скорее даст результат, чем обычный текст с перечислением функций, навыков и условий работы. Подойдет, например, мотив путешествия. А в качестве героя, от лица которого будет идти повествование, выступит капитан корабля. Он последовательно познакомит нового сотрудника с каждым подразделением, делая по пути остановки, как в круизе. Новички вовлекутся в игру и быстрее усвоят информацию.

Вовлечение сотрудников. Вовлеченность людей появляется тогда, когда их личные интересы совпадают с корпоративными. Такое чувство у новичка можно стимулировать с помощью корпоративной истории. К примеру, крупный агрегатор такси рассказывает сотрудникам, что в текущем году услугами компании активно пользовались волонтеры, которые заботятся об одиноких пожилых людях. Каждая четвертая поездка для них стала бесплатной. Тексты необходимо разместить на внутреннем сайте непосредственно для сотрудников и там, где их могут увидеть потенциальные кандидаты. Можно описать, как герой рассказа пользуется продуктами или услугами своей компании и гордится, что причастен к интересному делу. Истории нужно публиковать и в социальных сетях, на YouTube. Это могут быть короткие посты с картинками, видеоматериалы, аудиоролики. Такой контент вызывает больше доверия по сравнению с обычным текстом.

Обучение персонала. Использовать сторителлинг можно и в очном обучении, работая с группами, и в личных коучинговых сессиях [5]. В дистанционных программах истории тоже будут уместны. Если руководитель выступает в качестве спикера, перед тем как начать основную часть, ему надо рассказать о себе, проекте, вспомнить или придумать

короткие поучительные истории. В обучении можно использовать истории, которые описывают как успешные, так и неудачные случаи из практики.

Корпоративная культура. Сотрудникам нужно транслировать модели поведения, которых хотят от них добиться. Если в организации планируется, к примеру, внедрить единые для всех правила, которые отражают ценности компании, то оформить их можно в виде комикса. Картинки с сюжетом и лаконичными подписями наглядно покажут, как действовать сотруднику в типичных ситуациях. Еще один способ визуализировать информацию – изготовить креативные стенды или постеры с короткими рассказами и разместить их в людных местах. Электронные же версии стендов можно разместить на сайте.

Основные принципы, которые помогут создать HR-у хорошую историю:

Принцип 1. Придумать сюжет, в котором хорошо прослеживается главная мысль. Начать нужно с темы, а затем выделить мысль, которая станет в истории основной. Затем написать сюжет, в котором будет герой, который сталкивается с препятствиями, испытывает сомнения, надеется на лучшее и, наконец, побеждает. Нужно создать достоверную картину происходящего, чтобы адресат поверил в историю. Чтобы погрузить аудиторию в сюжет, нужно добавить в повествование подробности, которые дополняют главную мысль. Например, если рассказать новым сотрудникам, что в компании можно вырасти до руководящей должности в течение двух-трех лет, лучше использовать прием повторов, чтобы зафиксировать идею. Одну и ту же мысль следует повторять в рассказе по несколько раз, меняя формулировки и интонации: шутка, афоризм, цитата. В результате информация надолго останется в голове у того, кому она адресована.

Принцип 2. Написать текст понятным языком, использовать короткие предложения. Основная цель – вызвать интерес у слушателя и в то же время не перегружать его. Для этого нужно использовать короткие и емкие фразы, которые не надо перечитывать по несколько раз, чтобы понять смысл. Это удержит внимание и увеличит интерес к материалу.

Принцип 3. Рассказывать о персонажах и ситуациях, которые интересны и понятны любому человеку. Людей больше привлекают герои, которых они считают похожими на себя, или уверены, что те переживают схожие эмоции и сомнения. Например, чтобы заинтересовать потенциальных кандидатов на ключевые позиции в компании, сначала нужно HR-у представить, того, кого ищут. Описать не только его профессиональные навыки и умения, но и личностные качества. О чем может размышлять такой человек, что его интересует и мотивирует, а что пугает? Также будет полезно создать в корпоративной социальной сети рубрику «инсайдер», где можно будет писать об успехах, комичных случаях, общих мероприятиях, повседневных заботах от лица разных сотрудников. Они могут сами размещать небольшие посты или заметки, которые покажут, как интересно работать в данной компании.

Принцип 4. Расставить нужные акценты в финале рассказа. Для этого необходимо вспомнить, какие мысли выделены как ключевые в начале, и акцентировать на них внимание. Так можно заставить читателя сделать те выводы, которые планировали до него донести. Концовка истории может быть открытой. Это часто используют в кино. Авторы оставляют героя в раздумьях после того, к примеру, как он пережил сложную ситуацию. Такой финал допускает неоднозначное развитие дальнейших событий. Мысли персонажа зритель спроецирует на себя и примет их за свои собственные. Как раз это и требуется. Открытая концовка нужна и для того, чтобы как можно больше людей приняли историю без сопротивления. Например, посетителям рабочих сайтов, такая открытая концовка будет уместнее. Финал можно сделать и закрытым. Описать выводы понятными четкими формулировками. Тогда концовка логично подведет читателя к тем идеям, которые были сформулированы вначале. Он должен полностью согласиться и принять их.

Что касается копирайтинга, то основная тема продающего текста – не товар, а покупатель. Автор рассказывает, какие выгоды человек получит, какие личные проблемы решит. Следуя этому принципу в HR-сфере, нужно писать не о компании, а о кандидате. Для этого необходимо сделать следующее:

1. Составить портрет подходящего соискателя. Вакансия – продукт. Чтобы ее продать, нужно знать потребности своего кандидата, а также определить целевую аудиторию вакансии. Выяснить, что соискатель ждет от работы. Какие проблемы хочет решить и выгоды получить? Какие у него ценности? Для этого HR-у необходимо изучить рынок, чтобы понять предпочтения кандидатов.

2. Оразить портрет кандидата в профиле вакансии. Из всех преимуществ компании нужно выбрать только те, которые важны для соискателя. Так определяется EVP – ценностное предложение кандидату (от англ. employee value proposition). Это «набор смыслов», который сделает организацию привлекательной для претендентов.

После того как HR-специалист определил содержание вакансии, нужно переходить к тексту. По данным hh.ru, кандидаты читают объявления так [1]: название должности, зарплата, условия, требования, функционал, компания.

Далее в статье покажем, как правильно подать информацию по правилам копирайтинга.

Сначала кандидаты вбивают должность в строку поиска на работном сайте. Они не найдут вакансию, если у нее будет необычный заголовок. Поэтому следует использовать простые и понятные формулировки, даже если они не совпадают с названием позиции в штатном расписании, а также избегать английского языка и аббревиатур (кроме HR, PR и сферы IT), не следует писать через слеш.

Что касается заголовка, то креативный заголовок иногда срывает. Для этого в нем должно быть ключевое слово – название должности. Нужна и конкретная цель. Например, компания 2GIS разместила вакансию «Менеджер по продажам уровня Супермен», чтобы привлечь на позицию молодежь. Соискатели найдут объявление, потому что в заголовке есть название позиции.

По данным агентства Penny Lane Personnel, компания теряет от 40 до 70 процентов кандидатов, если не указывает уровень заработной платы в объявлении [2]. Поэтому следует отмечать, какой заработок предлагается будущим сотрудникам, как соотносятся переменная и фиксированная части зарплаты, указать четкие и прозрачные условия, совокупный ежемесячный доход. При этом не использовать ограничения, жесткие требования, размытые формулировки, угрозы, так как кандидат вряд ли захочет откликнуться на такой призыв.

Далее следует подумать над тем, что может предложить компания, чего не предложат конкуренты. Это будет конкурентным преимуществом, которое можно перевести в выгоду. Например, кандидат стремится расти по карьерной лестнице и в организации как раз есть кадровый резерв, а также индивидуальные карьерные планы для каждого работника. Каждое преимущество должно вести к выгоде или решать проблему кандидата.

Абстрактные факты нужно подкреплять цифрами и логикой. Не следует указывать и то, что положено сотруднику по законодательству – оформление по ТК, оплачиваемый отпуск, белую заработную плату. О недостатках работы необходимо упомянуть. Например, раз в месяц сотруднику нужно будет задержаться, но и как это будет компенсироваться указать тоже [4].

Кандидат должен понимать, какие задачи ему придется решать на новом рабочем месте, когда прочитает перечень обязанностей. Поэтому следует избегать формулировок, из которых неясно, что именно нужно делать. Например, «весь спектр работы с документацией», «коммуникация с заказчиком». Описывать в деталях обязанности сотрудника тоже не нужно.

В описании вакансии соискатель хочет найти информацию не о дружной команде, а о себе – своих интересах и потребностях [3]. Кандидату важно видеть, что он действительно нужен, и понимать, что организация оправдает его ожидания. Поэтому не полагайтесь только на имя бренда и подкрепите слова фактами.

В заключение статьи подведем основные итоги:

1. Создавая истории, быстро и наглядно можно донести информацию до сотрудников и соискателей. Для этого используются устные и письменные формы.
2. Чтобы история вызвала эмоции у адресата, нужно придерживаться основных принципов: сюжет, простой язык, понятные герои и финал, в котором есть нужные выводы.
3. Сторителлинг применим и популярен почти во всех направлениях HR-работы, особенно в адаптации, обучении, вовлечении и корпоративной культуре.
4. При использовании приемов копирайтинга, необходимо помнить, что качество текста не менее важно, чем содержание. Поэтому следует избегать расплывчатых формулировок, не ставить ультиматумов, открыто отмечать сложности.

### *Литература*

1. Брага И.В. Основные тренды в работе службы персонала // В сб.: Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. 2019. – С. 3-9.
2. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Проблемы HR-сопровождения организационных изменений с помощью дизайн-мышления // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2. – С. 69-75.
3. Жураховский А.С. Управление командообразованием в современной организации. Тезисы // В кн.: Авиация и космонавтика – 2017. Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). 2017. – С. 627-629.
4. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Особенности использования свободного времени как элемента нематериального стимулирования персонала // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: экономика. – 2016. – № 2. – С. 82-88.
5. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Повышение эффективности развития персонала организации через развитие поликомпетенций // В сб.: Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития Сб. материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. 2019. – С. 86-91.

**Е.Р. Миронова**

канд. психол. наук,  
доцент кафедры управления персоналом  
и организационной психологии

**Н.В. Храмченко**

магистрант, Управление персоналом  
(КубГУ, г. Краснодар)

**E.R. Mironova**

Candidate of Psychological Sciences, associate professor  
(Kuban State University, Krasnodar)

**N.V. Khramchenko**

graduate student  
(Kuban State University, Personnel Management, Krasnodar)

## ОПЫТ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ МЕНЕДЖЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАНДИДАТОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

### EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF A MODEL OF MANAGEMENT COMPETENCES OF CANDIDATES TO THE PERSONNEL RESERVE

**Аннотация.** Формирование в организации эффективного кадрового резерва позволяет решать проблему дефицита на современном рынке труда квалифицированных кадров. Рассмотрен опыт организации по построению модели менеджерских компетенций и оценке фактического уровня менеджерских компетенций у кандидатов в кадровый резерв. Сравнение идеального профиля менеджерских компетенций и фактических профилей кандидатов позволяет определить их ключевые зоны управленческого развития.

**Abstract.** The formation of an effective personnel reserve in the organization allows solving the problem of a shortage of qualified personnel in the modern labor market. The experience of an organization in building a model of managerial competencies and assessing the actual level of managerial competencies among candidates for a personnel reserve is considered. Comparison of the ideal profile of managerial competencies and the actual profiles of candidates allows us to determine their key areas of managerial development.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, компетенции, поведенческие индикаторы компетенции, модель управленческого стиля, модель менеджерских компетенций, диагностика компетенций.

**Keywords:** talent pool, competencies, behavioral indicators of competence, managerial style model, managerial competence model, competence diagnostics.

Современный этап развития экономики характеризуется качественным изменением роли человека в организации. Компетенции, инициатива и предприимчивость работников организации становятся ее важным стратегическим ресурсом, основным элементом в достижении успеха организации. При этом, организации сталкиваются с тем, что современный рынок труда не может в полном объеме обеспечить ее потребности в необходимых специалистах. Поэтому приходится искать способы решения проблемы нехватки квалифицированного персонала. Одним из путей решения данной проблемы и является создание системы кадрового резерва в организации. Наличие эффективной системы работы с кадровым резервом позволяет компаниям своевременно и при минимальных затратах обеспечивать свои потребности в персонале, прежде всего, руководящего уровня, обеспечивать плановое замещение должностей, безболезненную смену поколений в организации, поддерживать преемственность управления [1; 4].

Как показывает анализ научных работ, практически все исследователи уделяют значительное внимание обоснованию роли и значения кадрового резерва, необходимости его формирования и развития в интересах достижения стратегических целей организаций. Специалисты отмечают, что в условиях стремительного развития инновационных технологий, роста конкуренции, сложившейся демографической ситуации, проблема подготовки кадрового резерва на основе универсальных традиционных методов становится малоэффективной [5; 6]. В этом смысле, опыт каждой конкретной компании, основанный на применении различных технологий работы с кадровым резервом, несомненно, заслуживает интереса и внимания.

Рассмотрим опыт работы с кадровым резервом в крупной энергетической компании. Отбор кандидатов в кадровый резерв всех уровней длительное время осуществлялся преимущественно на основе формальных критериев (образование, опыт работы в компании на базовой должности, результаты профессиональной деятельности). Никак не оценивался и не учитывался уровень сформированности у кандидатов необходимых для эффективного осуществления управленческой деятельности компетенций. С целью повышения качества отбора кандидатов в кадровый резерв необходимо было решить задачу по формированию расширенных критериев оценки кандидатов на зачисление в кадровый резерв и по оценке фактического уровня сформированности менеджерских компетенций у кандидатов.

При разработке критериев оценки кандидатов в кадровый резерв в качестве основы были использованы разработанные компанией SHL модель управленческого стиля и модель менеджерских компетенций [7].

Модель управленческого стиля руководителя SHL охватывает четыре ключевые задачи, которые должен решать эффективный руководитель в любой организации, отрасли и сфере бизнеса:

- создание стратегий;
- коммуникация целей;
- обеспечение поддержки; реализация стратегии и достижение результатов.

Для решения каждой из этих задач руководитель может применять как менеджерский, так и лидерский подход в различных сочетаниях (табл. 1).

Таблица 1

Два подхода к управлению (в соответствии с моделью SHL)

<i>Менеджмент</i>	<i>Лидерство</i>
– управление процессами, обеспечение их эффективного функционирования	– создание или изменение процессов
– достижение поставленных целей	– достижение результатов, превосходящих ожидания

Сочетание этих подходов и определяет индивидуальный стиль конкретного руководителя. Разница между менеджерским и лидерским подходами – это прежде всего разница в стиле управления, в отношении руководителя к существующим системам, процессам, процедурам и другим аспектам организации.

Каждой из четырех вышеобозначенных задач соответствуют по два показателя (две характеристики) из модели восьми важнейших факторов (Great Eight Competency Factors) компании SHL [7]: один из показателей в большей степени соответствует менеджерскому подходу, другой – лидерскому. Эта модель приведена в табл. 2.

При проведении оценки в конкретной организации необходимо учитывать, какие именно показатели (характеристики) будут играть решающую роль для эффективной работы руководителя, поскольку и менеджерский, и лидерский стили могут быть предпочтительными в решении определенного круга задач.

Показатели (характеристики) из модели восьми важнейших факторов (Great Eight Competency Factors) компании SHL

Ключевые задачи	Подходы	Характеристики
Создание стратегии	менеджмент	Анализ
	лидерство	Стратегическое мышление
Коммуникация целей	менеджмент	Адаптация к изменениям
	лидерство	Убеждение и оказание влияния
Обеспечение поддержки	менеджмент	Поддержка и работа в команде
	лидерство	Руководство и принятие решений
Реализация стратегии и достижение результата	менеджмент	Планирование и организация
	лидерство	Коммерческое мышление

Для определения желаемого (идеального) «профиля» управленческого стиля руководителей линейного уровня были привлечены эксперты. В качестве экспертов выступили 12 руководителей высшего и среднего звена. Каждый руководитель оценил, какой из стилей (менеджерский или лидерский) он считает предпочтительным для компании. А также оценил необходимый уровень сформированности каждого показателя менеджерского стиля (низкий, средний, высокий).

По результатам проведенного опроса было определено, что менеджерский стиль выступает более предпочтительным при решении круга задач на уровне линейного менеджмента. Был сформирован желаемый (идеальный) «профиль» управленческого стиля руководителей линейного уровня (табл. 3).

Профиль управленческого стиля линейного руководителя компании (на основе модели SHL)

Задача руководителя	Менеджмент /Лидерство	Показатель (характеристика)	Уровень развития		
			низкий	средний	высокий
Создание стратегии	менеджмент	Анализ			
	лидерство	Стратегическое мышление			
Коммуникация целей	менеджмент	Адаптация к изменениям			
	лидерство	Убеждение и оказание влияния			
Обеспечение поддержки	менеджмент	Поддержка и работа в команде			
	лидерство	Руководство и принятие решений			
Реализация стратегии и достижение результатов	менеджмент	Планирование и организация			
	лидерство	Коммерческое мышление			

Аналогичная процедура с привлечением экспертов была использована и для формирования идеального «профиля» менеджерских компетенций (на основе модели SHL).



Согласно имеющемуся в современной литературе и широко используемому в практике управления персоналом определению, компетенция – это совокупность знаний, умений, навыков и личностных характеристик, обеспечивающих эффективность работника в данной конкретной должности в данной конкретной организации [2; 3].

*«Профиль» менеджерских компетенций включает в себя 4 группы качеств: менеджерские качества, профессиональные, деловые качества, личностные качества.*

*В группу менеджерских качеств вошли такие компетенции, как:*

- **Лидерство** (мотивирует и наделяет других полномочиями для достижения целей организации).
- **Планирование и организованность** (организует и планирует мероприятия, деятельность и ресурсы. Определяет планы действий, графики и контролирует их соблюдение).
- **Ориентация на качество** (Демонстрирует знание целей и стандартов. Стремится достичь высокого качества и продуктивности).
- **Влияние** (оказывает влияние, убеждает или воздействует на других таким образом, что добивается согласия или изменения поведения).

Блок профессиональных качеств составили такие компетенции, как:

- **Специальные знания** (разбирается в технических или специальных аспектах работы и постоянно поддерживает профессиональную квалификацию).
- **Анализ и решение проблем** (анализирует проблемы и разбивает их на составные части. Делает систематизированные и рациональные выводы, основанные на правильно отобранной информации).
- **Устная коммуникация** (говорит ясно, четко и лаконично, используя соответствующие адресату стиль и язык).
- **Письменная коммуникация** (пишет грамотно, ясно и лаконично, используя соответствующие адресату документ, стиль и язык.)

В блок деловых качеств вошли:

- **Понимание коммерческих принципов** (понимает и применяет коммерческие и финансовые принципы. Рассматривает проблемы в терминах издержек, прибылей, рынков и добавленной стоимости)
- **Творчество и инновативность** (находит свежие и оригинальные решения профессиональных задач. Определяет новые подходы и проявляет готовность ставить под сомнение традиционные методы).
- **Решительность** (демонстрирует готовность принимать решения, проявляет инициативу и стимулирует начинания).
- **Стратегия** (демонстрирует широкий взгляд на проблемы, события, деятельность и видит, какое значение они будут иметь и к каким последствиям приведут).

В блок личностных качеств включены следующие компетенции:

- **Межличностное понимание** (при общении с людьми учитывает их особенности и проявляет уважение. Успешно включается в работу команд и эффективно взаимодействует).
- **Гибкость** (успешно принимает и адаптируется к изменяющимся требованиям и условиям).
- **Устойчивость** (продолжает эффективно работать в условиях стресса или под давлением. В подобных ситуациях сохраняет спокойствие и контроль над собой).
- **Мотивированность** (настроен на упорную работу по достижению целей. Демонстрирует энтузиазм и стремление к развитию карьеры)

Для каждой компетенции выделены индикаторы ее проявления. С привлечением экспертов обозначен желаемый уровень сформированности каждой компетенции («профиль» компетенций).

В соответствии с разработанными моделями стиля и компетенций были подобраны методы оценки уровня сформированности компонентов стиля и менеджерских компетенций кандидатов в кадровый резерв компании.

Для диагностики особенностей менеджерского стиля и менеджерских компетенций был использован Профессиональный Личностный Опросник OPQ32TM (Occupational Personality Questionnaire TM) [7].

В оценочных процедурах приняли участие 17 сотрудников – кандидатов на включение в состав кадрового резерва компании.

В табл. 4 представлены данные по уровню сформированности у кандидатов в кадровый резерв основных характеристик профиля управленческого стиля линейного руководителя (на основе модели SHL).

Полученные данные позволяют говорить о том, что практически все характеристики менеджерского стиля нуждаются в развитии у кандидатов в кадровый резерв сотрудников.

Так, необходимый уровень сформированности такой характеристики, как Анализ отмечен у 47,1% кандидатов в кадровый резерв. У остальных сотрудников он ниже желаемого уровня. Должный уровень сформированности такой характеристики, как адаптация к изменениям отмечен лишь у 17,6% резервистов. Также лишь 17,6% кандидатов имеют необходимый уровень сформированности такой характеристики, как Поддержка и работа в команде.

Таблица 4

*Уровни сформированности основных характеристик профиля управленческого стиля линейного руководителя у кандидатов в кадровый резерв*

Задача руководителя	Менеджмент/ Лидерство	Показатель (характеристика)	Уровень развития					
			низкий		средний		высокий	
			абс.	%	абс.	%	абс.	%
Создание стратегии	менеджмент	Анализ	5	29,4	4	23,5	8	47,1
	лидерство	Стратегическое мышление	7	41,2	5	29,4	5	29,4
Коммуникация целей	менеджмент	Адаптация к изменениям	7	41,2	7	41,2	3	17,6
	лидерство	Убеждение и оказание влияния	7	41,2	6	35,3	4	23,5
Обеспечение поддержки	менеджмент	Поддержка и работа в команде	10	58,9	4	23,5	3	17,6
	лидерство	Руководство и принятие решений	5	29,4	7	41,2	5	29,4
Реализация стратегии и достижение результатов	менеджмент	Планирование и организация	2	11,8	6	35,3	9	52,9
	лидерство	Коммерческое мышление	4	23,5	8	47,1	5	29,4

Обозначенные характеристики нуждаются в развитии для успешной реализации управленческих функций.

Наиболее благополучно обстоит дело с такой характеристикой, как Планирование и организация. 35,3% кандидатов имеют достаточный уровень сформированности данного показателя, а у 52,9% кандидатов фактический уровень даже превышает желаемый.

В блоке Менеджерских компетенций у большинства кандидатов на достаточном уровне сформированы такие компетенции, как Планирование и организованность, Ориентация на качество.

Требует развития у большинства кандидатов такая компетенция, как Лидерство. Только 35,3% кандидатов имеет достаточный уровень сформированности данной компетенции.

По блоку профессиональных качеств у большинства кандидатов на достаточном уровне представлены такие компетенции, как Специальные знания, Анализ и решение проблем. В то же время, нуждаются в развитии Устная и Письменная коммуникация. Только 17,6% из числа кандидатов в кадровый резерв имеют необходимый уровень сформированности такой компетенции, как Устная коммуникация. Более 40% кандидатов имеют недостаточный уровень сформированности такой компетенции, как Письменная коммуникация.

В Деловом блоке компетенций требуемый уровень сформированности таких компетенций, как Понимание коммерческих принципов, Творчество и Инновативность, Стратегия невысок. При этом, у многих кандидатов фактический уровень этих компетенций ниже даже заведомо невысокого требуемого уровня. Так, например, 29,4% кандидатов имеют низкий уровень Понимания коммерческих принципов. А 47,1% сотрудников из числа кандидатов в резерв имеют низкий уровень Творчества и инновативности. У 41,1% кандидатов отмечен низкий уровень по такой компетенции, как Стратегия. У 47% сотрудников ниже требуемого уровня такая компетенция, как Решительность.

В особом развитии, как показали результаты диагностики, нуждаются компетенции из Личностного блока, где требования к уровню компетенций высоки, а фактический уровень их сформированности у большинства кандидатов – ниже требуемого уровня. Так, по компетенции Межличностное понимание лишь 17,6% кандидатов достигают желаемого уровня. Также лишь 17,6% кандидатов имеют уровень Мотивированности в соответствии с требуемым. Гибкость не соответствует требуемому уровню у 58,8% кандидатов. 41,2% сотрудников имеют уровень Устойчивости ниже требуемого.

Таким образом, по итогам проведенной работы был расширен перечень критериев отбора кандидатов в кадровый резерв. Кроме формальных критериев учтены характеристики менеджера и «профиля» менеджерских компетенций.

Проведенная оценка индивидуальных характеристик менеджера и менеджерских компетенций всех кандидатов на зачисление в кадровый резерв с применением Профессионального Личностного Опросника ОРQ32ТМ позволила сформировать индивидуальные менеджерские «профили» кандидатов в кадровый резерв. А сравнение фактических индивидуальных и идеальных «профилей» менеджера и менеджерских компетенций – принимать решение о зачислении сотрудника в кадровый резерв с учетом степени отклонений фактического индивидуального «профиля» кандидата от идеального «профиля» менеджерской должности. Определены границы критического уровня отклонений: не более 50% фактических индивидуальных оценок кандидата ниже идеального «профиля» компетенций.

Сравнение индивидуальных «профилей» кандидата в кадровый резерв с идеальным «профилем» менеджерской должности позволяет разрабатывать индивидуальный план развития менеджерских компетенций сотрудника, зачисленного в состав кадрового резерва, планировать развитие именно тех компетенций, которые имеют недостаточный уровень сформированности.

#### *Литература*

1 Дзевановская Д.Д. Анализ реализации технологии кадрового резерва на предприятиях различных сфер деятельности / Д. Д. Дзевановская // Территория новых возможностей. – 2015. – №2. -URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-realizatsii-](https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-realizatsii)

tehnologii-kadrovogo-rezerva-na-predpriyatiyah-razlichnyh-sfer-deyatelnosti (дата публикации: 06.02.2015).

2 Закутаева Д.А. Применение модели профессиональных компетенций в работе с кадровым резервом / Д.А. Закутаева // Human Progress. – 2018. – № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-modeli-professionalnyh-kompetentsiy-v-rabote-s-kadrovym-rezervom> (дата публикации: 15.13.2018).

3 Золотухина К.А. Компетентностный подход при формировании кадрового резерва / К.А. Золотухина, Т.И. Некурящих // Human Progress. – 2017. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-pri-formirovanii-kadrovogo-rezerva> (дата публикации: 15.14.2017).

4 Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой / А.Я. Кибанов, Е.А., Каштанова. – М.: Проспект, 2018. – 264 с – ISBN. 978-5-392-02957-0.

5 Пацук О.В. Кадровый резерв как эффективный инструмент обеспечения конкурентоспособности организации / О.В. Пацук, Е.Б. Козловская // Экономические исследования. – 2020. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-effektivnyy-instrument-obespecheniya-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата публикации: 06.03.2020).

6 Яшкова Е.В. Формирование кадрового резерва как источника стабильного экономического развития организации / Е.В. Яшкова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 3(29). – С. 20-28.

7 SHL: официальный сайт – URL: <https://www.shl.com> (дата обращения: 01.09.2020).

**О.С. Михайлов**

*магистрант 1 курса кафедры управления персоналом и психологии  
(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», Екатеринбург)*

**O.S. Mikhaylov**

*1st year of Master's at Department  
of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)*

**Научный руководитель:**

*канд. пед. наук,*

*доцент кафедры управления персоналом и психологии*

**Е.О. Гаспарович**

*(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. первого Президента России Б. Н. Ельцина», Екатеринбург)*

**E.O. Gasparovich**

*Candidate of pedagogical sciences, associate professor  
Department of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)*

## **АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

## **ANALYSIS OF THE MODERN PRACTICE OF BUILDING A SYSTEM OF PERSONNEL MOTIVATION**

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные аспекты построения системы мотивации персонала, целью статьи является изучение основ системы трудовой

мотивации персонала внутри организации, рассмотрение факторов, которые могут мотивировать сотрудников для эффективного выполнения, принятых решений и запланированных работ.

**Abstract.** *The article discusses system of personnel motivation, the system of labor motivation of personnel within the organization, to consider the factors that can motivate employees to effectively perform the decisions made and planned work.*

**Ключевые слова:** *мотивация, персонал, поведение, культура, сотрудники, организация, вознаграждение, период пандемии.*

**Keywords:** *motivation, personnel, behavior, culture, employees, organization, remuneration, pandemic period.*

Актуальность проблемы исследования обусловлена тем, что в современной системе управления персоналом, мотивация и стимулирование сотрудников являются важнейшими элементами данной системы. Трудовая деятельность персонала занимает ведущее место в работе организации, поэтому системе мотивации труда необходимо уделять особое внимание особенно в динамично изменяемых условиях цифровизации [14, 16]. Именно от верно сформированной системы мотивации и стимулирования труда персонала зависит эффективное функционирование и дальнейшее развитие предприятия, а также его рентабельность [2, 3, 5, 12]. В данном исследовании рассматриваются теоретические аспекты формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала, понятие материальной и нематериальной мотивации, этапы формирования системы мотивации [17, 18, 19]. Также представлен анализ мотивации и стимулирования персонала на современных предприятиях, в условиях кризисной ситуации, связанной с пандемией коронавируса.

В настоящее время для высокопродуктивной деятельности предприятия требуются работники, имеющие не только соответствующее профильное образование, инициативу, высокий уровень ответственности, но и стремящиеся реализовать конкретные личностные цели. Все перечисленные выше необходимые профессиональные качества работников [15, 20] сложно поддерживать лишь с помощью классических способов управления персоналом. При этом важно знать, что все разнообразие методов управления персоналом оказывает многовариантное воздействие на работников. От того, насколько правильно замотивирован персонал, зависит успех работы всего предприятия. Сегодня управление персоналом на предприятии – это управление их мотивацией.

На сегодняшний день можно выделить несколько подходов к определению сущности и содержания трудовой мотивации. В научной литературе существуют различные трактовки данного понятия.

По мнению Варенова А.В., трудовая мотивация есть комплекс внутренних и внешних факторов, подталкивающих человека к работе, указывающих пределы и виды трудовых функций, а также направляющих деятельность работника на достижение целей, стоящих перед организацией [9].

С точки зрения Егоршина А.П., трудовая мотивация – это влияние на производственное поведение человека с целью получения результата от выполнения индивидуальных или коллективных задач [9].

Ивановская Л.В. полагает, что трудовая мотивация является важным составляющим элементом управления персоналом, посредством которого трудовозатраты людей, работающих в организации, отражаются в производственном поведении персонала, предсказуемым итогом которого становятся результативные совместные действия, помогающие достигать стоящие перед организацией цели [4].

Кибанов А.Я. отмечает, трудовая мотивация представляет собой желание человека удовлетворить нужду, то есть приобрести некоторые выгоды от выполняемой работы [13].

Поводя итоги рассмотренным выше трактовкам, следует отметить, что трудовая мотивация изучается в качестве:

- комплекса побудителей к труду;
- мотивов к активности в работе;
- применения в трудовой деятельности поведенческих побудителей;
- направляющей причины, импульса;
- ключевого элемента системы управления персоналом.

В настоящее время, практически во всех хозяйствующих субъектах, одним из приоритетных направлений деятельности является развитие потенциала персонала, как одного из рычагов воздействия на темпы развития организаций, поэтому для комплексного развития кадров необходимо формировать и внедрять в работу организации продуктивную систему мотивации и стимулирования труда персонала.

Мотивация – это процесс побуждение сотрудников к профессиональной работе. Главной целью мотивации можно определить создание таких условий, вызывающих желание у человека совершать определённую деятельность, которая будет направлена на положительные результаты [1]. Нужно отметить, что мотивация имеет тесную взаимосвязь со стимулированием персонала.

Формирование системы мотивации и стимулирования труда персонала происходит в системе управления персоналом предприятия, и является одним из структурных её элементов. Также формирование данной системы должно начинаться с правильных моральных установок со стороны руководства, так руководитель должен в целом понимать и осознавать мотивы и потребности сотрудников, для дальнейшего выбора и применения методов и технологий по управлению мотивацией и стимулированию персонала [6, 42].

Мотив трактуется как комплекс задач, направленных на совершение какой-то деятельности. При формировании системы мотивации и стимулирования труда персонала нужно учитывать и то, что у каждого сотрудника будут индивидуальные мотивы, имеющие различные ценности, влияющие на совершение какой-то деятельности. Так, например, для человека, имеющего достаточный материальный заработок, в качестве стимулирования будет более значимо лишнее время для хобби [21, 22]. Поэтому индивидуальный подход, является важным моментом, который необходимо учитывать в том или ином предприятии, при организации системы стимулирования работников.

Система мотивации и стимулирования труда персонала есть структурный элемент системы управления персоналом, и поэтому находится под влиянием большинства факторов: политики в отношении кадров, предпринимательской культуры, финансовой специфики и особенностях производственного процесса [7, 40, 41]. Поэтому при формировании мотивационной системы необходимо охватывать все структурные подразделения компании. Для того чтобы интересы ни одного из подразделений не пострадали, к разработке системы стимулирования рекомендуется привлекать руководителей всех структурных подразделений и ключевых специалистов [11, 39].

Сегодня, на территории России формирование системы мотивации и стимулирования труда персонала осуществляется в тяжёлых социально-экономических условиях. Кроме того, кризисное положение работы современных предприятий обусловлено появлением вируса COVID-19 [23, 24]. В связи с данной критической обстановкой и самоизоляцией, многие предприятия приостановили свою деятельность, а часть из них перешла на удалённый режим работы, как правило – это офисные работники. Сейчас, предприятия, перешедшие на удалённую работу, вынуждены заниматься формированием новой системы мотивации, которая будет происходить в режиме онлайн. Так, например, планёрки, совещания и даже традиционные праздники руководство вынуждено проводить по скайпу. В любом случае, несмотря на замену реального на виртуальное общение, руководитель имеет прямой визуальный контакт с подчинёнными

и если видит, что у людей снижается эффективность, то имеет возможность поддержать и вдохновить сотрудников [25, 26].

Анализ формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала показал следующие результаты [27, 38]. Сегодня в успешно функционирующих предприятиях действует система мотивации и стимулирования труда персонала, так как без неё деятельность сотрудников будет малоэффективна, а, следовательно, и работа предприятия будет не продуктивной [28, 37]. В целом в большинстве организаций происходит стандартное формирование системы мотивации и стимулирование труда персонала, которое построено на материальной и не материальной основе. Результаты исследования показали, что на данный момент работа предприятий находится не в лучшем положении, что связано с пандемией коронавируса, которая нанесла серьёзный удар не только по населению планеты, но и экономике в целом [29, 30]. Обсуждая этот вопрос, нужно сказать, что компаниям, после завершения пандемии коронавируса, предстоит возвращать сотрудников на рабочие места, применяя при этом различные способы мотивации [31, 36]. Однако пандемия нанесла огромные финансовые потери для организаций, поэтому руководители предприятий будут нацелены на формирование нематериальной системы мотивации и стимулирования труда персонала [32, 33]. С нашей точки зрения, сотрудники всё-таки больше нацелены на материальную мотивацию, и их работа будет более инициативной и продуктивной, зная о том, что в итоге они получают хорошее денежное вознаграждение. В связи с этим, предприятия, при формировании системы мотивации и стимулирования труда персонала также должны и применять материальную мотивацию, так как по сравнению с нематериальной она более эффективна [34, 35].

Подводя итоги, нужно сказать, что формирование системы мотивации и стимулирования труда персонала есть неотъемлемая часть в процессе управления персоналом современного предприятия. Для того чтобы организация наиболее эффективно функционировала на рынке экономики, руководителю необходимо применять как материальные, так и не материальные способы мотивации персонала, тогда коллектив будет работать, более слажено и результативно. В заключении необходимо отметить, что систему мотивации и стимулирования труда персонала нужно совершенствовать, так как современное общество постоянно развивается, и у него появляются новые потребности, как в интеллектуальном, так и материальном плане.

### *Литература*

1. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
2. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2020. Ч. 2. – 284 с.
3. Гаспарович Е. О. Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. – 105 с.
4. Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой / Lap Lambert. 2016. – 500 с.
5. Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. Т.10. – № 1.– С. 57-63.
6. Гаспарович Е.О., Гоман И. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. Т. 19. – № 1. – С. 41-50.
7. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Котова Е.М. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. Т.9. – № 1.– С. 42-47.

8. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities //International Business Information Management Association, IBIMA, Spain Madrid, 2019. P. 2308-2314.

9. Gasparovich E.O., Uskova E.V. Modern information technologies how means of HR activity // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.

10. Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150.

11. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.

12. Uskova E.V., Gasparovich E.O. Digitalization of higher education (on example of distance course of UrFU) //International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.

13. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2018. 213 с.

14. Гаспарович Е.О., Аристова А.С. Адаптация лиц на предприятии, освободившихся от отбывания наказания в уголовно-исправительных учреждениях РФ // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 216-221.

15. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Дегальцев Д.А. Совершенствование системы стимулирования персонала методами организационной культуры в Обществе с ограниченной ответственностью «ПИК» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 305-311.

16. Иванова Т.С., Гаспарович Е.О. Современные методы оценки кандидатов // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 311-317.

17. Никонорова Н.Г., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на взаимодействие сотрудников Пелымского линейного производственного управления магистральных газопроводов – филиала ООО «Газпром трансгаз Югорск» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 317-324.

18. Сергеева Е.И., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как инструмент совершенствования адаптации персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 324-331.

19. Слесарева К.В., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на процесс аттестации педагогических работников как условие управления персоналом образовательной организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 331-337.

20. Трясучкин Д.Н., Гаспарович Е.О. Влияние типа организационной культуры на подбор и найм персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 337-343.

21. Латыпова К.Д., Гаспарович Е.О. Исследование системы обучения новых сотрудников в области IT-рекрутмента // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 343-349.



22. Готман И.В., Гаспарович Е.О. Система логистики персонала: понятие и применение на предприятиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 349-356.

23. Журавлева А.В., Гаспарович Е.О. Инструменты профессиональной деятельности HR-специалиста // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 356-365.

24. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 365-373.

25. Помаскина А.Ю., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как фактор профессионального развития персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 373-380.

26. Пятков А.Д., Гаспарович Е.О. Геймификация как инструмент повышения эффективности процесса подбора персонала банка // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 380-388.

27. Юдина А.А., Гаспарович Е.О. Исследование технологии развития рекрутмента на предприятиях крупного бизнеса // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 388-392.

28. Касперская Ю.В., Гаспарович Е.О. Совершенствование информационной системы управления персоналом в современных условиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 392-400.

29. Лопандин К.В., Гаспарович Е.О. Современное состояние социальногуманитарной подготовки в России // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 400-405.

30. Дуяр Е.М., Гаспарович Е.О. Вклад дистанционного обучения в цифровизацию профессиональной подготовки // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 405-411.

31. Козлова А.С., Гаспарович Е.О. Вклад университетской организационной культуры в формирование soft skills студентов с ограниченными возможностями здоровья // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 411-418.

32. Раененко Л.И., Гаспарович Е.О. Исследование потенциала цифровизации как условия вовлеченности персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 418-425.

33. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The impact of digitalization on employee engagement // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. Т. 161 LNNS. P. 143-150.

34. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150.

**М.И. Мягкая**

магистрант программы

«Управление человеческими ресурсами»

(СПбГУ, г. Санкт-Петербург)

**M.I. Myagkaya**

Master student of human resource management

(Saint Petersburg State University, Saint Petersburg)

## ХАРАКТЕРИСТИКА ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ПОСЛЕДСТВИЯ ИХ ВНЕДРЕНИЯ

### CHARACTERISTICS OF DIGITAL TOOLS FOR MANAGING THE EMPLOYEE ONBOARDING PROCESS AND THE CONSEQUENCES OF THEIR IMPLEMENTATION

**Аннотация.** В статье рассматриваются возможные последствия внедрения цифровых инструментов управления адаптацией персонала компании, которые могут послужить стимулом в принятии решения в пользу их использования. Изучены основные цифровые инструменты, применяемые на практике в организациях, их функционал и преимущества.

**Abstract.** The article discusses the possible consequences of the introduction of employee onboarding digital tools, which can be considered as an incentive to make a decision in favor of their implementation. It also observes the characteristics of common digital tools used in organizations, their functionality and advantages of introduction.

**Ключевые слова:** цифровые инструменты адаптации персонала, адаптация персонала, облачные технологии, HR-бот, e-learning портал.

**Keywords:** digital employee onboarding tools, employee onboarding, cloud computing, HR-bots, e-learning portal.

Период адаптации в рамках новой компании, несомненно, связан с рядом критичных трудностей для большинства сотрудников. В то же время он не менее сложен и важен и для организаций: необходимо проявлять повышенное внимание к новичку, обеспечить ему такой вход в компанию, чтобы закрепить и удержать на рабочем месте, при этом как можно скорее обеспечить его выход на требуемый уровень производительности. Нередко процесс адаптации изобилует рутинными операциями, функциями, которые приходится выполнять HR-специалистам, непосредственным руководителям новичков. В современном мире большую часть перечисленных трудностей могут решить цифровые инструменты. Особенно актуальным данный вопрос становится сейчас в связи с пандемией коронавируса: большая часть работодателей перевели сотрудников на удаленный режим работы, такой формат занятости довольно прочно укоренился в современных реалиях, многие компании предпочтут его классической, офисной работе. Однако дистанционный формат требует трансформации процессов управления человеческими ресурсами (далее – УЧР) в компаниях, особенно это актуально в отношении адаптации, которая становится еще более сложным периодом для сотрудников и трудно контролируемым процессом для компании.

Целью работы является выявление преимуществ внедрения цифровых инструментов управления адаптацией персонала в систему УЧР, а также характеристика конкретных основных инструментов, которые могут быть внедрены в компаниях.

Чтобы понимать цели внедрения цифровых инструментов управления адаптацией персонала, определим основные возможные последствия реализации данного процесса в компании.

Для выявления и классификации тех преимуществ, которые обеспечивает компании внедрение цифровых инструментов в процесс управления адаптацией, воспользуемся моделью, предложенной Т. Bondarouk [1] как фреймворком. Разделим ожидаемые последствия внедрения на три группы:

- операционные (связаны с эффективностью процесса адаптации, работы персонала, оптимизацией затрачиваемых на управление процессом ресурсов – как временных, так и финансовых);
- реляционные (отражают рост качества предоставляемых услуг HR-службы, повышение ее значимости в компании, а также уровня удовлетворенности персонала трудом);
- трансформационные (влияют на изменение бизнес-процессов в целом – развитие стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами, возможностей HR-аналитики, составление прогнозов и повышение качества принимаемых решений).

Среди операционных последствия внедрения цифровых инструментов управления адаптацией можно выделить: снижение уровня текучести персонала организации; сокращение временных затрат на реализацию рутинных, операционных задач; сокращение числа ошибок, допускаемых в ходе работы субъектами управления адаптацией. Реляционные последствия – рост удовлетворенности трудом сотрудников, повышение вовлеченности персонала в работу (особенно в отношении молодых сотрудников); создание единообразного подхода к управлению адаптацией. Трансформационные последствия можно выделить следующие: расширение возможностей HR-аналитики, формирования информационной базы для принятия грамотных управленческих решений.

Для того, чтобы компания могла претворить в жизнь данные последствия, она должна разбираться в возможном инструментарии. Для целей работы важно изучить отдельные цифровые инструменты адаптации персонала, чтобы сформировать общее видение рынка цифровых услуг в этой подсистеме.

Применение HR-ботов является наиболее популярным инструментом для цифровизации процесса адаптации персонала и, по мнению некоторых экспертов и практиков, оптимальным. В статье В.Н. Мининой дано определение данного инструмента [2]: это автоматические агенты, которые базируются на использовании искусственного интеллекта и направлены на оптимизацию, рост эффективности работы специалистов в частности и подразделений управления персоналом в целом. Преимущества использования HR-ботов в процессе адаптации персонала следующие: консультирование новичков в любое время всего срока адаптации, проверка информации о новых сотрудниках, возможность решить важные проблемы сотрудников. Использование HR-ботов имеет и ограничения: неспособность ботов заменить собой сотрудников, возможность работы только по формальным критериям без учёта фактора влияния оргкультуры, не устранена вероятность ошибок.

Каким функционалом может обладать HR-бот, используемый при адаптации сотрудников? Выделяют следующие функции: приветствие новичка, обеспечение его всей необходимой информацией о компании и её культуре (миссия, цели, ценности, история, оргструктура), предоставление алгоритмов осуществления кадровых процедур (оформление отпусков, справок), получение необходимой контактной и описательной информации о сотрудниках компании. С помощью бота можно проводить автоматизированные опросы сотрудников, получая результаты сразу в оцифрованном виде. Это очень удобно, так как обычно на сбор и ручную обработку результатов у HR-специалистов уходит очень много времени [3].

Нередко для автоматизации адаптации применяются облачные сервисы. Это понятие появилось в 2006 г. и до сих пор не получило общепринятого определения. В литературе чаще всего используется определение, данное Национальным институтом стандартов и технологий США (NIST): «облачные вычисления (cloud computing) – это модель обеспечения повсеместного Интернет-доступа по необходимости к совместно используемому набору вычислительных ресурсов, которые можно в короткие сроки внедрить с минимумом административных усилий или взаимодействия с сервис-провайдером» [4].

Исследователи выделяют следующие преимущества использования облачной системы в управлении персоналом в организации по сравнению с несколько теряющими свою популярность коробочными решениями [5]:

- у организации нет необходимости приобретать, хранить и поддерживать дорогостоящее сетевое оборудование;
- организации становятся более гибкими, так как имеют возможность изменять количество используемых модулей. Расходы организации напрямую зависят от количества подключенных информационных ресурсов, за неподключенные ресурсы плата не взимается;
- сотрудники, имеющие удаленный доступ, могут легко получать доступ к необходимым приложениям через Интернет из любого места, используя свои мобильные или портативные устройства, что так же обеспечивает гибкость. Кроме того, руководство организации всегда может проверить источники информации и взаимодействия работников, время их реальных контактов касательно выполняемых функций.

Применение облачных сервисов в управлении адаптацией персонала может помочь автоматизировать данный процесс: функциональные возможности инструмента настолько широки, что их могут использовать все субъекты управления на каждом из этапов адаптации.

Рассмотрим некоторые примеры облачных продуктов, используемых для адаптации персонала организации. SAP SuccessFactors Onboarding [6] – сервис, позволяющий упростить процесс оформления документов при приёме новых сотрудников, отследить прогресс прохождения адаптационных мероприятий, обеспечивающий новичков всей необходимой информацией для работы. «ТренингСпейс» – сервис для онлайн-адаптации новых сотрудников [7]. Включает в себя конструктор создания программ адаптации, с помощью которого HR-менеджер может задать уникальный адаптационный путь для каждого сотрудника. Позволяет новичку общаться с наставником, проходить обучающие мероприятия различных форматов. В сервис внедрён модуль контроля этапов прохождения и аналитики результатов адаптационного периода.

Ещё одним развивающимся инструментом цифровизации адаптации являются мобильные приложения. Огромная популярность мобильных приложений переводит их в одну из основных платформ для HR-инструментов. Рассмотрим преимущества использования мобильных приложений, которые выделяют авторы современных публикаций по данной тематике. Во-первых, использование мобильных приложений для цифровизации подсистем в управлении человеческими ресурсами позволяет повысить их эффективность за счёт повышения скорости протекания процессов, возможности доступа к необходимой информации в любую минуту в любом месте, простоты доступа [8]. Во-вторых, использование мобильных технологий для адаптации персонала создаёт персонализированный подход [9]. Каждому сотруднику доступен личный кабинет с адаптированными конкретно для его должности мероприятиями. Кроме того, сотрудники гораздо охотнее дают обратную связь (важнейший элемент управления адаптацией персонала), используя мобильное приложение, нежели чем веб-сервис с ПК.

В российской среде данное направление только набирает обороты развития, поэтому компаний, предлагающих пакетные решения для адаптации персонала с помощью мобильных приложений крайне мало. Выделить можно сервис TeamSintez,

которое переводит основные HR-функции, в том числе и адаптацию, в мобильный формат [10]. Приложение уже завоёвывает популярность среди крупных представителей бизнеса: ПАО «Сбербанк», Audi, АК «Барс Банк».

Еще один довольно нетривиальный цифровой инструмент управления адаптацией – VR-технологии. Сегодня традиционная область использования VR – развлечения, однако самые дальновидные компании начинают встраивать виртуальную реальность в бизнес-процессы. VR-технологии позволяют познакомить сотрудника с новыми условиями работы, оказаться в стрессовых, проблемных ситуациях поломок или ошибок, которые требуют незамедлительного и безошибочного реагирования в реальном трудовом процессе. Кроме того, преимущество VR в том, что технологию можно масштабировать: одновременно симуляцию могут пройти десятки сотрудников, что сократит временные издержки управления. Также у обучаемого создаются прямые ассоциативные связи между теорией и практикой, а значит, – материал хорошо усваивается. Исследования [11] показывают, что удержание в памяти информации после опыта виртуальной реальности в два раза выше, чем после просмотра видео или прочтения текстовых учебных материалов.

В силу своей ресурсозатратности на рынке наблюдается не так много примеров использования данных технологий в управлении адаптацией, однако применение VR позволяет организациям обеспечить себе конкурентные преимущества на рынке труда, что особенно актуально для компаний, функционирующих в высококонкурентной среде.

Наиболее классическим вариантом использования цифровых инструментов в управлении адаптацией персонала является внутрикорпоративный онлайн-портал, на котором компания размещает необходимую для нового сотрудника информацию. Преимущество инструмента в его простоте и бюджетности, однако нередко этот банк данных остается неиспользуемым из-за сложности поиска необходимой информации, отсутствия системы гиперссылок.

Еще один цифровой инструмент, который тесно связан с управлением адаптацией сотрудников, – это e-learning порталы. Конечно, процесс адаптации в новой для сотрудника должности немаловажен без процесса обучения как профессиональным обязанностям, так специфике внутриорганизационных процессов. Для этого компании нередко создают курсы, обучающие видео, материалы, направленные на новичков и их адаптацию в рамках новой организационной среды. Этот способ особенно привлекателен в том случае, если компания уже имеет свой обучающий портал, корпоративный университет, что снижает издержки на внедрение дополнительных инструментов управления адаптацией. Такой вариант используют большое число компаний, например, «Сибур», Ozon, «Лента», «Альфа-Банк» и т.д.

Таким образом, мы рассмотрели основные цифровые инструменты управления адаптацией персонала, которые могут быть использованы в компаниях для повышения эффективности данного процесса. Отметим, что каждый из них обладает как рядом преимуществ, так и недостатков, которые важно учитывать при принятии решения о внедрении. Понимание того, какие результаты приносит использование цифровых инструментов поможет компании при принятии решения о необходимости их использования в процессе адаптации нового персонала.

### *Литература*

1. Bondarouk T., Parry E., Furtmueller E. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences // *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. № 28(1). P.98-131. P.104-108.
2. Минаева В.Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. – 2019. – № 18(3). – С. 400-418.

3. Карташова Ю. Чат-боты как инструмент автоматизации процесса адаптации. URL: <https://marhr.ru/chat-boty-kak-instrument-avtomatizatsii-protssessa-adaptatsii/> (дата обращения: 11.02.21).
4. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса. Доклад. – М.: НИУ «Высшая школа экономики», 2017. – 121 с.
5. Захаров Д. К. Облачные технологии в системе управления персоналом // Вестник ГУУ. – 2016. – № 5. – С. 190-196.
6. SAP SuccessFactors Onboarding URL: <https://www.sap.com/products/employee-onboarding/features.html> (дата обращения: 17.02.21).
7. Сайт «ТренингСпэйс» URL: <https://www.trainingspace.online/onboarding> (дата обращения: 18.02.21).
8. Королёва Ю.М. Современные технологии в HR // Молодой ученый. – 2019. – № 28. – С. 70-72.
9. Images G. The impact of a mobile-first HR strategy on employee engagement. URL: <https://www.hrdiver.com/news/the-impact-of-a-mobile-first-hr-strategy-on-employee-engagement/505866/> (дата обращения: 20.02.21).
10. Сайт «TeamSintez» URL: <https://team.si/> (дата обращения: 20.02.21).
11. Schöne B., Wessels M., Gruber T. Experiences in Virtual Reality: a Window to Autobiographical Memory. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12144-017-9648-y> (дата обращения: 23.02.21).

**К.В. Нагапетян**

*ассистент кафедры Менеджмента  
(НГТУ, г. Новосибирск)*

**K.V. Nagapetyan**

*assistant, department of Management  
(Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk)*

### **ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕХОДА К ВРЕМЕННОЙ УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ**

### **INDUSTRIAL FEATURES OF TRANSITION TO TEMPORARY REMOTE OPERATION UNDER PANDEMIC CONDITIONS**

**Аннотация.** *Представлены результаты анкетирования сотрудников и руководителей по проблемам введения дистанционного (удаленного) режима работы в период пандемии COVID-19. Исследование проведено в разрезе трех сфер деятельности: IT-компаний, образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования и торговых организаций. Выявлены проблемы и возможности, проведен анализ эффективности персонала при переводе сотрудников на дистанционный (удаленный) режим работы. Определены бизнес-процессы, в наибольшей степени подвергшиеся изменению, ключевым из которых является процесс управления персоналом.*

**Abstract.** *The article presents the results of a survey of employees and managers for the problems in a remote operation during the COVID-19 pandemic. The study was carried out in the context of three areas of activity: IT companies, educational institutions of higher and secondary vocational education and trade organizations. The problems and opportunities are identified, the analysis of the effectiveness of personnel when transferring employees to a remote operation mode of work is carried out. The business processes that have undergone changes to the greatest extent have been identified, the key of which is the personnel management process.*

**Ключевые слова:** дистанционная работа, удаленная работа, дистанционный (удаленный) режим работы, проблемы, возможности, эффективность, бизнес-процессы, пандемия COVID-19.

**Keywords:** teleworking, remote working, remote operation, challenges, opportunities, efficiency, business processes, COVID-19 pandemic.

В 2020 году в условиях возрастающей эпидемиологической угрозы организациям необходимо было быстро принять управленческие решения о переводе сотрудников на дистанционный (удаленный) режим работы по указанию и директиве государственных органов власти. Массовый переход организаций на удаленное функционирование спровоцировал глубокий интерес к исследованиям о проблемах и возможностях такого формата работы. Новостными и информационными порталами (РБК, Яндекс.Новости, Коммерсантъ и др.) были проведены исследования процесса адаптации организаций в период пандемии. Появились достаточно многочисленные научные публикации, посвященные изучению преимуществ и недостатков удаленного режима работы [1-7].

Целью данного исследования является анализ комплекса проблем и возможностей, в том числе изменения эффективности персонала при переводе сотрудников на дистанционный (удаленный) режим работы в разрезе трех сфер деятельности (высшее и среднее профессиональное образование (ВО и СПО), торговые организации (ТО) и IT-компания).

В исследовании приняли участие 187 сотрудников и 92 руководителя 41 организации Новосибирской области, в том числе 22,5% организаций составили учреждения ВО и СПО, 31,5% – IT-компании и 46,3% – торговые организации.

Анализируя ответы руководителей разного уровня в обследованных организациях, удалось определить наиболее распространённые проблемы, с которыми столкнулись организации при переводе сотрудников на дистанционный (удалённый) режим работы (табл. 1).

Таблица 1

*Проблемы, возникшие при введении дистанционного (удаленного) режима работы, по результатам опроса (в % к общему числу опрошенных экспертов-руководителей)*

№	Формулировка проблемы	Все организации, %	IT-компании, %	Образовательные организации, %	Торговые организации, %
1	Сложность в удаленном контроле работы и взаимодействии с сотрудниками	47,46	36,36	40,00	57,14
2	Частые перебои в работе из-за нестабильного интернета у сотрудников	35,59	18,18	60,00	25,00
3	Частые перебои в работе из-за нагрузки на программное обеспечение компании	32,20	9,09	55,00	25,00
4	Снижение «командного духа»	32,20	54,55	15,00	35,71
5	Обеспечение безопасного доступа к IT-инфраструктуре	30,51	36,36	40,00	21,43
6	Неготовность сотрудников работать из дома	28,81	0,00	32,14	28,57
7	Использование клиентской базы в личных целях	8,47	0,00	0,00	17,86

Источник: составлено автором.

При ранжировании проблем первое место занимает важная функция в управлении – это контроль персонала. Оказалось, что организациям было сложно выстроить систему управления сотрудниками и контроллинга их деятельности при удаленном режиме. Для ТО проблема контроля имела наибольшую остроту. Ввиду специфики их деятельности возникает риск использования персоналом клиентской базы в личных целях, который сложно отследить в связи с доступностью базы на личных устройствах сотрудников и возможностью скрыть работу с данными. Кроме того, сотрудникам и руководителям ТО было сложно взаимодействовать друг с другом удаленно и работать в команде. Руководители ТО отметили также низкую готовность сотрудников работать из дома.

В организациях ВО и СПО отметили ряд технических проблем, так как количество обучающихся и преподавателей в среднем в образовательной организации составляет более 5 тысяч человек, что в совокупности дает высокую нагрузку на образовательные платформы. Руководители образовательных организаций в наибольшей степени, по сравнению с двумя другими сферами деятельности, отметили неготовность сотрудников работать из дома и сложность в удаленном контроле работы и взаимодействии с сотрудниками.

IT- компании, напротив, столкнулись со снижением корпоративного духа и сложностью работы в команде при удаленном режиме работы. Специфика их работы имеет прямую взаимосвязь с технологиями работы при удаленном режиме, и с увеличением количества дистанционных сотрудников возникли риски в обеспечении безопасного доступа к IT -инфраструктуре. В наименьшей степени руководители IT-компаний отметили технические проблемы, так как сотрудники, обладая необходимой квалификацией, могли решать такие проблемы самостоятельно, не привлекая третьих лиц.

Кроме того, открылись и новые возможности при введении дистанционного (удаленного) режима работы (табл. 2).

Таблица 2

*Возможности, возникающие при введении дистанционного (удаленного) режима работы, по результатам опроса  
(в % к общему числу опрошенных экспертов-руководителей)*

№	Формулировка возможности	Все организации, %	IT-компании, %	Образовательные организации, %	Торговые организации, %
1	Снижение затрат для работодателей (аренда офисов, коммунальные платежи, транспорт и т. д.)	59,32	45,45	80,00	50,00
2	Снижение количества отгулов, больничных и опозданий сотрудников	42,37	45,45	55,00	32,14
3	Упрощение процесса рекрутинга	3,39	9,09	0,00	3,57
4	Не выявили возможностей	2,00	1,00	1,00	1,00

*Источник: составлено автором.*

На наш взгляд, оценка возможностей, которые дает организации введение дистанционного (удаленного) режима, затруднено для респондентов ввиду принудительного характера и сжатых сроков его внедрения. Тем не менее, только по 1% респондентов в каждой обследованной отрасли не смогли выявить открывающиеся возможности. Остальным респондентам удалось сформулировать и выделить три основные возможности, которые открылись при введении дистанционного (удаленного) режима, в том числе снижение затрат и количества отгулов, больничных и опозданий



сотрудников для трех сфер деятельности. Руководители ТО и ИТ-компаний отметили, что стал проще процесс рекрутинга. Этот вывод подтверждается и результатами других исследований [8].

При анализе преимуществ и недостатков дистанционного (удаленного) режима работы очевидно, что комплекс возникающих проблем сказывается на важном показателе успешного функционирования и стабильности организаций – эффективности сотрудников.

На рис. представлены результаты опроса руководителей и сотрудников обследованных организаций по проблеме изменения эффективности сотрудников при введении дистанционного (удаленного) режима и после адаптации к нему.

В целом мнения руководителей организаций разных сфер деятельности схожи в оценке изменений эффективности работы сотрудников при удаленном формате работы и находятся примерно на одном уровне (почти половина экспертов-руководителей отмечает снижение эффективности сотрудников). В то же время, оценки сотрудников достаточно сильно различаются по сферам деятельности.

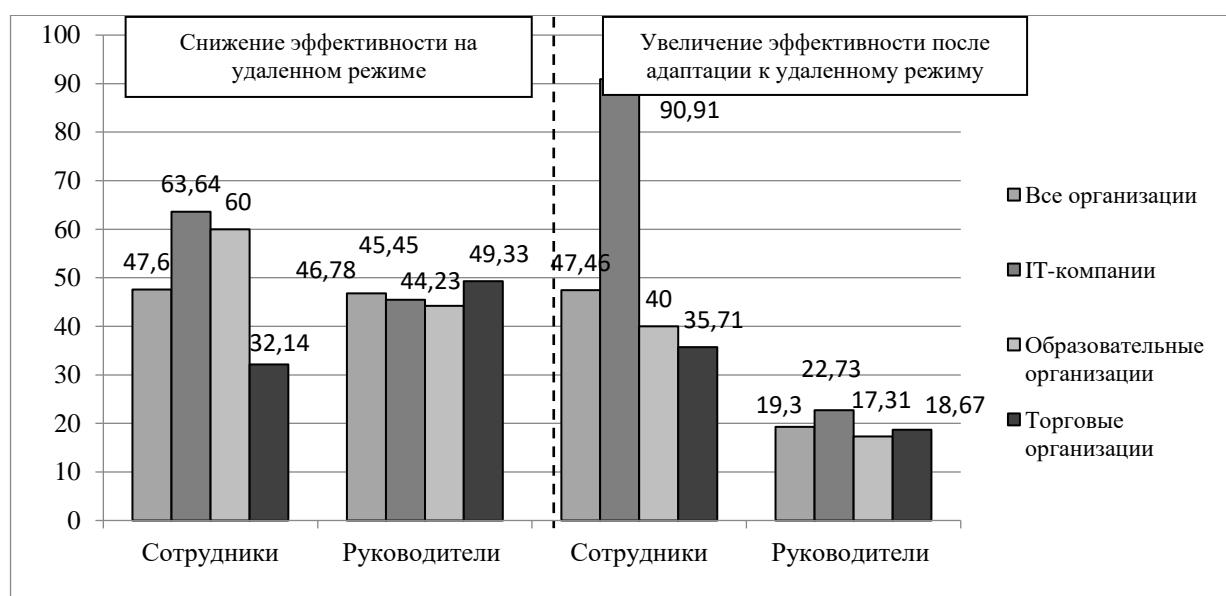


Рис. Результаты исследования эффективности сотрудников при введении дистанционного (удаленного) режима и после адаптации к нему

Свыше 50% опрошенных сотрудников образовательных организаций и ИТ-компаний отметили, что эффективность была снижена и выполнение работы давалось им сложнее в домашних условиях. После адаптации ситуация изменилась, сотрудники отметили ярко выраженный рост эффективности своей работы, в то время как руководители отметили слабо выраженный рост. Повышение эффективности, отмеченное сотрудниками, позволяет сделать вывод, что сотрудник отвечает за себя, как за отдельную штатную единицу в компании, руководители же смотрят в целом на восстановление бизнес-процессов и дают общую оценку эффективности персонала. Практически все сотрудники ИТ-компаний заметили увеличение продуктивности и эффективности в работе после адаптации к удаленной работе. Сфера деятельности ИТ-компаний была наиболее подготовленной к реализации массового перехода на удаленное функционирование, поэтому отмечена быстрая адаптация сотрудников по сравнению с двумя другими отраслями.

Для поддержания работы и предотвращения снижения эффективности в условиях дистанционного (удаленного) режима работы организациям потребовалось перестроить основные бизнес-процессы (БП) для успешного функционирования в новых условиях (табл. 3).

Изменениям при введении дистанционного (удаленного) режима работы, вызванным неблагоприятной эпидемиологической ситуацией в наибольшей степени подверглись следующие бизнес-процессы: управление персоналом, планирование и продажи онлайн.

Несмотря на срочную необходимость реализации товаров и услуг непосредственно через сеть интернет, бизнес-процесс «управление персоналом» занимает лидирующую позицию в ответах экспертов. Этот факт требует глубокого осмысления и разработки комплекса инструментов управления персоналом в удаленном режиме с учетом отраслевой специфики.

Эксперты, представляющие IT-компании, отметили перестройку системы маркетинга, так как в условиях пандемии вырос спрос на их услуги. В связи с введением удаленного режима требовалось провести новое исследование по принципу CustDev и запустить таргетированную рекламу с учетом новых потребностей клиентов.

Таблица 3

*Бизнес-процессы организаций, которые подверглись изменениям при введении дистанционного (удаленного) режима работы (в % к общему числу опрошенных экспертов – руководителей)*

<i>Бизнес-процессы</i>	<i>Все организации, %</i>	<i>IT-компании, %</i>	<i>Образовательные организации, %</i>	<i>Торговые организации, %</i>
Управление персоналом	62,20	57,14	80,00	56,25
Планирование	45,12	42,86	50,00	43,75
Продажи онлайн	35,37	14,29	15,00	50,00
Маркетинг	28,05	42,86	25,00	25,00
Продажи оффлайн	12,20	1,22	0,00	18,75
Логистика	12,20	0,00	0,00	20,83
Закупки	10,98	0,00	0,00	18,75
Управление дистанционно техническими средствами	10,98	21,43	15,00	6,25
Финансовый учет	9,76	21,43	0,00	10,42

Образовательным организациям важно было изменить бизнес-процесс планирования, так как дистанционный формат обучения изменил затраты временных ресурсов на отдельные виды учебной и внеучебной работы преподавателей. Торговые организации основные усилия направили на развитие системы онлайн-продаж, так как многим магазинам пришлось закрыть помещения из-за риска распространения заболевания.

Проведенное анкетирование сотрудников и руководителей организаций г. Новосибирска позволило выявить проблемы, возникающие при введении дистанционного (удаленного) режима работы, и обозначить открывающиеся возможности. Проведена оценка динамики эффективности сотрудников, выявлены бизнес-процессы, которые подверглись изменению в период введения удаленного функционирования организации, среди которых ключевым для всех обследованных сфер деятельности является управление персоналом. Подтверждена необходимость разработки комплекса организационно-управленческий инструментов внедрения удаленного режима работы с отраслевой спецификой.

#### *Литература*

1. Нагапетян К.В. Опыт организации удаленной работы в условиях пандемии и перспективы его дальнейшего использования = Remote work experience in the context of a

pandemic and prospects for its further implementation / К.В. Нагапетян, Т.Г. Озерникова // Экономика труда = Russian Journal of Labor Economics. – 2021. – Т. 8. – № 2. – С. 201–218. – DOI: 10.18334/et.8.2.111779.

2. Рожкова А.В. Бизнес на удаленке: инструменты организации и контроля работы сотрудников / А.В. Рожкова // В сб.: наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития. Материалы международной научно-практической конференции. Ответственные за выпуск: В.Л. Бопп, Е.И. Сорокатая. – Красноярск, 2020. – С. 375-378. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43908234> (дата обращения: 22.10.2020).

3. Белостоцкая Н. Коронавирус потребовал от российских работодателей в считанные дни пересмотреть организационную модель бизнеса / Н. Белостоцкая // Официальный сайт сетевого издания «ПРО Качество». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/svoy-put/udalennaya-rabota-virusnyu-effekt/> (дата обращения: 14.11.2020).

4. Михеенкова Т.А. Отношение сотрудников к удаленной работе / Т.А. Михеенкова, К.В. Морозова, А.С. Лобачева // Управление человеческими и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – № 9 (1). – С. 54-60. – <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-54-60>.

5. Михеенкова Т.А. Отношение сотрудников к удаленной работе /

6. Михеенкова Т.А., Морозова К.В., Лобачева А.С. Управление человеческими и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – № 9(1). – С. 54-60. – <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-54-60>.

7. Орехова Л.Л. Удаленная работа: вызовы новой реальности/ Л. Л. Орехова, В.В. Круглова // В сб.: Экономика. Экология. Безопасность. Материалы Международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 198-200.

8. Долгих А.С. Управленческие проблемы организации удаленной работы сотрудников / А.С. Долгих, Е.В. Мельникова // В сб.: Инновации в химико-лесном комплексе: тенденции и перспективы развития. Сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции. Отв. ред. Ю.А. Безруких, Е.В. Мельникова. – 2020. – С. 140-142.

9. Удаленка для HR-менеджера в ИТ или особенности рекрутинга во время пандемии // Интернет-издание о бизнесе, стартапах, инновациях, маркетинге и технологиях vc.ru. – Режим доступа: <https://vc.ru/hr/140110-udalenka-dlya-hr-menedzhera-v-it-ili-osobennosti-rekrutinga-vo-vremya-pandemii> (дата обращения: 4.04.2021).

**А.Н. Носова**

студент 2 курса

кафедры «Управления персоналом»

(Самарский Государственный университет  
путей сообщения, г. Самара)

**A.N. Nosova**

2nd year student

(Samara state university of railways

Department of «Personnel Management», Samara)

**Научный руководитель:**

ст. преподаватель

кафедры «Управления персоналом»

**Е.С. Патутина**

(Самарский Государственный университет  
путей сообщения, г. Самара)

**E.S. Patutina**

Senior lecturer, Department of "personnel Management"

(Samara State University of railway transport, Samara)

## **ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ LVA В HR – МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **APPLICATION OF LVA TECHNOLOGY IN HR MANAGEMENT**

**Аннотация.** HR – Tech стремительно набирает обороты, одни технологии отмирают и на их смену приходят новые. Повысить объективность оценки опыта и потенциала кандидата поможет LVA. Система анализа голоса повышает эффективность рекрутинга – «правильный» кандидат снижает затраты на подбор. Может быть полезной не только в HR – менеджменте, но и в работе служб безопасности, медицине, банковской сфере, транспортных и страховых компаниях.

**Abstract.** HR-Tech is rapidly gaining momentum, some technologies are dying off and new ones are coming to replace them. The LVA will help to increase the objectivity of the assessment of the candidate's experience and potential. The voice analysis system increases the effectiveness of recruiting – the «right» candidate reduces the cost of recruitment. It can be useful not only in HR management, but also in the work of security services, medicine, banking, transport and insurance companies.

**Ключевые слова:** LVA, технология анализа голоса, HR – менеджмент.

**Keywords:** LVA, voice analysis technology, HR management.

Поиск талантов и использование их потенциала, участие в создании новых продуктов/услуг и повышение конкурентоспособности компании – не новая HR-стратегия. Выбор «правильных» людей – ключ к здоровым отношениям в команде, достижению HR и бизнес-показателей. Существенные затраты на набор и создание команд состоят не только из сделок по найму, но и из замен после увольнений, что является следствием неэффективности найма. Рутинная работа по просмотру и отбору резюме, анализу заполненных анкет и сопроводительных писем, а также по подготовке отчетов для менеджеров (набор клиентов) – трудоемкий процесс. Однако качество набора зависит от того, насколько эффективно реализуются эти процессы. Качественная, объективная оценка человека – предыдущего опыта и способностей, потенциала кандидатов – важнейшая цель приема на работу. Не всегда легко найти правильные способы оценки кандидатов вашей компании – разговоры и психологические тесты

играют сами по себе роль, однако, бывают не всегда объективно и надежно. Соискатели давно научились выгодно отвечать на провокационные вопросы и даже «морочить» детектор лжи. В современном контексте важности мягких навыков менеджерам по персоналу необходимо постоянно работать над развитием своих компетенций в области оценки кандидатов, используя все возможные технологические решения – автоматизацию и оцифровку [7]. В части повышения точности собеседований и сокращения времени работы кадровых служб с кандидатами задача только набирает обороты [12]. В своем исследовании 2019 года Джош Берзин отмечает колоссальное развитие рынка HR-технологий [15], говоря, что рынок найма еще не сталкивался с такими инвестициями в новые технологии и решения на основе искусственного интеллекта. HR – рекрутеры, «системные интеграторы» – это те, кто умеет работать с цифровыми технологиями [13]. Одним из инновационных способов оценки профессионалов является технология многоуровневого анализа голоса (LVA). Система выполняет автоматический анализ речи и оценивает личные и профессиональные качества человека [6]. Наш голос закодирован эмоциональной информацией. Хотя его очень сложно использовать для определения намерений, это возможно. Голос может отражать наши намерения [14]. Цель исследования – изучить актуальность технологии звукового анализа – LVA – с учетом принципа этой технологии и сравнить ее с анкетным опросом и детектором лжи.

Основные характеристики технологии Технология Layered Voice Analysis (LVA) – компьютерный метод многоуровневого анализа голоса, включает выделение в аудио записи 151 характеристику голосового сигнала и их математическую обработку, позволяет количественно оценить 16 эмоциональных состояний человека. Компьютерную технологию разработал молодой ученый из Израиля – Амир Либерман в 1997 г., она постоянно дорабатывается в сотрудничестве со специалистами из разных областей: психологии, криминалистики, акустики, фонетики и психофизиологии [6]. Технология позволяет работодателю узнать ответы на вопросы, которые потенциальный кандидат пытается скрывать: «Были ли у него проблемы на предыдущем месте работы?», «Есть ли какие-либо склонности, зависимости?», «Были ли случаи воровства, мошенничества?», «Брал ли соискатель откаты?». Вопросы формируются открытыми, т. е. отвечать нужно 2-3 предложениями. Система дает возможность количественно и качественно оценить эмоциональное и умственное напряжение человека: анализируются микроизменения голоса 3-5 миллисекунд, изучаются корреляции между голосовыми параметрами человека и основными человеческими эмоциями в различных комбинациях [3, 10]. С помощью вопросов можно определить намерения человека сказать неправду. Технологию используют при проведении интервью, чтобы выявить особенности эмоционального реагирования людей, определить степень достоверности информации. Технология LVA использует математический аппарат для определения различных видов аномалий речи и классифицирует их в терминах стресса, возбуждения, смущения [2].

В России разработчиком программного обеспечения на основе технологии LVA является F2F Group, которая создает современные, точные и надежные технологии для определения истинности бизнеса [9]. Наталья Захарова – основатель и президент компании, сертифицированный эксперт по признанию лжи, основанной на вербальном и невербальном поведении человека [5]. В научный состав его коллектива входят лучшие профессионалы, уникально представленные в России. Руководит проектом LVA Борис Фрол – мастер НЛП, сертифицированный звуковой аналитик; Алексей Николаевич Гусев – заведующий лабораторией поведенческих исследований, доктор психологических наук, профессор факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова; Михаил Баев – руководитель проекта, специалист по системе кодирования мимических движений [9].

Технология работает по принципу: абонент IVR или рекрутер звонит респонденту в назначенное время и проводит устное интервью по телефону. Технология определяет 151 параметр в звуке из звуковых ответов, обрабатывает и математически определяет эмоциональное состояние человека. Анализируя звук, программа определяет пики и плато

– периоды низкочастотных и высокочастотных колебаний, которые позволяют оценить произвольные и неконтролируемые реакции. Система распознает эмоциональный и когнитивный стресс при ответах на вопросы, указывая, решил ли человек скрыть важную информацию. Независимо от того, на каком и на каком языке говорит человек, важно, чтобы его голос говорил. Программа сообщает в течение 1 секунды с точностью 96%. Систему обмануть невозможно, для этого есть специальный индикатор – уровень ожидания, то есть уровень ожидания или желательности. Звук звука зависит от нервной системы и неконтролируемых реакций. Когда в тесте задают вопрос, реакция уже сформировалась, и контроль наступает позже [1,2]. Пример результата кандидатского тестирования на рис. 1.

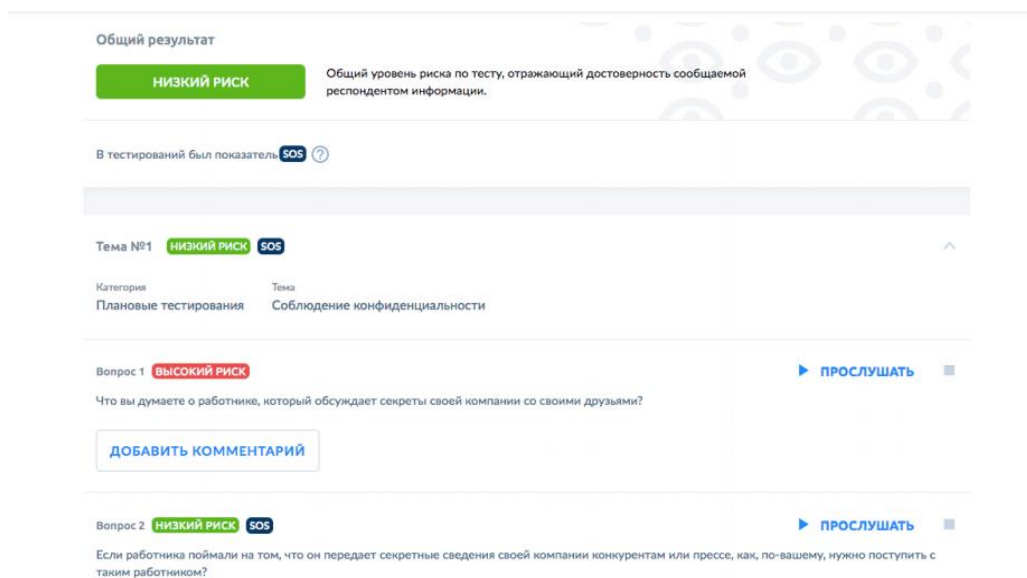


Рис. 1 Пример оценки кандидата

Для определения надежности персонала и выявления возможных рисков, возникающих при приеме на работу новых сотрудников, F2F Group разработала для компании специальную надежную методологию тестирования – с тестами на риски и тестами на компетентность. В их основе лежит технология звукового анализа LVA, объективная оценка, информативный и удобный отчет [9]. В современном мире прогнозный анализ критически важен и эффективен для принятия управленческих решений. Тесты на риски помогают выявить проблемы, с которыми сталкиваются соискатели. Использование этих типов тестов актуально в крупных организациях, где существует риск сговора, обмана или мошенничества. Важно, чтобы вопросы задавались от самых легких, от самых мягких до самых сложных и лицом к лицу. Это увеличивает напряжение и увеличивает вероятность поймать риск. Основные темы тестирования риска: лояльность на работе, соблюдение конфиденциальности, воровство на работе, употребление наркотиков, отчетность, командная работа, взяточничество и льготы, азартные игры, употребление алкоголя / алкоголя, террористические организации, сексуальные домогательства. Стоимость оценки кандидата – 1000 рублей [9]. На рис. 2 показан обзор процесса проведения интервью для оценки рисков. Отчет показывает общий уровень риска субъекта, уровень риска каждой пройденной темы и риск сокрытия информации.

Выявление общих компетенций softskills сотрудников происходит с помощью специальной методики: тестирование Т.О.Ч как компетенций. Методика позволяет выявить сильные и слабые стороны соискателей, доминирующий стиль общения. В тестах на компетенции система убеждает человека подумать.

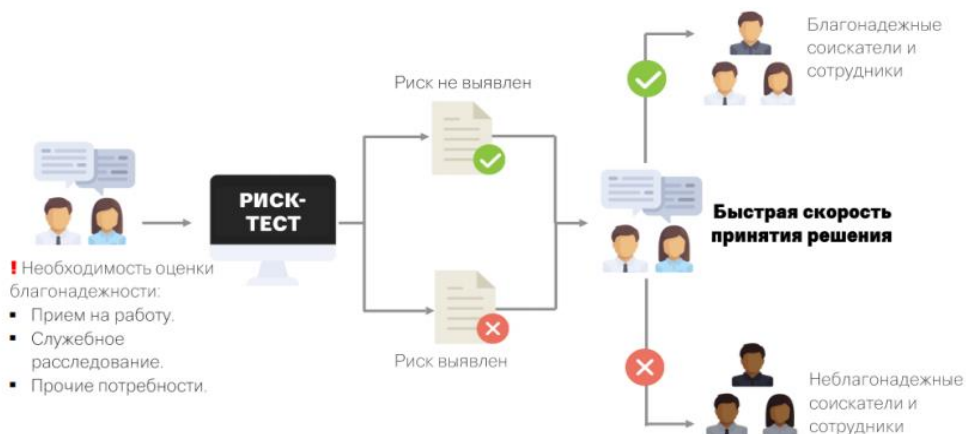


Рис. 2. Процесс оценки рисков

Основные темы для тестирования точеккомпетенций: внутренняя мотивация, влияние на других людей, сочувствие и сострадание, дружелюбие, навыки общения, работа в команде, принятие инструкций, развитие мотиваций, самоорганизация, отношение к трудностям и возражениям, толерантность к критике, честность для личной выгоды. Стоимость оценки одного кандидата составляет 5000 рублей [9]. На рис. 3. показан процесс оценки компетенций. Отчет содержит количественные оценки респондента по уровню концентрации, преобладанию эмоционального или рационального мышления, степени искренности.

В России небольшое количество компаний используют технологию анализа голоса. Одна из крупнейших водных компаний проводила риск-текст при подборе сотрудников. После проведенного тестирования было выявлено, что два кандидата способны к краже на работе. Кадровое агентство «Люкс персонал» проверяют кандидатов с помощью анализа голоса, также эту технологию используют «Сбербанк Лизинг», «Экспобанк», страховая группа «Согаз», «ИзвариноФарма». Агентство инноваций Москвы рассматривает возможность тестирования персонала системой распознавания голоса [11]. Для понимания преимуществ технологии, представляем сравнение LVA с анкетированием и детектором лжи (табл.).

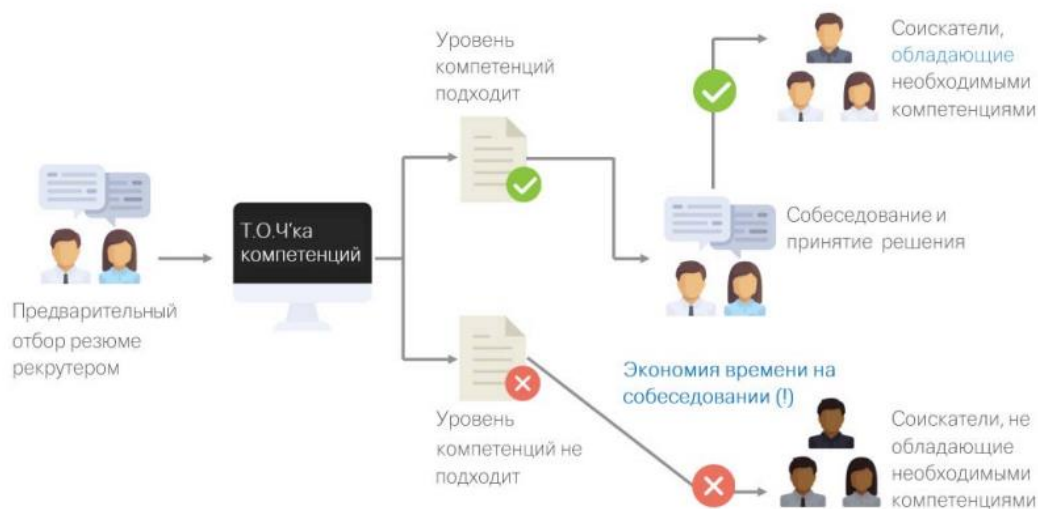


Рис. 3 Процесс оценки компетенций

Сравнение методов

Параметр	Технология LVA	Анкетирование	Детектор лжи
Оценка рисков	+	-	+
Оценка soft skill`s	+	+	-
Большое количество тестируемых	+	+	-
Выявление социально-желательных ответов	+	-	+
Участие HR-менеджера	-	+	+
Точность	96%	60%	98%
Длительность 1-го вопроса	15-30 минут	10-60 минут	60-120 минут
Формирование отчета	Мгновенно	30-60 минут	2-3 дня
Стоимость	500-5000 р.	300-3000 р.	3 000-10 000 р.

Можно заметить, что анализ голоса обладает множеством преимуществ по сравнению с анкетированием и детектором лжи. Детектор лжи может оценивать риски кандидатов, но на это тратится большое количество времени: оценка 1-го сотрудника составляет 2 часа, за это время с помощью анализа голоса можно оценить 4 сотрудников, при этом не требуется HR-специалист, который будет анализировать результат и составлять отчет. Для проверки на полиграфе требуется подключение множества проводов и датчиков. При тестировании с помощью технологии LVA собеседование проходит в комфортных условиях, отвечая на вопросы по телефону. Анкетирование не дает высокую точность результата, не выявляет социально-желательных ответов, в отличие от анализа голоса. Поэтому технология LVA предпочтительнее.

Рынок HR-Tech быстро развивается, некоторые технологии вымирают и заменяются соответствующими [4], которые повышают эффективность управления людьми и командой. Результаты исследования представлены преимуществами технологии LVA:

- быстрый скрининг и изучение скрининга: обзор по пяти темам занимает примерно 15 минут;
- удобно для масштабных проверок: достоверность информации можно оценить одновременно для тысяч сотрудников;
- исключен человеческий фактор: результат не зависит от квалификации специалиста;
- нет необходимости в сертификации специалистов-исследователей;
- они исследуют неконтролируемые реакции человека на голос, что позволяет им получить наиболее достоверную информацию по этому вопросу;
- немедленная доставка результатов оценки после тестирования;
- снижение затрат на поиск, отбор и оценку кандидатов;
- повышение эффективности бизнес-процессов за счет сокращения времени, необходимого для отбора и оценки персонала.

Важна и экономическая составляющая – минимальная стоимость аттестации человека составляет 1000 рублей. Анализируя данные, можно сделать вывод, что технология голосового анализа значительно упрощает работу менеджера по персоналу: помогает выявить лучших профессионалов. Рекрутер может дать обратную связь кандидатам, которые успешно прошли отбор, потому что технология говорит вам о ее сильных и слабых сторонах. Использование такой системы не нарушает нормы закона, важно, чтобы кандидат знал, что его выступление будет записано. Использование



технологий не заканчивается отбором, сотрудники могут в любой момент оценить свою деятельность, если компания сомневается в их компетенции и поведении. Разработка широко распространена во всем мире и может упростить любую сферу работы с людьми: HR, службы безопасности, медицину, транспортные и страховые компании, банки. О новых технологиях известно немного, но будущее за цифровой индустрией.

### Литература

1. Гусев А.Н. Анализ голоса в обеспечении безопасности финансовых организаций: использование технологии Iva // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2019. – Т. 41, № 1. – С. 82–93.
2. Гусев А.Н., Енгальчев В.Ф., Захарова Н.А. Современные тренды в использовании программно-аппаратных средств при оценке психоэмоционального состояния человека // Аппаратные средства в психологической подготовке / под ред. А.Г. Караяни, С.И. Данилова. – Военный университет; Школа современных психотехнологий. – М., 2018. – С. 110–117.
3. Гусев А.Н., Захарова Н.А., Фрол Б.С. Компьютерные технологии оценки и лицевых экспрессий в анализе аудио- и видеоматериалов. 18.10.2018. [Электронный ресурс] URL:<https://f2fgroup.ru/researches/kompyuternye-tekhnologii-otsenki-golosa-i-litsevykhekspressiy-v-analize-audio-i-videomaterialov/> (дата обращения: 31.03.2021).
4. Дюгай Е.Е., Нагибина Н.И. Новые и устаревшие HR-технологии в повышении эффективности управления 2019 // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы. Сборник научных трудов национальной научно-практической конференции. – Новосибирск, 2019. – С. 170-177.
5. Захарова Н. Я превратила увлечение в бизнес и утверждаю, что это не для слабонервных. [Электронный ресурс] URL: <https://rb.ru/opinion/uvlechenie-v-biznes/> (дата обращения: 31.03.2021).
6. Многоуровневый анализ голоса компании NemesyscoLVA™. [Электронный ресурс] URL: <http://nemesysco.com/speech-analysis-technology> (дата обращения: 31.03.2021).
7. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
8. Патутина Е.С. Теория развития цифровой экономики и применение в сфере HR-образования // В сб.: Миллионщиков-2020. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 100-летию ФГБОУ ВО «ГГНТУ им. акад. М.Д. Миллионщикова». – Грозный, 2020. – С. 313-318.
9. Официальный сайт: <https://www.f2fgroup.ru> (дата обращения: 14.03.2020).
10. Официальный сайт: <https://www.nemesysco.com> (дата обращения: 14.03.2020).
11. Степанова Ю. Работников оценят по голосу. 06.03.2020 [Электронный ресурс]. URL:<https://www.kommersant.ru/> (дата обращения: 14.03.2020).
12. Шарапова Н.В., Шарапова В.М., Швецова Д.М. Digital технологии подбора персонала // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11. – № 9. – С. 953-966.
13. Bersin J. HR Technology 2020: Disruption Ahead. [Электронный ресурс] URL: <https://joshbersin.com/2019/08/hr-technology-2020-disruption-ahead/> (дата обращения: 28.03.2021).
14. Elkins A.C., Burgoon J., Nunamaker J. Vocal Analysis Software for Security Screening: Validity and Deception Detection Potential / Homeland Security Affairs, DHS Centers of Excellence Science and Technology Student Papers (March 2012). [Электронный ресурс] . – URL: <https://www.hsaj.org/articles/213> (дата обращения: 14.03.2021).

15. HR-Technology Market 2019: Disruption Ahead joshbersin. [Электронный ресурс] – URL [https://oliverdev.s3.amazonaws.com/2019/01/27/12/54/25/916/Tech\\_Disruptions.pdf](https://oliverdev.s3.amazonaws.com/2019/01/27/12/54/25/916/Tech_Disruptions.pdf) (дата обращения: 28.03.2021).

**Ю.Г. Одегов**

*д-р экон. наук, проф.,  
заслуженный деятель науки РФ,  
главный научный сотрудник научной школы  
«Теория и технологии менеджмента»  
(РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва)*

**А.Е. Разинов**

*канд. экон. наук, ст. науч. сотрудник  
Образовательно-научного центра «Торговля»  
(РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва)*

**Y.G. Odegov**

*Doctor of economic sciences, professor,  
honored scientist of the Russian Federation,  
chief researcher of the scientific school  
«Theory and Technologies of Management»  
(Plekhanov Russian University of Economics, Moscow)*

**A.E. Razinov**

*Candidate of economic sciences, senior researcher  
of the Educational and Scientific Center «Trade»  
(Plekhanov Russian University of Economics, Moscow)*

## **РЕАКЦИЯ РЫНКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ НА ВЫЗОВЫ ПАНДЕМИИ**

### **LABOR MARKET RESPONSE TO THE CHALLENGES OF THE PANDEMIC**

**Аннотация.** В статье проанализирован масштаб влияния пандемии COVID-19 на ключевые индикаторы мирового рынка труда. На основе данных Международной организации труда и Организации экономического сотрудничества и развития рассмотрены объемы потерь рабочего времени и их структура, выявлены особенности динамики уровня безработицы, изменения уровня трудовых доходов и средней заработной платы в различных странах и регионах мира.

**Abstract.** The article analyzes the scale of the impact of the COVID-19 pandemic on key indicators of the global labor market. Based on the data of the International Labor Organization and the Organization for Economic Cooperation and Development, the volume of working time losses and their structure are considered, the features of the dynamics of the unemployment rate, changes in the level of labor income and average wages in different countries and regions of the world are revealed.

**Ключевые слова:** пандемия COVID-19, рынок труда, безработица, занятость, потери рабочего времени, заработная плата, расслоение доходов.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, labor market, unemployment, employment, loss of working time, wages, income stratification.

В условиях экономической рецессии, вызванной распространением пандемии COVID-19, мировой рынок труда столкнулся с рядом серьезных вызовов, которые оказывают негативное влияние на трудоспособное население во всех странах мира.

Глобальный, всеохватывающий характер кризиса привел к масштабным негативным последствиям, комплексно влияющим на рынок рабочей силы.

Вводимые странами ограничительные меры привели к снижению деловой активности и дисбалансу на рынках труда во всех регионах мира, повлекли за собой значительные потери рабочего времени. Международная организация труда (МОТ) проводит периодическую оценку потерь рабочего времени (за основу принимается показатель количества отработанных часов в IV квартале 2019 г.). Так, по оценкам МОТ, в 2020 г. потери рабочего времени во всем мире составили 8,8%, что эквивалентно полному рабочему времени 255 млн работников (при 48-часовой рабочей неделе) [6]. Наибольшее снижение количества отработанного времени наблюдалось во II квартале 2020 г., составив 18,2%, что равнозначно полной занятости 525 млн. рабочих мест, а уже в III квартале масштаб потерь рабочего времени снизился более чем в два раза до 7,2%. Потери рабочего времени были особенно велики в странах Южной и Центральной Америки (35,1% и 29,3% во II квартале 2021 г. относительно значений IV квартала 2019 г.), Южной Африки (26,8%) и Южной Азии (34,5%). Наибольшие потери рабочего времени в 2020 г. зафиксированы в странах с уровнем дохода ниже среднего (11,3%), причем во II квартале снижение количества отработанных часов составляло почти 30%. В меньшей степени от потерь рабочего времени в 2020 г. пострадали страны с низким уровнем дохода (6,7%) [6].

Общее количество отработанного времени сократилось на 12,2% в первые три месяца коронакризиса по сравнению с 1,2% за аналогичный период глобального финансового кризиса 2008 года. Данный факт отражает особый характер кризиса COVID-19, когда многие страны ограничили деятельность целых отраслей своей экономики, чтобы сдержать распространение вируса [7].

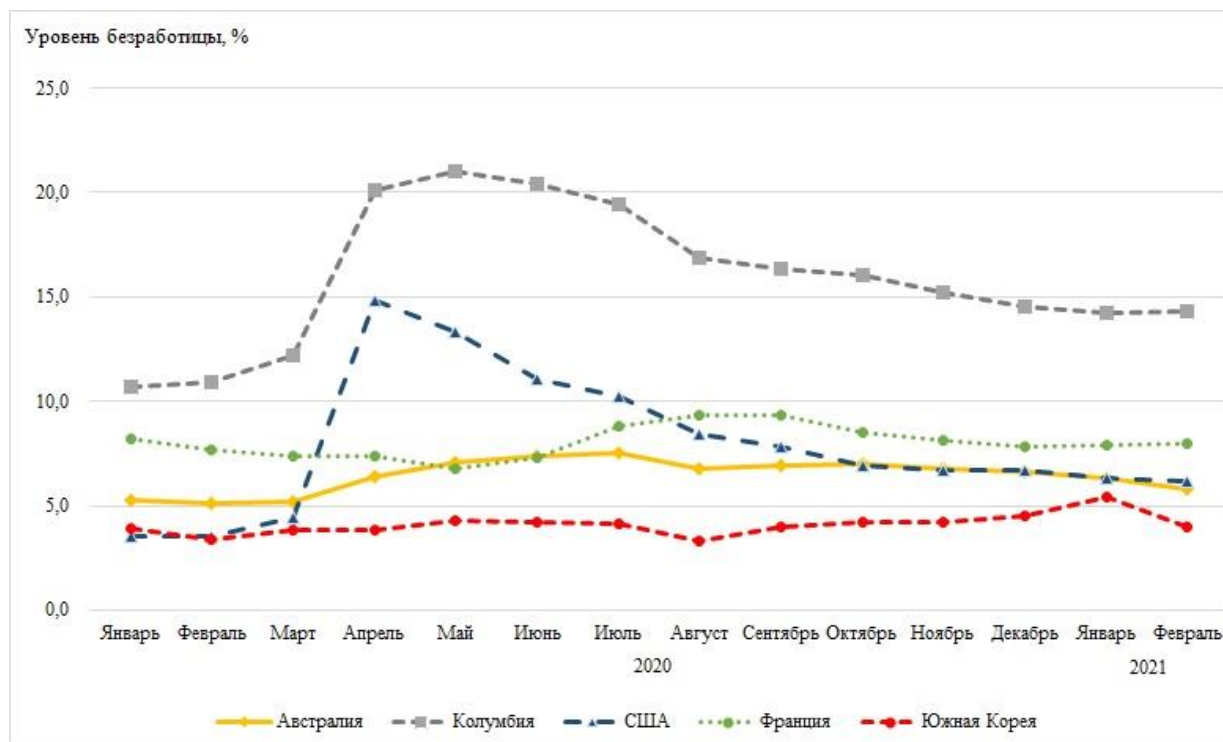
Снижение количества отработанных часов во всех странах мира в 2020 г. было вызвано как увольнениями, так и сокращением рабочего времени для тех, кто остался занятым. Увольнения в большей степени затронули работников в Северной и Южной Америке, в меньшей – в Европе и Центральной Азии, где программы сохранения рабочих мест способствовали поддержанию уровня занятости за счет сокращения рабочего времени.

По оценкам МОТ, в целом за 2020 г. из числа занятых выбыло 114 млн чел., при этом 33 млн чел. стали безработными, а 81 млн. чел. перешли в категорию лиц, не входящих в состав рабочей силы [6]. Снижение численности занятости в 2020 г. обусловлено большей частью снижением экономической активности населения во всем мире, нежели ростом безработицы. В предыдущие кризисы большая часть потерь рабочего времени обычно была связана увеличением численности безработных. По мнению зарубежных исследователей, основной причиной снижения экономической активности населения стал ранний выход на пенсию работников пенсионного возраста. Учитывая, что пожилые люди являются наиболее уязвимой категорией для поражения вирусом COVID-19, данный факт мог повлиять на выбор одного из следующих решений: либо уволиться по собственному желанию с работы из-за более высоких рисков заражения, либо после потери работы не искать новую и уйти на пенсию [2].

Стоит также отметить, что в 2020 г. вследствие роста численности трудоспособного населения ожидалось увеличение числа занятых во всем мире на 30 млн. чел. Таким образом, принимая во внимание данный прогнозный сценарий, снижение численности занятых во всем мире в 2020 г. можно оценить в 144 млн чел. [6].

Численность безработных во всем мире в 2020 г. увеличилась на 33 млн. чел. до 220 млн чел., а уровень безработицы вырос на 1,1%, составив 6,5% [6]. Реакция рынков труда различных стран мира и динамика изменения уровня безработицы в связи с пандемией достаточно сильно различалась. В некоторых странах безработица сразу же подскочила до рекордного уровня, в то время как в других она росла незначительно, а то и вовсе не изменялась (см. рис.). Например, в апреле 2020 г. был зафиксирован

значительный рост уровня безработицы в странах Северной и Южной Америки, которая в США выросла на 10,4%, а в Колумбии – на 7,9%. В то же время в большинстве стран Европы уровень безработицы оставался относительно стабильным. В частности, во Франции он даже незначительно снижался, а рост начался только в июне 2020 г.



*Рис. Динамика уровня безработицы в странах мира за период январь 2020-февраль 2021 г. (Источник: составлено авторами на основе данных Организации экономического сотрудничества и развития)*

Такого рода неоднородность в значительной степени является отражением ответных мер, принятых тем или иным государством как в сфере ограничения деловой активности, так и на рынке труда. Некоторые страны сделали основную ставку на выделение дополнительных средств на повышение размера выплат пособий по безработице, чтобы обеспечить доходы потерявших работу людей. Другие страны широко использовали программы сохранения рабочих мест, сокращая рабочее время и поддерживая уровень занятости. В целом, большинство стран мира отреагировали быстро и с первых же этапов кризиса ввели в действие беспрецедентный пакет мер на рынке труда и социальной политики, направленных на смягчение экономического шока и поддержку трудящихся, их семей и компаний, что позволило остановить рост безработицы и не придать ей затяжной характер.

Особенности статистического учета, межстрановые особенности классификации лиц, относящихся к категории безработных, также обусловили различия в уровне безработицы разных стран. Так, например, в Соединенных Штатах к безработным относились люди, которые во многих других странах мира считались бы занятыми.

Увольнения и масштабные потери рабочего времени привели к значительным потерям трудовых доходов. Глобальный объем трудового дохода в 2020 г., по оценкам МОТ, снизился на 3,7 трлн. долл. США, что составляет 4,4% мирового ВВП. Наибольшие потери трудовых доходов, составившие 12,3%, наблюдались в странах с уровнем дохода ниже среднего. В странах с низким, верхним средним и высоким уровнем дохода потери были сопоставимыми и колебались в масштабе 7,6-7,9%. Рассматривая влияние пандемии

на снижение дохода в различных географических регионах, стоит отметить, что в меньшей степени пострадали трудящиеся Азиатско-Тихоокеанского региона – их доходы сократились на 6,6%; наибольшие потери зафиксированы в странах Северной и Южной Америки – снижение объема трудовых доходов работников составило 10,3% [6].

Кризис, вызванный пандемией, негативным образом отразился и на среднем размере заработной платы. Например, в Великобритании снижение заработной платы началось в феврале 2020 г., в апреле ее снижение составляло 2,1% по сравнению со значением 2019 г. Аналогичные ситуации можно отметить и в других европейских странах, включая Финляндию, Нидерланды, Испанию и Швецию. В Финляндии, например, индекс заработной платы резко упал в апреле и мае 2020 г. одновременно с ростом безработицы [5]. В большинстве стран Европы рост безработицы был гораздо менее резким и устойчивым, однако, заработная плата снизилась. Таким образом, в ряде стран наблюдалась «ценовая подстройка», когда уровень занятости оставался относительно стабильным и не испытывал значительных падений за счет снижения заработной платы.

Отдельно стоит отметить, что в некоторых странах мира наряду с ростом безработицы наблюдался рост средней заработной платы. Так, например, в США в апреле 2020 г., на который пришелся пик роста безработицы, реальная средняя заработная плата выросла на 6,6% по сравнению с предыдущим месяцем. Схожая ситуация наблюдалась в Канаде, где уровень безработицы резко вырос в марте-апреле 2020 г. и достиг пикового значения в мае – одновременно с этим индекс реальной средней заработной платы вырос со 1,015 в марте до 1,107 в мае (базовое значение – размер средней заработной платы за 2019 г.). Аналогичным образом, в Бразилии индекс реальной средней заработной платы достиг пика в 1,073 во втором квартале 2020 г., что сопровождалось небольшим ростом безработицы [5].

Данный факт можно объяснить тем, что увольнения в первую очередь затронули сотрудников, трудоустроенных на работах, которые не могут быть выполнены удаленно. Как правило, такого рода сотрудники имеют более низкий уровень образования и с большей вероятностью получают низкую заработную плату [1]. Таким образом, кризис особенно сильно затронул работников, которые трудятся на низкооплачиваемых рабочих местах; рост средней заработной платы в некоторых странах был связан с большей потерей рабочих мест среди низкооплачиваемых работников, чем среди высокооплачиваемых.

Пандемия COVID-19 еще больше усугубила существующее неравенство в оплате труда. Низкооплачиваемые работники зачастую больше всего страдают от экономических кризисов, поскольку они в числе первых попадают под сокращения и последними покидают ряды безработных, когда начинается восстановление экономики [4]. Когда рост деловой активности начнет набирать обороты, обремененные долгами и оптимизировавшие штат компании, имея перед собой широкий пул соискателей на выбор, с высокой долей вероятности предпочтут брать на работу людей с опытом работы и высоким уровнем образования. Тем самым, соискатели без опыта работы (в частности, молодые специалисты) и люди с низким уровнем образования будут иметь меньшие шансы на трудоустройство. Данная тенденция, скорее всего, усилит расслоение в уровне доходов. Вместе с тем, находящиеся в настоящий момент в категории безработных столкнутся с высокой конкуренцией за вакантные рабочие места, что будет также оказывать негативное влияние на размер заработной платы [3].

Таким образом, пандемия поставила ряд острых вопросов, которые оказывают влияние на глобальный рынок труда в следующих аспектах:

- 1) Сокращение количества рабочих мест и продолжительности отработанного времени;
- 2) Увеличение численности лиц, не входящих в состав рабочей силы;

3) Ухудшение качества занятости, которое характеризуется снижением заработной платы и ограниченным набором мер социальной защиты для определенных категорий уволенных работников;

4) Увеличение расслоения населения по доходам.

#### *Литература*

1. Blau F.D., Koebe J., Meyerhofer P.A. Essential and Frontline Workers In The COVID-19 Crisis [Электронный ресурс] // URL: <https://econofact.org/essential-and-frontline-workers-in-the-covid-19-crisis> (дата обращения: 10.04.2021).

2. Coibion O., Gorodnichenko Y., Weber M. Labor Markets During the COVID-19 Crisis: A Preliminary View [Электронный ресурс] // NBER Working Paper Series. – 2020. – URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w27017/w27017.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27017/w27017.pdf) (дата обращения: 10.04.2021).

3. COVID-19, Labour Market Slack and What It Means For Recovery [Электронный ресурс] // URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/briefingnote/wcms\\_771915.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/briefingnote/wcms_771915.pdf) (дата обращения: 08.04.2021).

4. Furceri D., Loungani P., Ostry J.D., Pizzuto P. COVID-19 Will Raise Inequality if Past Pandemics Are a Guide [Электронный ресурс] // URL: <https://voxeu.org/article/covid-19-will-raise-inequality-if-past-pandemics-are-guide> (дата обращения: 12.04.2021).

5. Global Wage Report 2020–21: Wages and Minimum Wages In The Time of COVID-19. – Geneva: ILO, 2020. – 208 p.

6. ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work. Seventh edition Updated Estimates and Analysis [Электронный ресурс] // URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf) (дата обращения: 08.04.2021).

7. OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis [Электронный ресурс] // URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1686c758-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/1686c758-en&\\_csp\\_=fc80786ea6a3a7b4628d3f05b1e2e5d7&itemIGO=oecd&itemContentType=book](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1686c758-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/1686c758-en&_csp_=fc80786ea6a3a7b4628d3f05b1e2e5d7&itemIGO=oecd&itemContentType=book) (дата обращения: 08.04.2021).

8. <https://stats.oecd.org> – статистическая база данных Организации экономического сотрудничества и развития (дата обращения: 09.04.2021).

**А.О. Остроумова**

студент магистратуры,  
управление персоналом  
(МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

**A.O. Ostroumova**

Master student, 1st course, group: HR management  
(Moscow State University  
named after M.V. Lomonosov, Moscow)

**Научный руководитель:**

канд. социол. наук,  
доцент кафедры социологии управления

**М.А. Малышев**

(МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

**M.A. Malyshev**

Candidate of Sociological Sciences,  
associate professor of the Department  
of Sociology of Management  
(Moscow State University  
named after M.V. Lomonosov, Moscow)

## ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ В ПРОЦЕССЕ МЕНТОРИНГА СОТРУДНИКОВ

### THE APPLICATION OF VIRTUAL REALITY TECHNOLOGIES IN THE EMPLOYEE MENTORING PROCESS

**Аннотация.** В современной России роль менторинга постоянно возрастает. Его применяют на базе давно существующих традиций наставничества. Творческое использование требований менторинга может, существенно обогатить наставничество и повысить его эффективность. Чтобы данный инструмент более практичным, отвечающим современным тенденциям, многие компании используют его совместно с виртуальной и дополнительной реальностью.

**Abstract.** In modern Russia, the role of mentoring is constantly growing day by day. It is used on the basis of a long-standing tradition of mentoring. The creative use of mentoring requirements can significantly enrich tutorship and improve its effectiveness. In order to make this tool more practical and in line with modern trends many companies use it in conjunction with virtual and augmented reality.

**Ключевые слова:** менторинг, ментор, менти, сотрудники, организация, новые технологии, виртуальная реальность.

**Keywords:** mentoring, mentor, mentee, employees, organization, new technologies, virtual reality.

В современных условиях динамичное развитие рынка показало, что грамотно построенная система менторинга новых сотрудников позволяет ускорить процесс адаптации в компании, что в свою очередь влияет на скорость производительности труда и соответственно на уровень конкурентоспособности фирмы на рынке труда. Менторство в современном его понятии – уникальный инструмент в руках руководителей компаний. При его использовании будут решаться актуальные проблемы и открываться новые горизонты для развития работы с персоналом. Глобальные изменения мира, в том числе и

пандемия подводят руководителей компаний к необходимости внедрения смешанных программ обучения: очного и дистанционного.

Менторинг – это одна из технологий развития персонала, когда зрелый сотрудник (ментор), является наставником, советчиком, делится своим опытом, знаниями, умениями и навыками с менее опытным работником, обеспечивая его профессиональное развитие и рост [1].

Ментор и менти являются равноправными участниками процесса менторства, которые взаимно учатся друг от друга, пребывая в состоянии постоянного диалога, посредством которого они прорабатывают ошибки и ищут новые способы и пути улучшения.

Ментор – это временный участник бизнес-процесса, который на определённый срок вливается в команду, консультирует и направляет менее опытного сотрудника и обеспечивает возможность для его дальнейшего развития [1].

Менти – подопечный ментора, который на добровольной основе формирует в себе ориентацию на долгосрочное сотрудничество с организацией на основе взаимовыгодной профессиональной деятельности, позволяющей достигать и целей организации, и своих собственных [1].

Задача менти – быть открытым и активным, готовым слушать и получать советы, быть ответственным за принятие решений и их реализацию.

При внедрении системы менторинга в выигрыше остаются разные стороны, а именно: сотрудник, коллектив, организация.

Для сотрудников основным преимуществом является то, что у них исчезает чувство одиночества, так как далеко не все люди при устройстве на новое место могут быстро наладить коммуникации и влиться в коллектив. Сотрудник знает, что ему есть к кому обратиться за советом и у кого попросить помощи. Ментор не будет корить за ошибки, а наоборот поможет и направит в нужную сторону. Как следствие менти легче адаптируется, у него появляется своя зона комфорта и потенциал к росту в компании. И тут большое влияние оказывает ментор, он может дать совет в каком направлении следует развиваться в дальнейшем в фирме, зачастую такие отношения перетекают в баддинг и связывают сотрудников на протяжении всей работы в компании.

В свою очередь коллектив получает мощный поддерживающий ресурс. Данная система помогает повысить сплоченность коллектива, а в следствие повышается и уровень приверженности сотрудников к фирме.

Для самой компании процесс менторинга позволяет стабилизировать численность коллектива, снижает текучесть персонала, что позволяет улучшить лояльность персонала к фирме, повысить конкурентоспособность бренда на рынке труда. Если у компании в качестве одной из основных ценностей будет персонал, то ее имидж станет более привлекательным для новых кандидатов, это позволит привлечь высокоспециализированных специалистов и улучшить производительность труда.

Менторство эффективно потому, что от данного процесса пользу может получить как менти, так и сам ментор. Процесс проведения зависит от каждой из сторон. И ментор, и его ученик вносят реальный, хотя и различный вклад в успех сотрудничества. Данный процесс помогает профессионально развиваться обоим участникам. Подопечный приобретает новые навыки, знания и практический опыт, причем в доброжелательной, спокойной обстановке, а также набирается уверенности в себе, необходимых знаний, что помогает ей успешнее развивать свой бизнес. В процессе менторинга менти развивается по трём ключевым направлениям, данные направления показаны на рис. 1.

Ментор также получает мощное развитие по ключевым аспектам, которые представлены на рис. 2. Чтобы получить максимальный результат желание помочь новичку должно быть добровольным, в таком случае ментор будет полностью погружаться в работу и у менти будет большая степень заинтересованности. В результате растёт самоуважение ментора, повышается мотивация, увеличивается энергии, а все эти факторы положительно влияют на успешность бизнеса.



Личностные качества	Межличностные качества	Профессиональные качества
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Способность генерировать идеи</li> <li>•Стрессоустойчивость</li> <li>•Обучаемость</li> <li>•Организованность</li> <li>•Целеустремленность</li> <li>•Самодисциплина</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Работа в команде</li> <li>•Принятие критики</li> <li>•Адаптация к новым условиям труда</li> <li>•Выявление лидерских качеств</li> <li>•Навык управления конфликтами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Развите организаторских способностей</li> <li>•Развитие аналитических способностей</li> <li>•Профессиональная компетентность</li> <li>•Работа с документацией</li> <li>•Развитие навыка ораторского искусства</li> </ul>

Рис. 1. Основные направления развития менти

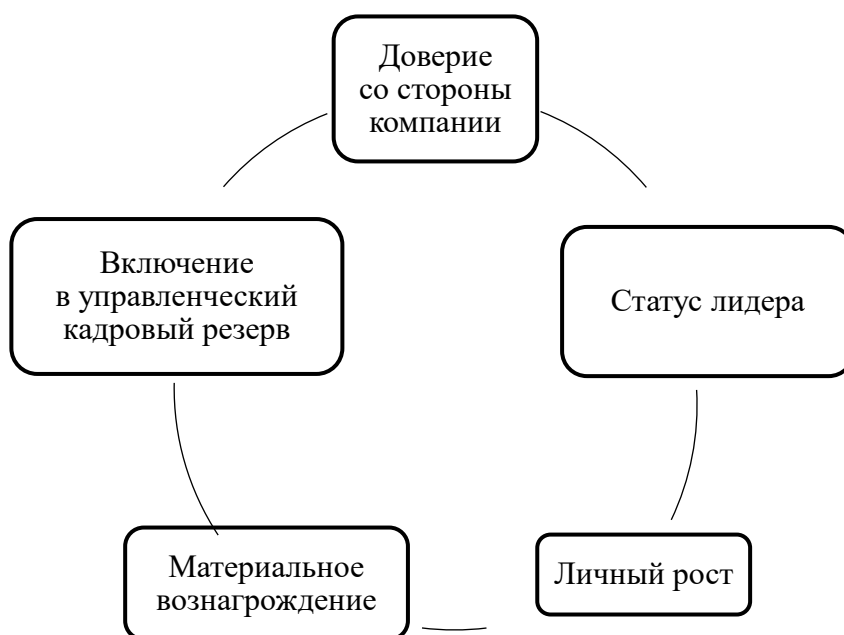


Рис. 2. Положительные аспекты развития для ментора

Перед внедрением системы менторинга следует отметить, что важную роль играют личностные особенности ученика до начала его работы с ментором, а именно его психологическое состояние и ожидание от данного взаимодействия. В ключевые навыки наставника, исходя из ожидания сотрудника можно выделить: оказание помощи, уверенность в собственных силах, склонность к взаимному сотрудничеству, доброта и искренность, наличие строгого, но справедливого контроля [2].

У каждого ментора есть своя группа «новобранцев». Программа менторинга включает в себя четыре основных этапа: знакомство менти с ментором, разработка программы по развитию менти, встречи с ментором на всём протяжении менторинга, подведение итогов совместной работы [3].

В современном мире внедрение программы менторинга необходимо для быстрорастущих организаций. Менторинг в цифровую эпоху помимо классического взаимодействия подопечного и ментора может включать в себя интерактивные формы обучения, с применением новых технологий: видео и аудио лекции, онлайн-чаты и чат-боты, интерактивные карты рабочего места, а также использование виртуальной и дополненной реальности. Особенно интересным является использование VR-технологии.

Ментор мог бы сам выбирать ситуацию, при которой его ученик отрабатывал бы определенный навык. Данная технология будет полностью погружать менти в интерактивную среду, фокусируя его внимание на поставленной задаче, делая процесс обучения и адаптации интереснее, а компании поможет проанализировать поведение своего будущего сотрудника без особого риска. Данная инновация уже доказала свою эффективность на примере успешных российских компаний.

Например, корпоративный университет Сбербанка использует технологию VR для развития эмоционального интеллекта своего персонала, с помощью таких программ симуляции, как «Пожилой человек» и «Человек с ограниченными возможностями». Данные программы помогают сотрудникам понять с какими сложностями могут сталкиваться такие люди каждый день и каким образом им действительно можно помочь [4].

В «Газпром нефть» данная технология применяется для отработки поведения сотрудников в чрезвычайных ситуациях. Таких как, задымление, затопление, выход оборудования из строя. Сотрудники проходят все этапы от первичного инструктажа до устранения неполадки [4].

Можно констатировать, что изучение и улучшение системы менторинга за счет добавления инновационных технологий поможет компании ускорить процесс адаптации и повысит лояльность потенциальных кандидатов к компании. Виртуальная реальность активно внедряется в компании, помогая улучшить результаты на рабочем месте, а также помогает облегчить процесс обучения новых сотрудников, работающих удаленно. Данная тема будет оставаться одним из ключевых аспектов развития организации, так, как и в период диджитализации будет существовать персонал и вопрос его обучения будет актуален. Научившись эффективно применять на практике принципы менторинга в тандеме с современными технологиями, можно быть полностью уверенным в успешной реализации любых профессиональных задач и целей для развития бизнеса.

#### *Литература*

1. Буркальцева А.В. Менторинг как технология развития персонала // Современные технологии персоналом. Сб. трудов V Международной научно-практической конференции. Симферополь, 2018. С. 205-208.–13 мая 2020 г.). – М., 2020.
2. Крикун С.Д. Социально-психологические особенности начала взаимодействия наставника и наставляемого (на примере карьерного консультирования) // Социальная психология: вопросы теории и практики. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции международным участием памяти М.Ю. Кондратьева (12–13 мая 2020 г.). – М., 2020. – С. 305-307.
3. Новые горизонты. Пособие для менторов / под ред. М. Штоббе-Никзентайтис. – Ставрополь, 2015.
4. Виртуальная реальность // СберУниверситет. URL: <https://sberbank-university.ru/edutech-club/glossary/945> (дата обращения: 08.04.2021).

**А.Н. Павлов**

**Ю.А. Ткаченко**

*студенты 2 курса, управление персоналом*

*(ГУУ, г. Москва)*

**A.N. Pavlov**

**J.A. Tkachenko**

*student, the second course*

*(State University of Management,*

*human resource management, Moscow*

**Научный руководитель:**

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры управления персоналом*

**О.Л. Белова**

*(ГУУ, г. Москва)*

**O.L. Belova**

*Candidate of economic sciences, associate professor*

*(State University of Management, Moscow)*

## **ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ СТУДЕНТА В ВУЗЕ**

## **PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND FORMATION OF A STUDENT AT THE UNIVERSITY**

**Аннотация.** В статье рассмотрены перспективы развития российской системы образования. Выявлены составляющие части и качественные характеристики личностно-профессионального становления студента в вузе. На основе проведенного исследования по выявлению особенностей потребностей студентов в личностном и профессиональном развитии в условиях 4-й промышленной революции, сделаны выводы о необходимости осознанного, ответственного и активного участия студентов в процессе собственного личностного и профессионального роста. Основными инструментами названы планы саморазвития и самообразования. Осуществление этого процесса возможно только с изменением политики университета. Исследованы ожидания студентов в отношении политики университет в этом направлении, разработаны рекомендации по личностному и профессиональному становлению и развитию студентов в рамках обучения в вузе.

**Abstract.** The article considers the prospects for the development of the Russian education system. The components and qualitative characteristics of the student's personal and professional development at the university are identified. Based on the research conducted to identify students' specific needs in personal and professional development in the context of the 4th Industrial Revolution, conclusions are drawn about the need for conscious, responsible and active participation of students in their own personal and professional process growth. The main tools are self-development and self-education plans. The implementation of this process is possible only with a change in the policy of the university. Students' expectations concerning the university's policy in this direction are investigated. Recommendations for the personal and professional formation and development of students within the university framework are developed.

**Ключевые слова:** студент, личностно-профессиональное развитие, образование, профессионально важные качества, саморазвитие, самообразование, 4-ая промышленная революция.

**Keywords:** student, personal and professional development, education, professionally essential qualities, self-development, self-education, 4th industrial revolution.

Российская система образования считается одной из лучших. Образование в России включает в себя общее и профессиональное образование, каждое из которых состоит из нескольких уровней.

Современная система высшего образования в России ежегодно улучшается и модернизируется. Модернизация вызвана трансформацией экономики, современный конкурентоспособный специалист должен обладать не только широким профессиональным кругозором но и компетенциями необходимыми цифровой экономике. Главной целью профессионального образования становятся формирование и развитие не только профессиональных способностей, но и личностное развитие будущих специалистов. Для этого в образовательных учреждениях нужно создать такую среду, которая будет стимулировать самостоятельность и ответственность студента за его профессиональное и личностное развитие. Процесс получения высшего образования напрямую зависит от самого студента, который в рамках вуза будет развивать профессиональные и личностные качества, необходимые при дальнейшем трудоустройстве.

Время обучения в высшем учебном заведении является наиболее значимым этапом личностно-профессионального становления. Современная система образования в России построена по Болонскому типу: бакалавриат (4 года), магистратура (2 года). Затем следует послевузовское образование и повышение квалификации [5].

Рынок труда все чаще предъявляет новые требования к качеству подготовки специалистов, имеющих высшее образование, поэтому профессиональное становление специалиста в высшем учебном заведении требует дальнейшего исследования. Следует анализировать и внедрять в институты актуальные технологии по приобретению профессиональных качеств, так как происходит кардинальное изменение базовых парадигм образовательного процесса, ломаются устоявшиеся подходы и схемы подготовки специалистов, требуются новые компетенции.

В условиях цифровой революции высшее образование должно создавать такие условия для подготовки компетентного специалиста, при которых он будет ориентирован на постоянное самосовершенствование и саморазвитие. Это станет основой профессиональной адаптации выпускников к скоростным изменениям, происходящим в экономике. Именно такой подход в дальнейшем обеспечит высокий уровень конкурентоспособности, эффективности и, как следствие, карьерный рост и высокую удовлетворенность выпускников. Кроме высокой мотивации и ответственности, образование должно акцентировать внимание на формировании и развитии профессиональных навыков.

Таким образом, становление профессионала характеризуется не только развитием профессиональных компетенций, но также мотивационными, ценностными и психофизическими изменениями личности. Сформулируем перечень характеристик, включающих в себя личностное и профессиональное становление:

- Формирование ценностей, мотивов, убеждений, взглядов и установок, соответствующих будущей профессиональной деятельности;
- Накопление универсальных и профессиональных знаний;
- Владение универсальными и профессиональными умениями и навыками;
- Владение конкретными способами практической деятельности [6].

В современном усложняющемся мире в вузах при подготовке профессионалов необходимо учитывать личностные особенности становления студентов и их

потребности. Для исследования тенденций, характеризующих индивидуальные особенности и потребности студентов при обучении, нами было проведено исследование. Был создан опросник по выявлению у обучающихся текущих потребностей в личностном и профессиональном росте в рамках обучения в вузе, уровня их заинтересованности (мотивации) в развитии личностных и профессиональных качеств, а также доступность удовлетворения этих потребностей. В анкетировании приняли участие пятьдесят четыре студента Государственного Университета Управления.

По мнению студентов, (54 человека) обучающихся в различных институтах Государственного Университета Управления, общий уровень получения профессиональных важных качеств в вузе характеризуется как «средний» (30 человек). Второй по популярности ответ об оценке степени получаемых знаний и навыков, – «выше среднего» – дали четырнадцать студентов. Одинаковое число респондентов (5 человек) выбрали варианты «высокая» и «низкая». Учитывая, что студенты в общей мере представляют, какие профессиональные качества им понадобятся в будущем, можно прийти к выводу, что необходимые знания, которые нужны для дальнейшей профессиональной деятельности студентов, включены в программы обучения, реализуемые Государственным Университетом Управления.

Было выявлено, что информации, получаемой в процессе обучения в вузе недостаточно для усвоения профессиональных и личностных качеств у студентов. Большинство респондентов (34 человек) считает, что сочетание получаемых знаний в вузе и за его пределами является необходимостью. Минимальное количество опрошенных (2 человек) согласны, что получаемых знаний в процессе обучения достаточно для формирования конкурентноспособных специалистов с высоким уровнем профессионально важных качеств.

Кроме того, 32 студента считают, что университет вносит более 50% в развитие профессиональных и личностных качеств обучающихся. Это является хорошим показателем удовлетворённости уровнем получаемых знаний в университете. При этом 22 человека имеют противоположное мнение. Их оценка составляет около 30%, что может свидетельствовать о разных представлениях о профессиональных и личностных качествах, а также о требованиях к ним.

Только 14 студентов имеют план по саморазвитию, а 32 респондента находятся в процессе работы над ним. Восемь человек не имеют такого плана. Большинство студентов не могут самостоятельно составить план своего развития и нуждаются в помощи. Они не до конца понимают, что включить в список источников получения знаний и навыков. Большинство опрошенных (48 человек) хотели бы иметь возможность составления данного плана вместе со специалистами.

Таким образом, студент как личность стремится к максимальной реализации своих возможностей, раскрыть свой внутренний потенциал, открыт к принятию последующего опыта, а также осознает свою ответственность за профессиональное развитие. Он заинтересован в получении новых знаний для максимальной реализации себя, как специалиста и личность.

Особое внимание к личностно-профессиональному развитию студента обуславливается не только начавшейся четвертой промышленной революцией, постоянными изменениями рынка труда, но и темпами смены профессионалов на быстро развивающемся рынке. Требование к высококвалифицированным специалистам сопровождается трансформацией всех бизнес-процессов, которые напрямую влияют на требования к подготовке будущего специалиста.

Итогом личностно-профессионального развития студента в образовательной организации должно стать не только формирование профессионала, но и адаптация в современной турбулентной среде к появлению новых профессий и форм трудовых отношений.

Традиционная образовательная система в высших учебных заведениях предполагает передачу знаний, их закрепление и контроль. В процессе изложения лекционного материала преподаватель сообщает не знания, а информацию, которая при определенных обстоятельствах может быть рассмотрена по-разному или не воспринята студентом вовсе.

Для того, чтобы обучение в вузе было максимально плодотворным для студента, следует иметь траекторию индивидуального развития. Это поможет студенту сосредоточиться на нужных профессиональных компетенциях и усвоить их еще на этапе студенчества. Кроме того, индивидуальная траектория развития позволит студенту окончательно определиться со своей будущей профессией, так как будущий работник глубже погрузится в данную сферу.

Из всего вышесказанного можно выделить основные предложения для внедрения в образовательную систему вуза, которая будет способствовать личностному и профессиональному становлению студента, отвечать его ожиданиям и потребностям цифровой экономики:

1. Рекомендации для университета:
  - 1.1. Создать систему, способствующую личностно-профессиональному становлению студента на основе его активного участия, используя для этого:
    - создание консультационного центра личностного- и профессионального развития студента, в котором он смог бы получить профессиональную помощь в разработке своего плана саморазвития и самообразования;
    - предоставление консультаций с преподавателем-куратором;
    - внедрение системы электронного тестирования или цифрового помощника.
  - 1.2. Расширить круг дисциплин по выбору для формирования вариативной части образования студентов с учетом их интересов и потребностей.
  - 1.3. Создать депозитарий электронных курсов соответствующих направлений в библиотеке.
  - 1.4. Создать каталоги электронной и онлайн обучающей информации по различным направлениям развития в соответствии с профилем университета.
  - 1.5. Развить бизнес-площадку для оказания помощи студентам в организации своего бизнеса.
  - 1.6. Развивать договорные отношения с различными коммерческими и государственными организациями с целью проведения длительных стажировок и практики.
  - 1.7. Активизировать работу по приглашению в университет успешных бизнесменов, государственных чиновников, представителей мира искусства и культуры для проведения мастер-классов, лекций и т.п.
2. Студентам необходимо активизировать свою познавательную активность, стать полноправными участниками формирования плана своего личностного и профессионального развития,
  - 2.1. Рекомендовать каждому студенту разработать план своего индивидуального развития.
  - 2.2. В целях собственного развития использовать дополнительные источники знания, в том числе посещение различных познавательных, культурных и спортивных мероприятий, направленных на личностно-профессиональное становление. К таким мероприятиям можно отнести тренинги, лекции (в том числе и онлайн), мастер-классы, интернет-курсы.
  - 2.3. Необходимо также активизировать самостоятельную познавательную деятельность: читать литературу по развитию личностных навыков, а также связанную с профессиональной деятельностью.

Для построения успешной карьеры в будущем обстановка на рынке труда требует от студента знаний в смежных областях, поэтому студенту необходимо развиваться не только в одном направлении, а изучать различные дисциплины.

Обучающемуся следует использовать не только очное посещение занятий, но и прибегать к интернет-ресурсам для овладения навыками работы с компьютером.

Студент должен научиться эффективно работать в команде. Приобрести данный навык поможет частая коммуникация с разными людьми.

Студенту необходимо быстро осваивать новые навыки, гибкость мышления и ответственность в этих целях расширять сферу своего опыта.

#### *Литература*

1. Ковалев А.Г., Мясищев В.Н. Психические особенности человека. – М.: МГУ, 2009. – 264 с.

2. Личностно-профессиональное развитие студента в современной образовательной среде // Cyberleninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostno-professionalnoe-razvitiye-studenta-v-sovremennoy-obrazovatelnoy-srede> (дата обращения: 11.04.2021).

3. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Междунар. гуманитар. фонд "Знание", 1996. – 308 с.

4. Особенности развития личности студента // Cyberleninka URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-lichnosti-studenta> (дата обращения: 07.04.2021).

5. Система образования в России // Study In Russia URL: <https://studyinrussia.ru/actual/articles/sovremennaya-sistema-obrazovaniya-v-rossii/> (дата обращения: 09.04.2021).

6. Сулима В.Н. Личностно-профессиональное развитие студентов в период обучения в высшем учебном заведении // Вестник Костромского государственного университета. – 2017. – № 5. – С. 74-79.

7. Толочек В.А. Современная психология труда: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. – 479 с.

**Е.А. Панова**

канд. социол. наук,  
доцент кафедры управления персоналом  
(МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

**Н.Н. Опарина**

ст. преподаватель кафедры управления персоналом  
(МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

**Л.В. Бондарева**

канд. п. наук,  
доцент кафедры иностранных языков  
и коммуникативных технологий  
(Университет науки и технологий МИСиС, г. Москва)

**E.A. Panova**

Candidate of social sciences, associate professor  
(Lomonosov Moscow State University, Moscow)

**N.N. Oparina**

Senior Lecture  
(Lomonosov Moscow State University, Moscow)

**L.V. Bondareva**

candidate of political sciences, associate professor  
(National University of Science and Technology «MISIS», Moscow)

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В «ЦИФРОВОМ» БУДУЩЕМ

### TALENT MANAGEMENT IN «DIGITAL» FUTURE

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос значимости системной работы с талантливыми работниками (Талантами) для будущего развития современных организаций, функционирующих в информационно и ИТ-насыщенной среде. Применительно к внутрифирменной системе управления персоналом, приводятся ключевые характеристики понятия «Таланты». Определяются зоны проникновения информационных и цифровых технологий в корпоративные системы «управления Талантами». Приводится перечень ключевых трендов в работе с Талантами в современных кадровых практиках.

**Abstract.** The article discusses the importance of systematic work with talented employees (Talents) for the future development of modern organizations operating in an information and IT-rich environment. With regard to the internal corporate system of HR management, the key characteristics of the concept of «Talents» are given. The zones of penetration of information and digital technologies into corporate systems of «Talent management» are determined. A list of key trends in working with Talents in modern personnel practices is provided.

**Ключевые слова:** таланты, управление талантами, цифровизация, информационные технологии, предиктивная аналитика.

**Keywords:** talents, talent management, digitalization, information technology, predictive analytics.

Появление сети Интернет несколько десятков лет назад стало определённой «точкой невозврата», после которой практически весь мир уже стабильно перешёл в формат цифрового социума и цифрового управления. На наших глазах формируется новая реальность – мир, основанный на цифровой базе и наполненный цифровыми технологиями. Сегодня сложно представить процессы коммуникаций в рабочей и



внерабочей среде без электронной почты, разнообразных мессенджеров, современных средств видеосвязи. Ещё немного – и виртуальная реальность, голографические изображения людей, антропоморфные киборги и т.п. продукты фантастических фильмов, станут обыденной практикой повседневной жизни и внутриорганизационных процессов. В нынешней реальности скорость развития цифровых технологий настолько возросла, что стало возможным говорить о наступлении эпохи «цифрового менеджмента».

Вопросы построения эффективной корпоративной политики управления персоналом и человеческим капиталом исторически находились в постоянном поле внимания руководителей. Одновременно, кадровая политика современных компаний существенно отличается от её предшественников своей нацеленностью на построение системы управления талантами на стыке и интеграции технологий и стратегического управления персоналом. Существующие сегодня технологии позволяют реализовывать организационные процессы быстрее и качественнее конкурентов, а стратегическое управление работниками как Талантами обеспечивает привлечение и сохранение в компании высококачественного человеческого капитала. Исходным тезисом в данной модели кадровой политики является утверждение, что каждый сотрудник компании обладает определенным талантом, а организационная структура – всего лишь инструмент для проявления этого таланта. Иными словами, происходит перепозиционирование персонала организации, который воспринимается не как трудовой ресурс, а как Талант, т.е. сила, детерминирующая нахождение компании в числе лидеров рынка или аутсайдеров.

Рост значимости Талантов (талантливых работников) стимулировал потребность в выстраивании эффективной внутриорганизационной системы работы с ними. В практику менеджмента ведущих организаций стабильно «вошёл» термин «управление талантами», который всё чаще используется при обсуждении вопросов поиска путей повышения организационной эффективности. Исследования указывают, что в последние десятилетия управление талантами (*далее – УТ*) стало ключевым вопросом менеджмента, а поиск, привлечение, мотивация и удержание талантливых сотрудников – одной из важнейших задач современного руководителя. По данным исследования компании PWC «таланты – это одна из самых «горячих» тем в повестке дня исполнительных директоров» [1].

Используя понятие «Таланты» важно понять, что в него входит. Например, по мнению Майклза Э. и др., в общем понимании, «талант – это совокупность способностей человека: присущих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии. Сюда же относится его способность к обучению и росту» [2]. В свою очередь Латуха М.О. [3] использует несколько вариантов в определении понятия «талант»: талант как одаренность (эксклюзивный подход, когда талант определяется только у одаренных сотрудников, подобным талантам нельзя обучиться); талант как результативность (инклюзивный подход, когда талант определяется за счет проделанной работы); талант как потенциал (незадействованные ресурсы сотрудников, которые необходимо выявить и развить посредством инструментов обучения и развития).

Несмотря на существующий довольно значительный объем работ по вопросу «талантов» в организации и «управления талантами», ни в академической среде, ни в сообществе практиков нет единой устоявшейся трактовки их содержания. Не вдаваясь в детали, обозначим, что мы разделяем позицию о том, что то, как определяется талант, обычно зависит от организации, в существенной степени связано с отраслью её функционирования, характером организации бизнес-процессов. Традиционно в пул корпоративных «Талантов» компании включают работников, обладающих такими профессиональными или личностными компетенциями, которые представляют особую ценность для компании в силу их способности оказывать выраженное положительное влияние на её текущую или будущую эффективность. Управление талантами, в свою очередь, трактуется как системно реализуемая и стратегически направленная деятельность

по управлению человеческими ресурсами, сфокусированная на привлечении в компанию, выявлении в организации, развития и удержания работников, которые считаются в организации «талантливыми».

Ведущие мировые компании при построении и реализации корпоративной системы работы с Талантами активно используют возможности цифровых технологий и продуктов. Переход к корпоративной модели «управление Талантами 4.0» основан на базе возможностей разнообразных видов цифровых технологий – искусственного интеллекта, роботизированных систем, больших данных и т.п. Некоторые исследователи считают Четвёртую промышленную революцию одним из наиболее значительных факторов изменений в области управления человеческими ресурсами [4].

Нынешняя сфера охвата цифровыми технологиями Талантов не ограничивается только чем-то одним из кадровой политики – например, блоком «подбор», «обучение и развитие» и др. Она проходит «красной нитью» сквозь весь кадровый цикл – от привлечения Талантов через цифровые возможности сквозь организацию трудового взаимодействия в практически «виртуальной реальности» до непрерывного мониторинга уровня мотивированности и вовлечённости Талантов посредством данных цифровой аналитики и ИТ-приложений, охватывая весь опыт и путь таланта в организации.

Цифровая трансформация управления персоналом в целом и управления Талантами, в частности, с помощью технологий больших данных и искусственного интеллекта – одна из наиболее обсуждаемых тем как в академических исследованиях последних лет, так и в среде представителей практики менеджмента. Цифровая трансформация представляет собой изменение внутриорганизационных процессов, операций и структур с целью использования преимуществ новых технологий. В поисках конкурентных преимуществ, которые могут быть получены с помощью цифровой трансформации, исследователи все чаще признают человеческий капитал, интеллектуальный капитал и знания работников.

Исследования показывают, что в современных ведущих компаниях информационные технологии пронизывают и охватывают все блоки, составляющие управление персоналом: от привлечения до увольнения, а мобильные приложения и другие цифровые технологии позволяют реализовывать кадровую политику в любой точке мира персонифицировано для каждого сотрудника в режиме «реального времени». Подобный подход выстраивания системы работы с персоналом на базе электронных и цифровых возможностей получил название «E-HRM». Его очевидное преимущество – возможность обеспечить рост эффективности практики работы с персоналом за счет снижения затрат, увеличения скорости процессов, обеспечение индивидуализации и др. Данные моменты приобретают особую значимость при внедрении в компании системы управления талантами. В этом плане работа с Талантами выступает одной из тех областей кадровой политики, где использование цифровых технологий стало не столько вариантом оптимизации существующих процессов и процедур, а объективной необходимостью.

В исторической ретроспективе первым автоматизированным блоком стало кадровое делопроизводство в силу его достаточно структурированного и рутинного характера операций. Сегодня цифровые технологии (алгоритмы, роботы, искусственный интеллект и т.п.) проникли во все компоненты системы управления Талантами: привлечение, отбор, оценка, развитие, мотивация и т.д. Наряду с выполнением непосредственно, к примеру, функции рекрутинга, цифровые технологии одновременно выступают и инструментом получения управленчески ценных аналитических данных, выступающих основной для принятия решений о направлениях и формах повышения эффективности корпоративной политики работы с талантами. Искусственный интеллект способен отслеживать историю взаимодействия потенциальных работников-талантов с вакансиями компании, изучать сферы их мотивации и интересов, улавливать эмоциональное настроение и потенциальную готовность вступить в диалог с возможным

будущим работодателям о трудоустройстве. Обладая необходимыми навыками в области анализа и интерпретации данных, профессионалы по УТ могут использовать собранную на рынке труда и в социальных сетях информацию для выявления закономерностей в поведении целевой аудитории (танталов – будущих или нынешних сотрудников компании), вовремя сформировав для них привлекательное предложение о сотрудничестве.

Любая компания стремится сохранить накопленные знания, опыт и компетенции своих Талантов. Стремление сохранить не только человеческий, но и интеллектуальный капитал в организации дал толчок развитию электронных корпоративных баз данных. Современным работникам уже нет необходимости собираться в аудиториях и слушать лекции – на многие вопросы из сферы своей профессиональной деятельности они могут найти ответа в корпоративной системе. Процесс обучения также изменился, он стал непрерывным, включенным в повседневную деятельность персонала. Для этого компании всё чаще используют краткосрочные формы обучения, обучение на рабочем месте, микрообучение, LMS (Learning Management Systems), внедряют элементы геймификации в учебный и образовательный процессы, активизируют накопление не только знаний, но и формирование определённых устойчивых навыков.

Пандемия COVID-19 2019-2021 гг. ярко подчеркнула в общемировом масштабе, что жизненно важным фактором будущей устойчивости существования организаций является их способность привлекать и использовать талантливых сотрудников. Задача компаний будущего – создать такую структурную и культурную инфраструктуру, которая позволит реализовать потенциал, способности и навыки талантов. Для этого организациям, среди прочего, требуется сформировать чёткое представление о том, какие компетенции являются критичными для Талантов будущего.

На помощь профессионалам по УТ в вопросе прогнозирования будущих востребованных компетенций Талантов приходят возможности искусственного интеллекта и аналитики. Управление на основе аналитических данных выступает фактором, способствующим росту и повышению эффективности организации [5]. Современная практика менеджмента, в целом, и УТ, в частности, всё более интенсивно идёт по пути выработки на основе обработки и анализа больших данных тенденций, прогнозов и выводов – т.е. предсказательной кадровой аналитики (иногда её называют также поведенческой или предиктивной аналитикой). Предсказательная аналитика пришла на смену оперативной отчётности, сместив фокус управленческого интереса с ответов на вопрос «Почему так случилось?» на ответ на вопрос «Что будет?».

Внедрение предиктивной аналитики в управление Талантами является устойчивым трендом современной практики менеджмента, постоянно увеличивается количество компаний, инвестирующий в персонал на основе не интуиции или веры в необходимость вложения в работников, а на базе аналитических данных. Предиктивная кадровая аналитика (HR аналитика) представляет собой структурированную совокупность количественных и качественных данных, на базе которых искусственный интеллект (или его предшественники – роботы, алгоритмы и т.п.) выстраивает обоснованную и детализированную программу обучения, развития, профессионального роста Талантов, создают руководителям и специалистам службы персонала возможности управления эффективностью Талантов, их компетенциями и навыками. HR аналитика основана на применении математических и статистических возможностей для анализа имеющихся данных и поиска оптимальных путей решения возникающих проблем, но и построение моделей, сценариев развития событий, проектирование вариантов будущего.

Цифровизация политики работы с Талантами помогает предприятиям повысить качество реализуемой кадровой политики, увеличивая, тем самым, конкурентное преимущество организации в борьбе за Таланты, их привлечение, удержание в компании и мотивации на активную инновационную деятельность. Наряду с возможностями цифровых технологий, их продуктивное использование требует от пользователей (прежде

всего, от специалистов по УТ) развитых ИТ компетенций, наличия спектра междисциплинарных знаний, умения работать с представителями разных функций и профессий. Всё это ставит перед учебными и образовательными учреждениями задачу обновления и модификация учебных планов, программ и инструментов, используемых при подготовке специалистов, умеющих выстраивать и реализовывать эффективную корпоративную систему работы с Талантами «цифрового» будущего.

#### *Литература*

1. Управление талантами: цифры и тренды PwC, 2016. // URL: <https://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/assets/talent-management-shtat.pdf> (дата обращения: 18.03.2021).
2. Война за таланты / Майклз Э.Н., Хэндфилд-Джонс Э.С., Экселрод Э.А. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
3. Латуха М.О. Управление талантливими сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – № 4.
4. Van den Berg M.J., Stander M.W., Van der Vaart L. An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organization // Journal of Human Resource Management. – 2020. – № 18(0).
5. Polyakova A., Kolmakov V., Pokamestov I. Data-driven HR analytics in a quality management system // Quality – Access to Success. – 2020. – Volume 21, Issue 176.

***Е.В. Петрунина***

*2 курс Управление персоналом/  
Управление персоналом организации  
(ГУУ, г. Москва)*

***E.V. Petrunina***

*2nd year, Personnel management/  
Personnel management of the organization  
(State University of Management Moscow)*

***Научный руководитель***

*канд. экон. наук,  
доцент кафедры Управления персоналом*

***А.В. Притолюк***  
(ГУУ, г. Москва)

***A.V. Pritoliuk***

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Personnel Management  
(State University of Management, Moscow)*

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT**

***Аннотация.*** В статье подчеркивается важность повышения эффективности управления персоналом в современных условиях. Рассмотрены основные мероприятия по совершенствованию управления персоналом в организации. Изучены методы эффективного набора, отбора и профессиональной переподготовки кадров. Автор статьи указывает на важность систематического и непрерывного повышения квалифи-

кации сотрудниками организации, а также карьерный рост сотрудников. Рассмотрена необходимость создания благоприятного психологического климата в коллективе. Рассмотрено моральное и материальное стимулирование работников. Разработан алгоритм повышения эффективности управления персоналом.

**Abstract.** This article emphasizes the importance of improving the efficiency of personnel management in modern conditions. The main measures to improve personnel management in the organization are considered. Methods of effective recruitment, selection and professional retraining of personnel are studied. The author of the article points out the importance of systematic and continuous professional development by employees of the organization, as well as career growth of employees. The necessity of creating a favorable psychological climate in the team is considered. The moral and material incentives of employees are considered. An algorithm for improving the efficiency of personnel management has been developed.

**Ключевые слова:** эффективность, развитие, персонал, организация, управление, коллектив, перспективы.

**Keywords:** efficiency, development, personnel, organization, management, team, prospects.

Актуальность темы заключается в том, что в настоящее время человеческий капитал является ведущим звеном в общей системе управления организацией. От эффективности его работы зависят многие показатели деятельности организации в целом. Следовательно, повышение эффективности управления персоналом должно быть направлено на создание необходимой атмосферы, способствующей развитию производственно-хозяйственной деятельности, а также создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе между сотрудниками организации.

Изучением вопросов, связанных с управлением персоналом, занимались многие отечественные и зарубежные ученые. Среди которых можно отметить труда таких авторов как И.Н. Герчиковой, О.С. Виханского, А.Я. Кибанова. Однако, работы данных ученых носят поверхностный характер или посвящены рассмотрению изучению отдельных вопросов [4, с. 99].

В настоящее время требуется комплексный подход к исследованию вопросов повышения эффективности управления персоналом в организации.

В непрерывно развивающемся обществе процесс управления должен быть эффективным и основан на гибких методах и подходах. По мнению экспертов успех кампании зависит на 95% от того, кто в ней трудится.

Процесс управления непрерывный и циклический, иначе управляемая система не сможет существовать длительное время.

Управление персоналом на большом предприятии это достаточно сложная система, которая направлена на то, чтобы поддержать вертикальные и горизонтальные связи и постоянно оптимизирующая труд. Данная система должна обеспечить эффективность труда всех работников, и этого можно достичь только тогда, когда каждый работник будет на своем месте.

На первый взгляд выполнение такого принципа, кажется простым, но, тем не менее, эта задача не такая простая, так как необходимо совместить интересы предприятия с целями и интересами персонала. Основные шаги по развитию управления персоналом позволят совместить возможные и необходимые факторы. Рассмотрим эти этапы подробнее.

Первый этап: планирование потребностей предприятия в персонале. Планирование персонала можно разделить на стратегическое и текущее. Стратегическое планирование используется на первых стадиях формирования предприятия и его дальнейшего развития особенно тогда, когда меняется стратегия предприятия. Текущее планирование должно использоваться постоянно в условиях стабильной работы предприятия. Планирование персонала начинается с того, что дается технико-экономическое обоснование каждой

должности. Каждой должности соответствует определенная компетенция, в которую входят: определенная квалификация и должностные полномочия [5, с. 119].

Необходимая численность персонала указывается в планах, исходя из стандартов и нормативов, на аналогичных предприятиях или из возможности сотрудника выполнить данную работу за определенную единицу времени.

Второй этап: подбор персонала по должностным функциям. Данный этап позволяет реализовать планы предприятия. Это процесс, с помощью которого совмещается желаемое с возможным. Нанять персонал означает отобрать кандидатов в соответствии с их квалификацией, а также создать резерв кандидатов.

Третий этап: управление поведением сотрудников. Хотя данный этап стоит третьим, тем не менее, работа с персоналом – это постоянный процесс. Процесс начинается с того момента как набран основной персонал и заканчивается при закрытии предприятия.

Четвертый этап: сформировать организационно-правовую основу процесса управления персоналом.

Пятый этап: обеспечить процесс использования персонала. На любом предприятии работники – это главное средство производства, которое должно использоваться рационально и эффективно.

Шестой этап: совершенствовать кадровое обеспечение работы учреждения. Для реализации данной функции необходимо систему управления персоналом совершенствовать постоянно, используя повышение квалификации специалистов.

Кроме этого, работники должны осваивать смежные профессии, учиться работать на новом оборудовании и осваивать новые технологии. Это позволит предприятию обеспечить бесперебойную работу в условиях кризиса и периода смены стратегии, а также позволит минимизировать риски кадрового дефицита специалистов необходимых профессий.

Рассмотрим основные мероприятия по совершенствованию управлению персоналом в организации:

- 1) эффективный набор, отбор и профессиональная переподготовка кадров;
- 2) систематическое и непрерывное повышение квалификации сотрудниками организации;
- 3) возможности карьерного роста сотрудников;
- 4) создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- 5) моральное и материальное стимулирование работников.

Большое значение имеет прием сотрудников на работу и его отбор. Это одна из самых сложных задач для организации. Важными критериями при приеме сотрудника на работу имеет уровень образования, опыт работы, наличие желание и стимулов трудиться и другие показатели. Для того, чтобы убедиться, что работник соответствует претендуемой должности необходимо провести опрос. Он может проводиться путем собеседования или путем анкетирования. Также в процессе опроса необходимо обратить внимание на психологическую составляющую потенциального работника (его сдержанность, умение решать конфликтные моменты).

Основная задача руководства – привлечение и удержание только самых лучших и талантливых работников. Следует отметить, что хорошо подобранный персонал уменьшает текучесть кадров, повышает удовлетворенность работников условиями труда, а также увеличивает эффективность организации. Основными методами отбора кандидатов являются: подбор персонала низшего или среднего звена (рекрутинг), прямой целенаправленный поиск, поиск конкретного специалиста, привлечение специалиста путем производственной практики или стажировки. Выбор того или иного метода будет зависеть от целей и задач организации.

Важное значение в системе управления персоналом играет систематическое и непрерывное повышение квалификации. Реалии современной жизни таковы, что процесс

обучения персонала является важной стратегической целью развития компании. Без обучения и повышения квалификации сотрудников рост организации невозможен. Основными методами повышения квалификации работников являются: приобретение теоретических знаний, опыта и навыков на рабочем месте; программы повышения квалификации (организация специальных курсов подготовки работников); проведение инструктажа на новом рабочем месте; ротация; коучинг; создание проектных групп.

Создание благоприятного психологического климата в коллективе является основой успешного развития организации. Для того, чтобы эффективно управлять социально-психологическим климатом в коллективе необходимо изучить факторы, которые оказывают на него влияние (индивидуальные особенности работников, их характер, привычки, и т.д.).

При изучении психологического климата в коллективе необходимо проводить двухступенчатый анализ. Первое – определить уровень сплоченности и мотивации в коллективе. Второе – определить ежедневный психологический настрой каждого работника, его желание трудиться и выполнять поставленные задачи.

Благоприятный психологический климат в коллективе характеризуется атмосферой доброжелательности, спокойствия, сопереживания друг за друга, а также за результаты работы. Каждый руководитель организации должен заботиться о своем коллективе и культивировать почву для создания благоприятных условий труда.

Мотивация труда является главным фактором повышения эффективности управления персоналом. Следовательно, руководство компании должно уделять большое внимание различным формам и методам стимулирования результатов своих сотрудников для того, чтобы добиться высоких успехов в своей деятельности.

Российский менеджмент стал использовать экономическую мотивацию сравнительно недавно. Но нашему мнению, мотив представляет собой побуждающую силу к действию.

Побудить человека к деятельности можно, предложив ему какую-то идею, которая имеет для него ценность, определив размер вознаграждения и сопоставив его с результатом труда. Замотивированным сотрудником считается тот сотрудник, который не только преследует достижение личных целей, но в первую очередь цели компании. Такой сотрудник считает себя частью компании, частью корпоративной культуры [2, с. 40].

В связи с чем, менеджерам необходимо владеть различными методами мотивации, уметь их применять на практике.

Мотивация невозможна без мотивов труда, которые формируются в процессе всей трудовой деятельности. Каждый сотрудник должен быть вовлечен в работу, его вклад должен признаваться, и он должен иметь свою роль в достижении успеха компании.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными. Нематериальные, как правило, ориентированы на психологические факторы, то есть создают такую атмосферу, что человеку комфортно что-либо делать. Так это медицинская страховка, отпуска, пенсии, грамоты, благодарственные письма.

Материальное и нематериальное стимулирование можно различить и по статусу работника в организации. Например, отдельный кабинет – это привилегия конкретного работника.

Тем не менее разрабатывать нематериальную мотивацию сложно, поскольку она требует конкретного подхода к каждому сотруднику, иначе может быть разный эффект, либо вообще никакого эффекта. Так как каждому человеку присущи определенные потребности, то для нематериальной мотивации определяются конкретные особенности для человека, которые наиболее актуальны ему в данный момент времени. Они определяются для того, чтобы выбрать наиболее актуальную стратегию нематериальной мотивации. Такой индивидуальны подход отражает «мотивационный профиль», позволяющий оценить значимость потребностей человека.

Существует много методик: тесты, опросники, диагностики, позволяющие оценить мотивацию работника и на основании этого выбрать определенную системы мотивации. Эти методики позволяют понять что лучше применять: материальную или нематериальную мотивацию. Содержательные теории основаны на определении внутренних потребностей, побуждающих человека к действиям.

По нашему мнению, мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом должна учитывать следующие основные моменты.

1. Роль сотрудника в организации должна отвечать его способностям и желаниям.
2. Введение новшеств нужно проводить постепенно, объясняя сотрудникам, как и почему была выбрана конкретная инновация, и какие выгоды они от нее получают.
3. Нужно знать, есть ли в команде неформальные лидеры и «клановые» объединения, и принимать во внимание их воздействие.
4. Необходимо поддерживать тех, кто не боится высказывать собственные суждения.

В статье разработан алгоритм повышения эффективности управления персоналом, наглядно представленный на рис.



Рис. Алгоритм повышения эффективности управления персоналом организации  
Источник: [Авторская разработка]

По нашему мнению, представленный алгоритм позволит оптимизировать процесс управления персоналом организации и повысить эффективность его работы в целом.

#### Литература

1. Армстронг М.К. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 156 с.
2. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 448 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие. – М., 2017. – 265 с.
4. Зайцева Т.В. Управление персоналом: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – 178 с.
5. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: учебник. – М., 2017. – 256 с.



**А.В. Пеша**

канд. экон. наук,  
доцент кафедры экономики труда  
и управления персоналом  
(Уральский государственный  
экономический университет, г. Екатеринбург)

**A.V. Pasha**

Candidate of economic sciences, associate professor  
(Ural State University of Economics, Yekaterinburg)

## КОММУНИКАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

## COMMUNICATION COMPETENCIES OF HR PROFESSIONALS IN THE DIGITAL AGE<sup>1</sup>

**Аннотация.** В статье представлены результаты анализа важности развития коммуникативных компетенций специалистов по управлению персоналом в современной цифровой экономике. Результаты показывают интенсификацию научного интереса к изучаемой проблематике с 2010 года и по настоящее время, что подтверждается пятикратным ростом количества публикаций в реферативных базах Web of Science и E-library. Итоги эмпирической части исследования показали высокий уровень востребованности коммуникативных компетенций молодых специалистов на современном рынке труда. Полученные результаты подтверждают актуальность развития коммуникативных компетенций студентов направления подготовки «Управление персоналом». Развитие знаний, умений, навыков, личностных характеристик и установок в области коммуникаций обеспечивают конкурентоспособность выпускников в эпоху цифровизации.

**Abstract.** The article presents the results of an analysis of the importance of developing the communicative competencies of HR specialists in the modern digital economy. The results show an intensification of scientific interest in the problems under study from 2010 to the present, which is confirmed by a fivefold increase in the number of publications in the Web of Science and E-library abstract databases. The results of the empirical part of the study showed a high level of demand for communicative competencies of young specialists in the modern labor market. The results obtained confirm the relevance of the development of the communicative competencies of students of the training direction "Personnel Management". The development of knowledge, abilities, skills, personal characteristics and attitudes in the field of communications ensure the competitiveness of graduates in the era of digitalization.

**Ключевые слова:** коммуникативная компетенция, коммуникативные навыки, надпрофессиональные компетенции, Индустрия 4.0, цифровая эра.

**Keywords:** communicative competence, communicative skills, digital era, supra-professional competencies, Industry 4.0.

Рост интереса к исследованиям проблематики коммуникативных компетенций в последние два десятилетия во многом обусловлен распространением современных цифровых технологий, что повлекло за собой и масштабные изменения в сфере образования, экономике, занятости населения и менеджменте организаций. На современном рынке труда происходят глобальные перестановки и изменения, исчезает

---

© А.В. Пеша, 2021

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

множество профессий и на смену им приходят новые, ориентированные на применение информационных технологий.

Интерес к теме коммуникативных компетенций интенсифицировался с 1992 года, до этого периода встречаются лишь единичные публикации по данной проблематике в реферативных базах Web of Science и E-library. В том числе, одни из первых публикаций авторов относительно оценки коммуникативных навыков студентов появились еще в конце 70-х годов. Nelson L. F. в 1978 изучил коммуникативные навыки выпускников бакалавриата по направлению «сестринское дело» [10]. С 1992 года публикации стали появляться десятками в год, и каждый год количество трудов возрастает. С 2010 года по теме развития, формирования и оценки коммуникативных компетенций и коммуникативных навыков появляются сотни публикаций в год. За 2019 год количество публикаций по изучаемой проблематике увеличилось более, чем в два раза по отношению к 2010 году. Количество англоязычных публикаций по теме коммуникативных компетенций, размещенных в базе Google Scholar в 2010 году, составил 6852 публикации, а в 2019 их количество выросло до 14898. Пик интереса к теме наблюдался в 2018 году, когда число научных трудов превысило 15500. Количество русскоязычных публикаций по теме выросло за период с 2010 по 2019 в 5,5 раз (705- 2010 год, 3933 – 2019 год).

Работы по надпрофессиональным компетенциям и коммуникативным компетенциям встречаются в таких областях знаний, как педагогика [8, 3] социологии и социальных наук [4, 6] экономики [7], психологии [5, 9] и других.

Технологическая трансформация, наблюдаемая в последние десятилетия и гиперболизированная во время Пандемии COVID-19 серьезным образом отражается на требованиях рынка труда к подготовке специалистов в области управления персоналом. Облачные технологии, Интернет вещей, большие данные, дополненная и виртуальная реальность и робототехника то, что еще недавно казалось лишь фантастикой в настоящее время становится актуальными и в некоторой степени обыденными технологиями новой эры, Индустрии 4.0. Для обеспечения цифровой экономики необходимым качественным составом рабочей силы необходимо во время реализации программ высшего образования ставить акцент на развитие тех навыков и компетенций, которые необходимы для эпохи цифровизации.

Невозможно оспорить тот факт, что повышается важность развития у специалистов по управлению персоналом цифровых компетенций [1]. Тем не менее, ключевые компетенции: когнитивные, коммуникативные и компетенций, связанные с самоконтролем не менее актуальны для сегодняшних студентов, завтрашних HR-менеджеров [2]. Коммуникации – то, благодаря чему человек учится, совершает открытия, делится своими идеями. Под коммуникативными компетенциями современного специалиста мы понимаем способность человека быть эффективным в любой ситуации общения, выбирать уместную модель речевого поведения, убеждать и оказывать влияние, общаться уверенно и спокойно, проявлять навыки активного слушания и использовать жесты и паузы, говорить на иностранных языках. На наш взгляд, кластер коммуникативных компетенций включают ряд компетенций: межотраслевые коммуникации; мультиязычность и мультикультурность; дискурсивная компетенция, ведение переговоров и убеждение, и медиаграмотность, как сквозная компетенция между кластерами цифровых и коммуникативных компетенций.

Цель данной работы представить результаты анализа мнений студентов направлений подготовки бакалавриата «Управление персоналом», относительно важности коммуникативных компетенций в эпоху цифровизации.

### *Результаты*

В эмпирической части исследования приняло участие 387 студентов направления подготовки «Управление персоналом» 14 вузов страны: УрГАУ, УрГЭУ, УрФУ, Гуманитарный университет, ИУ Уральский филиал РАНХиГС (Екатеринбург), ЮУрГГПУ,

МИДИС (Челябинск), КФУ (Казань), ОмГУ (Омск), БашГУ (Уфа), ИрГАУ(Иркутск), НГУЭУ (Новосибирск), АГУ (Адыгея), СФУ (Красноярск).

Метод исследования: онлайн-анкетирование о важности развития коммуникативных компетенций специалиста по управлению персоналом в цифровую эпоху. Шкала оценки от 1 до 5, где 1 – низкая востребованность компетенции на рынке труда для данной группы специалистов (низкая самооценка), а 5 – компетенция имеет высокую важность на рынке труда /высоко развита у студентов. Период опроса: 02.2020-10.2020г.

В таблице представлены результаты ответов респондентов на два ключевых вопроса анкеты:

- оценка важности развития коммуникативных компетенций на рынке труда;
- самооценка студентами уровня развития коммуникативных компетенций.

Таблица

*Важность и самооценка студентов развития коммуникативных компетенций специалистов по управлению персоналом (по 5-ти бальной шкале)*

Компетенции	Важность, $x_1$	Самооценка, $x_2$	$\Delta x = x_1 - x_2$
	средняя		
Межотраслевые коммуникации	4,29	3,54	0,75
Дискурсивная компетенция	3,90	3,31	0,59
Мультиязычность и мультикультурность	4,17	3,35	0,81
Ведение переговоров и убеждение	4,67	3,61	1,06
Медиаграмотность	4,37	3,68	0,69

Студенты достаточно высоко оценивают важность развития коммуникативных компетенций для современного рынка труда. Самооценка уровня развития коммуникативных компетенций студентов значительно ниже, чем представляется необходимым для успешности на рынке труда. Самыми востребованными на рынке труда из коммуникативных компетенций для HR-менеджеров студенты считают ведение переговоров. Самый большой разрыв между важностью и самооценкой уровня развития также по компетенции «ведение переговоров и убеждение». Наименее востребована компетенция, связанная со знанием иностранных языков и культур разных стран (4,17 балла оценка важности по мнению студентов). Низкая оценка востребованности компетенции «Мультиязычность и мультикультурность», будущие специалисты по управлению персоналом не считают необходимым знать иностранные языки и особенности культур других стран для современного специалиста.

#### *Заключение*

В статье мы проанализировали предыдущий исследовательский опыт в вопросе влияния уровня развития коммуникативных компетенций на востребованность и успешность специалиста в области управления персоналом на рынке труда. Проведенный обзор исследований позволяет нам сформулировать дальнейшие задачи по изучению возможностей формирования, оценки и развития коммуникативных специалистов данного направления подготовки:

- возможность развития способностей переговоров в рамках реализации учебных программ дисциплин и оценка эффективности различных инструментов (в том числе информационных технологий) развития данной компетенции в учебном процессе;
- оценка факторов влияния на развитие коммуникативных компетенций в период обучения в университете;

- изучение возможностей оценки уровня развития коммуникативных компетенций с применением современных цифровых технологий и инструментов.

*Литература*

1. Пеша А.В. Оценка важности и самооценка развития цифровых компетенций будущих HR-менеджеров / А.В. Пеша, М.Н. Шавровская, Т.А. Лапина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2020. – Т. 18. – № 3. – С. 98-108. – DOI 10.24147/1812-3988.2020.18(3).98-108.
2. Пеша А.В. Развитие надпрофессиональных компетенций студентов в формате онлайн / А. В. Пеша // Мир науки. Педагогика и психология. – 2020. – Т. 8. – № 3. – С. 19.
3. Тимошук Н.А. Формирование метапредметной компетентности у студентов технического университета / Н. А. Тимошук // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. – 2015. – № 3(27). – С. 233-241.
4. Arasaratnam L.A., Banerjee S.C. Sensation seeking and intercultural communication competence: A model test // International Journal of Intercultural Relations. – 2011. – Т. 35. – №. 2. – С. 226-233. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.07.003>
5. Ghonsooly B., Khajavy G. H., Asadpour S. F. Willingness to communicate in English among Iranian non-English major university students //Journal of language and Social Psychology. – 2012. – Т. 31. – №. 2. – С. 197-211. DOI: <https://doi.org/10.1177 / 0261927X12438538>.
6. Hismanoglu M. An investigation of ELT students' intercultural communicative competence in relation to linguistic proficiency, overseas experience and formal instruction // International Journal of Intercultural Relations. – 2011. – Т. 35. – №. 6. – С. 805-817. DOI: <https://doi.org/10.1016 / j.ijintrel.2011.09.001>.
7. Koval V., Polyezhayev Y., Bezhlibna A. Communicative competences in enhancing of regional competitiveness in the labour market //Baltic Journal of Economic Studies. – 2018. – Т. 4. – №. 5. – С. 105-113. DOI: <https://doi.org/10.30525 / 2256-0742 / 2018-4-5-105-113>.
8. Kramersch C. From communicative competence to symbolic competence // The modern language journal. – 2006. – 90(2). – С. 249-252. DOI: <https://doi.org/10.17223/19996195/38/17>
9. McCloskey E. M. Docentes globales: un modelo conceptual para el desarrollo de la competencia intercultural on-line //Comunicar. – 2012. – Т. 19. – №. 38. – С. 41-49. DOI: <https://doi.org/10.3916/C38-2011-02-04>
10. Nelson L. F. Competence of nursing graduates in technical, communicative, and administrative skills // Nursing Research. – 1978. – Т. 27. – №. 2. – С. 121-125.

**Л.А. Подгурская**

начальник отдела кадрового обеспечения

сотрудников управления кадров

(Национальный исследовательский

Нижегородский государственный университет

им.Н.И.Лобачевского, г. Нижний Новгород)

**L.A. Podgurskaya**

Head of the HR Department of the HR Department

Lobachevsky State

(Lobachevsky State University

of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod)

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРЕАТИВНОГО ПЕРСОНАЛА

### ASSESSMENT OF CREATIVE PERSONNEL

**Аннотация.** В условиях высочайшей конкуренции и непредсказуемости, в которых находится любая современная организация, в целях сохранения её на рынке личных позиций, необходимо предугадывать любые, даже самые мельчайшие изменения, уметь разбираться в мировые тенденции, применять в своей деятельности новейшие техники и технологии и постоянно улучшать и совершенствовать качество производимой продукции и услуг для удовлетворения уже имеющихся, а также планируемых потребностей. В данном случае на первый план в организации выходят человеческие ресурсы, так как именно человеческий капитал влияет на успех её деятельности и дальнейшего развития. Несомненно, чтобы достичь планируемых целей каждой организации необходим персонал, имеющий набор определенных характеристик, которые позволят ему качественно и в срок выполнять свои функциональные обязанности. Решение вопроса оценки креативного персонала в современной организации, независимо от формы собственности, размера уставного капитала, местонахождения, численности персонала неизменно встает перед руководителем при выборе методов, способов и методик выявления личностных качеств, имеющихся у каждого работника.

**Abstract:** Any modern organization is located in the conditions of the highest competition and unpredictability in order to maintain its personal position in the market. It is necessary to anticipate any changes, be able to understand global trends, apply the latest techniques and technologies in its activities, and improve the quality of products and services to meet existing and planned needs constantly. Human resources come to the fore in the organization, since it is human capital, that affects the success of its activities and further development. Undoubtedly, each organization needs personnel who have a set of certain characteristics that will allow them to perform their functional duties efficiently and on time in order to achieve the planned goals. The issue of assessment creative personnel is always faced by the manager, when choosing methods, methods and techniques for identifying the personal qualities available to each employee in a modern organization, regardless of the form of ownership, the size of the authorized capital, location, number of personnel.

**Ключевые слова:** креативный персонал, управление креативным персоналом, оценка персонала, методы оценки креативного персонала.

**Keywords:** creative personnel, creative personnel management, staff assessment, methods of creative personnel assessment.

Конец XX века привнес в деловой мир множество новых профессий, о которых наши прадеды даже не догадывались. В работе специалиста по кадровым вопросам наряду

с тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих возникли профессиональные стандарты. Именно они дали волю воображению при выборе наименования должностей, а также создали правовую основу деятельности работников в современной действительности. Что же мы увидели? Ушли на второй план структурированные, рамочные, поддающиеся четкому описанию должности, и перед нами уже уверенно стоят на ногах такие специалисты как писатель, журналист, рерайтер, контент-менеджер, копирайтер, архитектор, фотограф, аниматор, сценарист, режиссер, оператор, web-дизайнер. Постепенно меняется подход к профессиональной деятельности и тех специалистов, которых было принято считать консерваторами. Если недавно на собеседование приходил соискатель, который в поведении и общении выходил за общепринятые рамки, отвечал нестандартно на вопросы, был одет «не как все», это отталкивало работодателя, и чаще всего он принимал отрицательное решение в отношении такого кандидата.

Если сегодня посмотреть сайты по поиску работы, требование креативности кандидата и творческого подхода к труду стоит в лидерах требований к соискателю. Современный мир диктует новые, постоянно меняющиеся условия, заставляет применять креативные методы в работе, толкает на постоянное изменение и профессиональное развитие. Совершенно четкие границы приобретает значительный пласт специалистов, который формирует креативный класс. Несомненно, люди креативных профессий были во все времена, но сейчас они проникают во все сферы жизни с огромной скоростью, охватывая все большие области деятельности.

Итак, кто же это – креативный персонал? В чем его отличие от привычного нам «традиционного» персонала? Требуется ли он особого подхода, или к нему применимы общепринятые методы управления? Попробуем разобраться.

«Креативность, креативный, креатив» эти слова звучат вокруг постоянно. Что же это такое?

Креативность – это сложный процесс определения скрытых способностей и возможностей и творческого применения их потенциала в конкретной области, умение создавать нужные уникальные формы.

Креативы – это персонал, способный не только решать сложнейшие интеллектуальные задачи, но и испытывающие необходимость именно в данном процессе.

Вопрос оценки персонала в современной организации возникает перед каждым руководителем. Вопрос же оценки креативного персонала очень часто ставит в тупик даже самого опытного менеджера. Применимы ли стандартные методы оценки (оценка 180/360°-обратная связь, глубинное интервью, интервью по компетенциям, структурированное интервью, аттестация, наблюдение за деятельностью, кейсовые методики)? Позволяют ли они достичь желаемого результата в управлении креативным персоналом?

Руководство креативными работниками требует высочайшего профессионализма. При выборе таких сотрудников из толпы, необходимо увидеть самых лучших, обладающих творческими способностями и необходимыми навыками. Уникальные творческие работники достаточно редкий «товар» на рынке труда. Современные организации вынуждены соперничать друг с другом в предложении лучших условий для редких специалистов.

Направление развития тенденций креативности сотрудников в современном мире нельзя назвать следованием моде. Это эффективный и значимый инструмент, который использует в своей работе организация для достижения поставленных целей. С каждым днем ему уделяют все большее внимание. Креативность каждого члена команды и коллектива в целом становится главным внутренним конкурентным достоинством и преимуществом.

Креативный сотрудник организации должен быть вовлечен в общую для всех процедуру системной оценки персонала. Это позволит донести до сознания неординар-

ного работника понимание миссии организации; выявить и подобрать персонал, готовый идти к поставленным перед ним целям нестандартными путями; разработать программу развития и обучения и определить эффективные методы мотивации для творческих работников; выявить претендентов на кадровый резерв; выявить факторы, направленные на улучшение рабочего микроклимата в креативном подразделении; вовлечь работников в корпоративную культуру организации [3].

Оценка креативных специалистов возможна при использовании комбинации метода КРІ для оценки текущей результативности и применение метода аттестации, как регулярной срезовой оценки уровня сформированности компетенций.

Для решения данной задачи необходимо определить основные инструменты достижения определенных целей и осуществить процедуру оценки персонала. При разработке оценки креативного персонала, основанной на КРІ необходимо оценить исполнение функций. В большей степени это всего лишь качественная оценка, а качественная оценка как известно, выступает и представляет результат экспертной оценки. Процедура оценки креативного сотрудника включает в себя три направления: объем выполненной работы, качество работы и время, необходимое на её выполнение. Возможно предположить то, что результат проведенной работы креативным сотрудником можно оценивать по нескольким ключевым показателям, а именно это будут следующие показатели эффективности (КРІ работников):

1) количественный показатель проведенной работы – численное значение законченных проектов, выполненные дополнительные задания, кроме функциональных обязанностей сверх должностной инструкции и пр.;

2) время выполнения порученной работы – соответствие определенному сроку, выполнение раньше срока или выход за рамки отведенного времени;

3) качество выполненной работы – удовлетворенность заказчика, отсутствие ошибок, жалоб и замечаний.

Перед нами выходит на первый план некая так называемая «триада эффективности».

Конечно руководитель может сам для себя определить, какие из функций подчиненного будут подлежать оценке: число выполненных операций, исходя из пунктов должностной инструкции; размер сверх установленной нормы функций, зафиксированных в должностной инструкции; выполнение порученных дозаданий и поручений непосредственного руководства свыше обязанностей должностной инструкции (проекты, определенные разовые задания и пр.). На самом деле на практике оказывается не так быстро и просто «примирить» качество работы и скорость её выполнения. В реальности, можно удостовериться, что легкорезализуемыми оказываются любые два из трёх параметров «триады» и очень трудно достичь того и порой невыполнимо, чтобы все задачи были выполнены в нужном объеме качественно, да еще и в установленные сроки.

Чаще всего работа выполняется в срок и качественно, но это может быть не весь объем определенной работы этому сотруднику. Вероятно, данный работник выполнит все поставленные задачи, но это будет сделано не в срок, либо не будет соответствовать необходимому качеству. Но речи о досрочном выполнении всех поставленных заданий при удержании высшего качества руководству можно забыть совсем. Кроме того, начальство привыкли видеть в способности креативного сотрудника реализовывать увеличенный объем заданий раньше срока и с высшим качеством признаки его малой загруженности работой, а не одаренности. Контроль поставленных задач и функций – работа творческая. Они разно значимые, а значит, должны быть с разным весом. Естественно, такие оценки имеют высокую степень субъективизма. Если объем работы можно определить, да и сроки можно измерить, то качество (при отсутствии индикаторов измерений, например, количество жалоб посетителей) оценивается субъективно. Что может увеличить объективность методики? Во-первых, оценочные критерии определяются особым образом. Это неслучайно: по итогам месяца руководитель не всегда

может в деталях вспомнить, какие сроки были смещены и не соблюдены, и сколько дел сотрудник завершил с надлежащим качеством. Однако у него определилась общая, целостная картина работы подчиненного, сделанная «крупными мазками». Такими же «крупными мазками» ему надо сделать «портрет эффективности» сотрудника. Во-вторых, объективность методики увеличивает практика ее применения. Эффективность достигается максимальная лишь тогда, когда ее обозначает и руководитель, и сам подчиненный. Далее они обговаривают итоговые достигнутые показатели, и этим достигается важнейший смысл: сотрудник значительно лучше понимает поставленные перед ним цели и задачи, а руководитель может что-то упустить из вида и забыть, так как у него не один работник, а много; у руководителя на вопросы качества своё мнение, работнику же свойственно не видеть небольшие недостатки; руководитель очень часто считает нарушение сроков плохим качеством работы, не различая эти определения, а работник может гордиться качественным выполнением работы, не замечая при этом отклонение от сроков или объема. В-третьих, в силу перечисленных эффектов стороны работодатель и работник двигаются к выполнению договоренности, но методику ценной делает именно эта договоренность, так как именно она влечет за собой справедливость, а это важнее, чем точность измерений, и мотивирует сильнее, чем математически точный и порой обезличенный учет баллов. В-четвертых, объективность методики увеличивается в силу «эффекта масштаба» в случае применения ее ко всем креативным работникам.

При использовании метода КРІ в течение длительного времени, он начинает обладать рядом ценнейших и полезнейших свойств. Понимание стиля работы отдельно взятого работника на протяжении определенного отрезка времени, сопоставление различных параметров «триады» выявит сильные и слабые его стороны, а также его зафиксирует зоны его эффективности и наоборот, неэффективности. Если, например, кто-то работает исключительно всегда качественно, но не совсем расторопно и быстро, а кто-то – очень качественно и быстро, но в итоге доходит до решения лишь нескольких задач. Имею данную информацию руководство может сделать выводы по использованию креативных работников: кого-то необходимо на работу переставить, где нужна высокая скорость, а в отношении кого-то нужно выявить его интересы и мотивацию к решению поставленных конкретных задач. Наложение оценок работников работодателю даёт сделать вывод об их нужности для менеджмента. Таким образом, по результатам пройденного периода можно рассчитывать суммарные или некие средние показатели и определять, кто из работников менее или более эффективен и результативен, и вследствие каких причин: кто самый «качественный» работник, кто самый «быстрый», кто выполняет большее число задач.

Делая выводы, несмотря на очевидную субъективность выше проанализированного метода «Триада эффективности», его полезные свойства выходят на первый план: данный метод можно взять на вооружение при оценке любых специалистов творческих профессий, полученные оценки эффективности работы креативного персонала есть возможность фиксируя сохранять, накапливать и в дальнейшем сопоставлять; при наличии на руках итогов нескольких оценок, можно анализировать и проследить динамику работы отдельно взятых сотрудников и даже подразделений, исключив в дальнейшем наступление «выгорания», получать итоги об их сильных и слабых направлениях в творческой карьере; сопоставляя оценки подчиненных с оценками непосредственного руководителя, можно иметь представление о стиле работы, определять слабые зоны со стороны неэффективности в отделах. Данный метод в работе может быть неким дополнением к такому методу оценки персонала, например, как аттестация и данные, полученные в результате оценки привести к единому знаменателю. А самое главное – это не очередной неэффективный «точный инструмент», а метод опосредовать руководителя диалог с подчиненным по вопросам оплаты труда. Давно замечено, что ничто не может понизить мотивацию человека в работе, как отсутствие понимания путей развития и признание его как личности. В выстроенном общении работник может выяснить, чем его руководитель не удовлетворён, и на что следует



обратить внимание. Другими словами, метод КРІ предоставляет возможность работнику и руководителю получать ценную обратную связь.

Безусловно, грамотная процедура оценки креативного персонала в организации является важным фактором не только для повышения эффективности управления персоналом, но и для труда каждого творческого работника и, следовательно, для успешного решения стоящих перед организацией глобальных задач. Проведение оценки креативных сотрудников стандартными и общепринятыми методами возможно только лишь в том случае, если будет сведена к минимуму формальность, и в процедуру оценки будет включен креативный подход и учтены индивидуальные особенности оцениваемого.

### *Литература*

1. Акубардия Н.В., Алексеева Н.С. Возможность применения методов оценки эффективности персонала к оценке команды проекта / В сб.: Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт. двадцатая международная научно-практическая конференция: сб. статей. 2019. – С. 276-278.

2. Грудзинский А.О., Гуськова И.В., Серебровская Н.Е., Марико В.В. О магистерской программе «Управление креативным персоналом»: методологические основания // Высшее образование в России. – 2020. Т. 29. – № 11. – С. 51-62. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-51-62>

3. Новиков А.С. Применение комплекса технологий оценки как основа социально-экономической эффективности системы оценки труда персонала / Интеграция наук. – 2019. – № 2(25). – С. 159-162.

4. Скосарев С.А. Управление креативностью в современной организации // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами / Под общ. ред. А. Корсаковой, Е. Яхонтовой – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2012. – С. 72–86.

5. Dean Rieck. Creative staff. URL: <http://www.copyblogger.com/highly-creative-people/>

6. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kreativnogo-potentsiala-personala-predpriyatiya/viewer>

***О.В. Порядина***

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры информационных систем*

*в экономике*

*(Поволжский государственный  
технологический университет, г. Йошкар-Ола)*

***O.V. Poryadina***

*Candidate of economic sciences, associate professor  
(Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola)*

## **ТРУДОУСТРОЙСТВО ВЫПУСКНИКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

### **GRADUATE EMPLOYMENT IN THE DIGITAL ECONOMY**

*Аннотация. В статье рассмотрены основные тенденции трудоустройства выпускников. Сформулирована задача учета содержания образовательных программ при трудоустройстве выпускников с использованием методов анализа больших данных.*

**Abstract.** *The article discusses the main trends in the employment of graduates. The problem of consideration for the content of educational programs in the employment of graduates using methods of big data analysis is formulated.*

**Ключевые слова:** *трудоустройство, выпускник, содержание образовательной программы, большие данные.*

**Keywords:** *employment, content of educational programs, big data.*

Подготовка профессиональных кадров является одной из приоритетных задач развития современного государства. Воспроизводство трудовых ресурсов, обеспечение занятости населения, достойный уровень оплаты труда позволяют успешно функционировать социально-экономической системе и определяют потенциал ее развития, зависящий от уровня развития производства, который в свою очередь невозможно обеспечить без высококвалифицированных кадров, инновационных решений и инвестиций.

Рост производительности труда и достижение национальной цели «Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство» закреплены в Национальном проекте «Производительность труда» [3]. В национальном проекте «Образование» в части федеральных проектов п. 4.6, п. 4.7) и п. 4.10 сформулированы соответствующие задачи и результаты, направленные на «модернизацию среднего профессионального образования», «глобальную конкурентоспособность высшего образования» и «формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики всеми желающими»; общее финансирование по перечисленным федеральным проектам до 2024 г. соответственно составляет соответственно 156 245,03 млн р. (п. 4.6), 9220 млн р. и 4720 млн р. [5]. Основные меры «государственной политики по созданию необходимых условий для развития в России цифровой экономики» предусмотрены в национальном проекте «Цифровая экономика» [4]. Совокупность программ национальных проектов России, направленных на разные сферы экономики, промышленности и социальной политики государства, обеспечивает достижение заявленных глобальных целей по трем основным разделам, первым из которых является «развитие и инвестирование в человеческий капитал, как национальное достояние» [2].

Развитие нормативной базы и условия пандемии значительно ускорили внедрение цифровых технологий в деятельность организаций. Использование цифровых технологий в сфере HR открывает новые возможности для набора кадров требуемой квалификации и всего цикла управления персоналом в организации. И соискатели получили больше возможностей в поиске работы, карьерного роста и анализе информации о ситуации на рынке труда. Для большинства выпускников вузов и образовательных организаций среднего профессионального образования момент окончания обучения и перехода в новый социальный статус из студента в категорию занятого является важным, требующим информационного сопровождения и принятия соответствующего решения, успешность которого определяется как объективными, так и субъективными факторами. У выпускника есть выбор – устроиться на работу «по специальности» в рамках ограниченных условий, которые предлагает работодатель для ограниченного перечня вакансий, либо осуществлять поиск работы не «по специальности», сравнивая между собой условия работы и оплату труда с вакансиями, доступными для работы, не требующей определенной специальности или профессиональной квалификации.

Считая показатель «заработная плата» одним из основных факторов при принятии решения о трудоустройстве отметим, что по данным аналитического бюллетеня [1] уровень образования влияет на размер заработной платы выпускников, которая в свою очередь также зависит от вида экономической деятельности и ряда других факторов [1, с. 19-20]. Интересны результаты анализа сравнения заработной платы для

выпускников, совмещавших учебу и работу – выпускники; те студенты, кто работал во время учебы по специальности, имеют более высокую заработную плату, чем те студенты, кто работал во время учебы не специальности. Это объясняется тем, что работа не по специальности не позволяет накопить профессиональный опыт [1, с. 30]. Также для выпускников, кто имеет опыт профессиональной работы переход «учеба» – «работа» проходит легче, так как имеется возможность сохранить прежнее место работы. Большинство выпускников начинают работу «по специальности» на старших курсах, так как к этому моменту формируется определенный набор профессиональных знаний и умений.

При поиске работы выпускники используют разные каналы – это «рабочие сайты», социальные сети, сайты объявлений, знакомых. При этом работодатели при найме в настоящее время также активно используют цифровые инструменты: чат-ботов, специализированные программы-роботы, автоматизированные тестовые опросники и другие [6]. Активно развиваются специализированные сайты для привлечения талантливых студентов – сайты профстажировок, интернет-площадки кейс-чемпионатов от ведущих компаний – работодателей, он-лайн мастер-классы и коуч-сессии. Работодатели ведут достаточно узконаправленный поиск выпускников, также и студенты имеют возможность познакомиться с материалами в открытом доступе прошедших ранее мероприятий. Работодатель, как правило, заинтересован в сотруднике для конкретной должности «здесь и сейчас»; формирование кадрового резерва, использование института наставничества, «выращивание» из молодого специалиста сотрудника для будущих задач является затратным и рискованным направлением HR-деятельности для небольших и средних организаций.

Опыт взаимодействия с работодателями отражает проблему неинформированности последних об особенностях подготовки выпускника в соответствии с содержанием образовательной программы, именно содержание образовательной программы зачастую остается «за рамками» процесса поиска работы и найма. При этом именно в содержании основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) представлены результаты образования – компетенции (индикаторами которых выступают конкретные знания, умения, владения), сформулированные с учетом профессиональных стандартов [7]. Большинство образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования формируют «электронное портфолио» студента-выпускника: его успеваемость; работы, выполненные в процессе обучения; документы, подтверждающие участие студента в различных мероприятиях. При этом содержание обучения – перечень дисциплин (модулей), которые изучает студент; содержание выпускной квалификационной работы; курсовых работ, отчетов по практике непосредственно формируют запланированные в образовательной программе знания, навыки и владения. Переход в сфере высшего образования на ФГОС ВО, разрабатываемые при участии работодателей и с учетом профессиональных стандартов, ориентирует разработчиков ОПОП формулировать результаты обучения – компетенции – в соответствии с содержанием трудовых функций профстандарта с учетом получаемого уровня образования [7]. Содержание образовательной программы наполняется в соответствии с запланированными результатами ее освоения и результаты обучения по дисциплине или модулю синхронизируются с итоговыми результатами образования, которые для образовательных программ высшего образования формулируются также в соответствии с направленностью (профилем программы). Перечень дисциплин и модулей, их порядок следования в ОПОП позволяет обеспечить формирование результатов обучения на всех этапах освоения образовательной программы. С переходом на более широкую возможность для вузов в проектировании реализуемых ОПОП работодатель еще больше теряет в содержании подготовки конкретного выпускника. В это же время распространение различных открытых онлайн курсов позволяют студентам во время обучения получить дополнительные знания и умения,

дополняющих их основное образование, либо попробовать себя в других сферах деятельности. Использование современных методов обеспечения достоверности информации (реестры документов об образовании, прохождении онлайн курсов, доступ по специальным ключам к достижениям студента и его электронному портфолио) позволяет проверить подлинность предоставляемых сведений.

Современные цифровые инструменты обработки больших данных (big data) необходимо использовать для анализа направленности образовательной программы выпускника и полученных результатов обучения с использованием «электронного портфолио». Такой подход позволит синхронизировать работу образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования. Также можно использовать методику обработки big data для определения и подбора индикаторов, смежных для данной специальности с целью расширения возможностей выпускника – соискателя. Пока такой анализ выполняется на основании обычной экспертной оценки самого выпускника, а также руководителей и разработчиков ОПОП и сотрудников HR-служб.

Необходимо вовлечь информационные потоки о содержании подготовки студента-выпускника в процесс поиска работы и найма сотрудников на более высоком информационном уровне. Такой подход требует соответствующего уровня подготовки специалистов, обеспеченности техническими и специализированными программными средствами. Необходимо отметить, что там, где уже реализуется переход на интенсивное использование средств ВТ, дальнейшее развитие при успешном направлении осуществляется по возрастающей геометрической прогрессии. Повсеместное использование информационных технологий во всех сферах жизни общества, переход большинства коммуникаций в электронный вид (электронная почта, чаты, социальные сети, специализированные мобильные приложения) значительно ускорили передачу информации и обеспечили возможность быстрой коммуникации в том случае, если стороны заинтересованы в этом.

#### *Литература*

1. Выпускники среднего профессионального и высшего образования на российском рынке труда: информационный бюллетень [Текст] / М.В. Лопатина, Л.А. Леонова, П.В. Травкин, С.Ю. Рощин, В.Н. Рудаков ; под науч. ред. С.Ю. Рощина, В.Н. Рудакова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. – 72 с.
2. Национальные проекты России до 2024 года // URL: <https://rosinfostat.ru/natsionalnye-proekty-do-2024/> (дата обращения: 12.04.2021).
3. Национальный проект «Производительность труда» // URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/51e98ca966923cd3fe636dc3e3bc5d50/Passport\\_NP.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/51e98ca966923cd3fe636dc3e3bc5d50/Passport_NP.pdf) (дата обращения: 12.03.2021).
4. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // URL: <http://government.ru/docs/28653/> (дата обращения: 12.03.2021).
5. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16) // URL: <http://static.government.ru/media/files/UuG1ErcOWtjfOFCsqdLsLxC8oPFDkmBB.pdf> (дата обращения: 12.03.2021).
6. Перспективы HR-роботов/ботов в области подбора персонала – текущие реалии, мнения и опыт экспертов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/321070/>
7. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fgosvo.ru/>

**Т.С. Примакова**

студент 2 курса кафедры Управление персоналом  
(Самарский Государственный Университет  
Путей Сообщения, г. Самара)

**Е.С. Патутина**

ст. преподаватель, кафедры «Управления персоналом»  
(Самарский Государственный университет  
путей сообщения, г. Самара)

**T.S. Primakova**

2st year Student, Department of personnel Management  
Samara State University of Railway Transport, Samara

**Научный руководитель:**

**Patutina E.S.**

Senior lecturer, Department of «personnel Management»  
(Samara State University of Railway Transport, Samara)

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

### METHODOLOGY FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MARKETING IN AN ORGANIZATION

**Аннотация.** В статье представлены основные трактовки понятия «маркетинг персонала». Цель маркетинга, оценка эффективности управления, как необходимо оценивать эффективность управления кадрами. В работе раскрыта авторская методика анализа функционирования служб управления кадрами. Данная методика выражают эффективность работы служб управления персоналом, для целей оценки их сопоставляют с заранее заданными значениями. Раскрыты статистические показатели эффективности управления персоналом. Что говорит о результативности показателя, характеризующего экономическую эффективность управления кадрами.

**Annotation.** The article presents the main interpretations of the concept of "HR-marketing". The purpose of marketing, evaluation of management effectiveness, how to evaluate the effectiveness of human resources management. The paper reveals the author's methodology for analyzing the functioning of HR- management services. This methodology expresses the effectiveness of the work of personnel management services, for the purposes of evaluation, they are compared with pre-set values. Statistical indicators of the effectiveness of personnel management are disclosed. This indicates the effectiveness of the indicator that characterizes the economic efficiency of human resources management.

**Ключевые слова:** управление персоналом, маркетинг персонала, методика оценки эффективности.

**Keywords:** HR-management, HR-marketing, effectiveness assessment methodology.

Управление кадрами считается одним из важнейших направлений в стратегии современной организации, поскольку в условиях становления высоко технологичного производства роль человека возрастает, и к его возможностям, уровню познаний и квалификации предъявляются все более высокие требования [6].

Цель маркетинга персонала – быть в курсе ситуаций на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей компании. В табл. 1 представлены основные понятия «маркетинга персонала».

Основные трактовки понятия «маркетинга персонала»

Автор трактовки	Трактовка
Котлер Ф. [5]	Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале
Кибанов А.Я. [4]	Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами
Данько Т.П. [3]	Маркетинг персонала – комплексная функция служб управления персоналом организаций или кадровых агентств, предполагающая тщательное и всестороннее изучение рынка труда, спроса на рабочую силу, предпочтений и потребностей работодателей, планирование и прогнозирование ассортимента востребованных профессий, разработку мероприятий по удовлетворению спроса на рабочую силу, выявление потенциальных потребностей работодателей в редких или дефицитных профессиях, изучение потребностей в рабочей силе и формирование покупательских приоритетов в поиске персонала высшей квалификации, сотрудничество со службами занятости, биржами труда, образовательными учреждениями и другими источниками рабочей силы, формирование имиджа работодателя
Беляев В.И. [1]	Маркетинг персонала – в широком смысле – философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы. Маркетинг персонала – в узком смысле – особая функция службы управления персоналом, включающая: - анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности; - разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.

Также не маловажное значение имеют и другие понятия.

Персонал – маркетинг – это комплекс мероприятий по отбору специфического «товара» – кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации [2].

Переход к рыночным отношениям, делает усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, активно развиваются производительные силы, что приводит к глубочайшим изменениям в методах труда, что в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры труда органов управления, гибких методов повышения эффективности и развития человеческих ресурсов.

Практика показывает, что управление персоналом как неотъемлемая часть управления организацией имеет два последних подхода – как технократический, так и гуманистический. При технократическом подходе к управлению подчинены в первую очередь заинтересованностям производству. Гуманистический подход предполагает создание таких условий труда и имеет такое содержание, которое позволило бы снизить уровень отчуждения работника от своей работы и других работников. Согласно другому подходу, эффективное функционирование организации зависит не только от соответствия многочисленного и профессионального квалификационного состава персонала установленным требованиям, но во многом и от ценностей мотивации работников, степени учета их интересов и т. д.

Особое значение приобретает тщательное планирование путей стимулирования, дифференцированный подход к замене кадров при формировании воедино всех

подразделений принципов и правил работы с кадрами (планирование труда, разработка и реализация программ развития персонала, кадровые изменения и др.), улучшение условий труда. Особенно важна организационная культура компании.

Система управленческого персонала имеет комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, направленных на обеспечение постоянной конкурентоспособности организации в рыночных условиях, повышение производительности и качества труда, обеспечение высокой общественной эффективности деятельности коллектива.

Внешняя среда, в которой работает организация, находится в постоянном движении. Система управления персоналом сейчас имеет возможность пребывать в состоянии острого конфликта. Организация обязана ежедневно держать под контролем степень этой несогласованности и вносить изменения в свою систему, чтобы избежать кризиса. В качестве показателей, требующих изменения (то есть фактической несогласованности систем управления с внешней средой), принято считать повышенную текучесть и абсентеизма, снижение производительности труда, появление конфликтов между сотрудниками администрации и компаниями государственных учреждений [8].

Оценка управления персоналом – это возможность оказать мощное рычаговое воздействие на процесс управления. Для этого необходимо знать, как он должен реализовать себя, в какой пропорции лежит цикл управления другими стадиями, каков, наконец, его действительный психологический смысл.

Для того чтобы оценить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, необходимы, критерии, позволяющие произвести такую оценку. Их выбор зависит от того, что взять за отправную точку: деятельность конкретно для каждого отдельного руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей.

Эффективное функционирование системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение целей организации. Управление персоналом эффективно в той мере, в какой успешно сотрудники компании используют свой потенциал для реализации опережающих их целей. И было бы ошибкой строить выводы о действиях руководителя, опираясь на какие-то особые качества, присущие только ему.

Что касается конкретных методов оценки управленческого труда, то предлагаемые и используемые на практике методы можно разделить на три группы:

- количественные,
- качественные (или описательные)
- комбинированные (или промежуточные).

К количественным методам оценки относятся балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод «эксперимента» и т.д. К качественным (описательным) методам относятся система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются методы стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование [9].

Эффективность управления персоналом определяется на основе объема, целостности, качества и своевременности выполнения заложенных в нем функций. Для определения сферы деятельности управленческого персонала необходимы соответствующие критерии и показатели.

При выборе критериев оценки необходимо учитывать, во-первых, что решение о том, какие конкретные задачи будут использоваться для оценки результатов, и, во-вторых, определенные категории работников будут устанавливать критерии, учитывая, что они будут подчиняться сложности, ответственности и характеру деятельности.

При наличии критериев в области управления эффективностью работы персонала, может быть установлено соответствие стандартам производства или обслуживания надлежащей работы и снижение затрат, возникающих из-за повышенной текучести кадров, обоснованных простоев и др.

При этом оценка управления персоналом складывается из двух составляющих: экономической эффективности, характеризующей достижения целей предприятия за счет использования работников на основе принципа экономичности затрат имеющихся ресурсов и социальной эффективности, характеризующей степени, ожиданий, потребностей и интересов работников.

Эффективность управления кадрами необходимо оценивать по системе показателей, наиболее полно отражающих эту область менеджмента и отвечающих следующим требованиям:

- полнота и достоверность производимой оценки;
- учет результатов управленческих решений, как у количественных, так и в качественных характеристиках;
- учет показателей, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние;
- соответствие целям оценки;
- соизмеримость результатов управления с затратами на их получение.

Так Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов предложили методику анализа функционирования служб управления кадрами, где критерии оценки сгруппированы следующим образом (рис.):

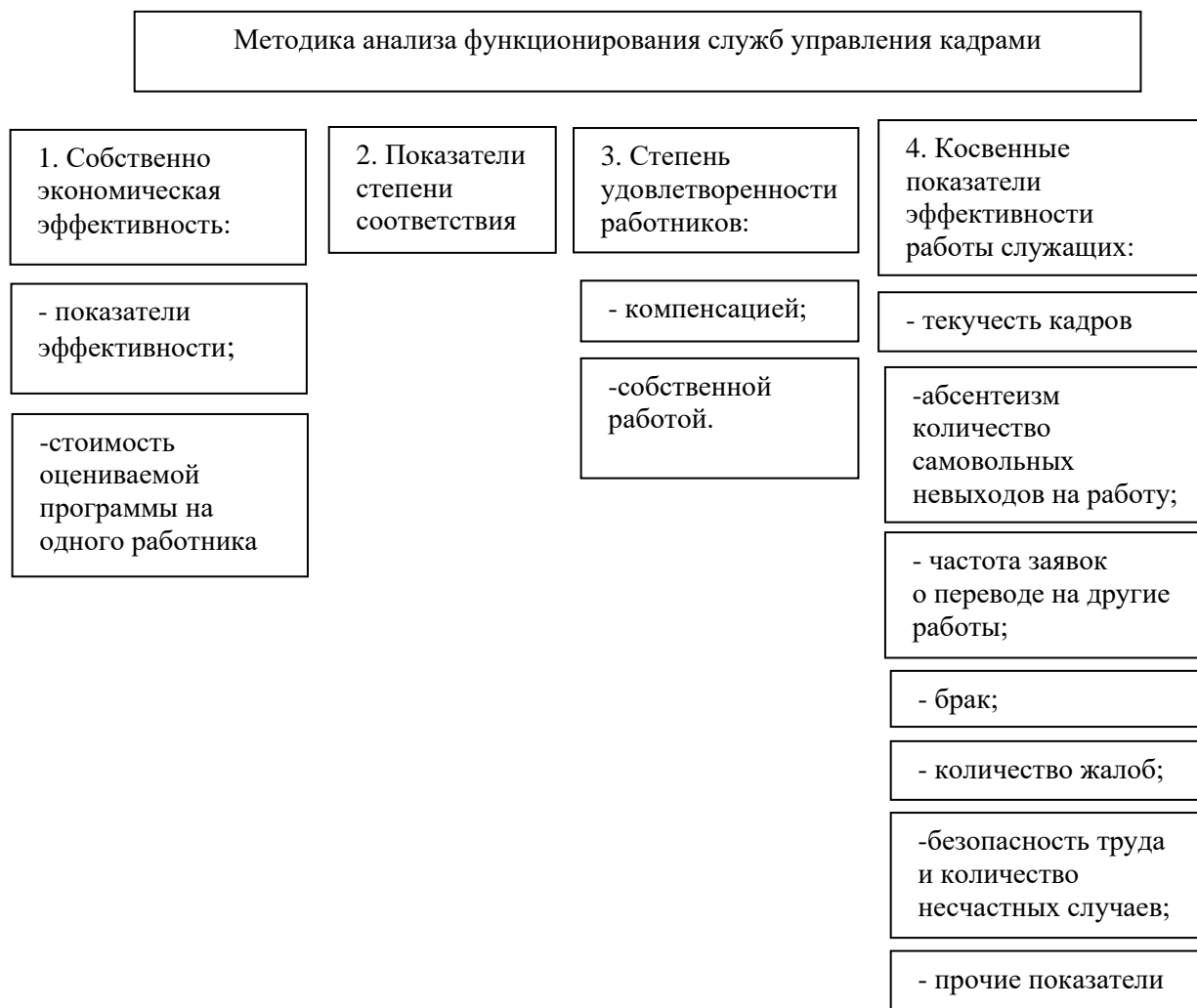


Рис.



Каждый из вышеперечисленных показателей и их комбинации выражают эффективность работы служб управления персоналом, для того чтобы оценить их сопоставлять predetermined значения.

Э.Б. Фигурнов предлагает следующие показатели, характеризующие интенсификацию использования персонала:

- разность уровней производительности труда, их соотношение;
- экономия численности работников в результате увеличения выработки при повышении производительности труда [7].

С помощью предложенных показателей можно определить направление влияния каждого фактора, изменяющего степень эффективности, но количественно выразить этот эффект невозможно.

Производительность труда является основным показателем, используемым персоналом, и характеризуется отдачей от производства одного занятого. Этот показатель рассчитывается, как отношение к годовому доходу предприятий к среднегодовому, исходя из численности занятых [12].

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в табл. 2.

Таблица 2

Статистические показатели эффективности управления персоналом

<i>Направление анализа</i>	<i>Показатели экономической эффективности</i>
Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика, объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика, удельный вес брака и его динамика
Издержки на персонал	Общие издержки фирмы на персонал за период, доля издержек фирмы на персонал в объеме реализации за период, издержки на одного работника и их динамика
Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и фирмы в целом
Показатели социальной эффективности	Взаимоотношения с коллегами, взаимоотношения с руководством, взаимоотношения с общественностью, коллегами
Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей, коэффициент текучести персонала и его динамика, уровень выбытия, уровень конфликтности в коллективе, количество жалоб от работников

В показателе результативного, где рассматриваются рамки контроля экономической эффективности, можно принять среднегодовую выработку производство продукции на одного работника как отношение среднего объема реализации единицы продукции к средней фактической численности работников. В пользу его избрания говорит то, что данный показатель производительности труда может быть осуществлен всеми предприятиями и методика его расчета общепризнанна. Хотя этот показатель не дает полной картины эффективности управления, в целом он может использовать характеристики эффективности в управлении персоналом.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

При оценивании организационно-управленческую работу, анализируются формы и методы коммуникации и управления сотрудниками, объектами управления и взаимодействующими между собой. Подлежит анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Таким образом, следует отметить, что в настоящее время не существует устоявшейся и признанной методологии оценки эффективности управления, что делает исследование актуальным для дальнейшего поиска оптимального сочетания методологий, технологий и инструментов диагностики и оценки.

#### *Литература*

1. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории практики: учебник. М.: КНОРУС, 2005. – 89 с.
2. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории практики: учебник. М.: КНОРУС, 2005. – 672 с.
3. Данько Т.П. Управление маркетингом. М.: ИНФРА-М, 2001. – 312 с.
4. Кибанов А.Я «Управление персоналом организации»: учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА, 2004. – 638 с.
5. Котлер Ф., Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг Основы маркетинга / Пер.с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 356 с.
6. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу: учеб. пособие. – М.: Ютисть, 2002. – 380 с.
7. Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 430 с.
8. Мишин В.М. Исследование систем управления. – М.: «ЮНИТИ», 2005. – 528 с.
9. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 267 с.
10. Патутина Е.С. Совершенствование модели мониторинга качества подготовки менеджеров по управлению персоналом // В книге: Экономика и право. Монография. Чебоксары, 2020. – С. 68-86.
11. Синяева Л.П., Патутина Е.С. Эмоциональный Интеллект Как Универсальная Компетенция Успешного Менеджера // Наука и образование транспорту. – 2020. – № 2. – С. 233-236.
12. Управление персоналом организации: учеб. пособие/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 226 с.

**А.О. Прожигина**  
студент 3 курса бакалавриата  
«Управление бизнесом»,  
специализации «Управление человеческими ресурсами»  
(Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»,  
г. Нижний Новгород)

**A.O. Prozhigina**  
3rd year student of the Bachelor's degree program  
"Business Management",  
specialization "Human Resources Management"  
(National Research University Higher School  
of Economics, Nizhny Novgorod)

**Научный руководитель:**  
канд. психол. наук,  
доцент кафедры организационной психологии

**О.М. Исаева**  
(НИУ ВШЭ – Нижний Новгород)

**O.M. Isaeva**  
Associate Professor, Department of Organizational Psychology  
(National Research University Higher School  
of Economics in Nizhny Novgorod)

## ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ ПЕРСОНАЛА БИЗНЕС-КОМПАНИЙ

### PSYCHOLOGICAL WELL-BEING OF THE STAFF OF BUSINESS COMPANIES

**Аннотация.** В условиях постоянно изменяющегося мира вопросы благополучия персонала становятся первоочередными для руководства бизнес-компаний. Целью работы было проведение обзора зарубежных исследований по теме благополучия и изучение особенностей благополучия бизнес-компаний Нижнего Новгорода. Обзор публикаций осуществлялся на основе рекомендаций PRISMA-2009. Для измерения уровня благополучия использовалась шкала удовлетворенности жизнью Э. Динера. В ходе теоретического обзора было выявлено 7 направлений исследований психологического благополучия. Результаты эмпирического исследования показали средний уровень благополучия персонала Нижегородских бизнес – компаний.

**Abstract.** In an ever-changing world, issues of staff well-being are becoming a priority for the management of business companies. The purpose of the work was to conduct a review of foreign studies on the topic of well-being and to study the peculiarities of the well-being of business companies in Nizhny Novgorod. The review of publications was based on the recommendations of PRISMA-2009. To measure the level of well-being, the E. Diener Life Satisfaction scale was used. In the course of the theoretical review, 7 areas of research on psychological well-being were identified. The results of the empirical study showed the average level of well-being of the staff of Nizhny Novgorod business companies.

**Ключевые слова.** благополучие на работе, психологическое благополучие, удовлетворенность жизнью.

**Keywords:** well-being at work, psychological well-being, life satisfaction.

Современный мир ни секунды не стоит на месте и постоянно развивается; динамичность, нехватка времени и переизбыток информации делают жизнь современного

человека очень сложной. В условиях постоянно изменяющегося мира поддерживать здоровое эмоционально-психическое состояние непросто. И вопросы психологического благополучия сотрудников бизнес-организаций являются залогом успеха не только в личной жизни, но и в профессиональной сфере.

Впервые термин «психологическое благополучие личности» («psychological well-being») было использовано в 1969 году в публикации Н. Бредбёрна. Именно он является основоположником теоретической базы, на которой строится современное понимание благополучия. На сегодняшний день интерес к данному феномену только растет. Вместе с тем, до сих пор содержание данного понятия является дискуссионным. Анализируя исследования, посвященные данной проблеме, можно столкнуться с разными позициями и подходами к определению благополучия. Однако в своей работе мы опирались на концепции Н. Бредбёрна и Э. Динера.

Н. Бредбёрн рассматривал психологическое благополучие как обобщающее понятие, именно баланс между двумя «комплексами эмоций», которые накапливаются в течение жизни – «позитивным и негативным аффектом» [8].

Э. Динер одним из первых начал разделять понятия субъективного благополучия и психологического, и, по его мнению, субъективное благополучие является частью психологического и состоит из трех основных компонентов: эмоции – приятные и неприятные и удовлетворение (эмоциональная и когнитивная стороны самопринятия) [13].

Обзор исследований, посвященных теме благополучия сотрудников, был проведен на основе рекомендаций PRISMA-2009 [55] с использованием базы данных научного цитирования Web of Science.

Поиск исследований проводился с использованием комбинации ключевых слов «well-being at work» на английском языке за период 2011-2021 гг. Было найдено 221 статей, отвечающих запросу, – общее число исследований по данной теме. Из общей выборки было исключено в общей сложности 170 исследований. Полный процесс отбора публикаций представлен на рис. 1.

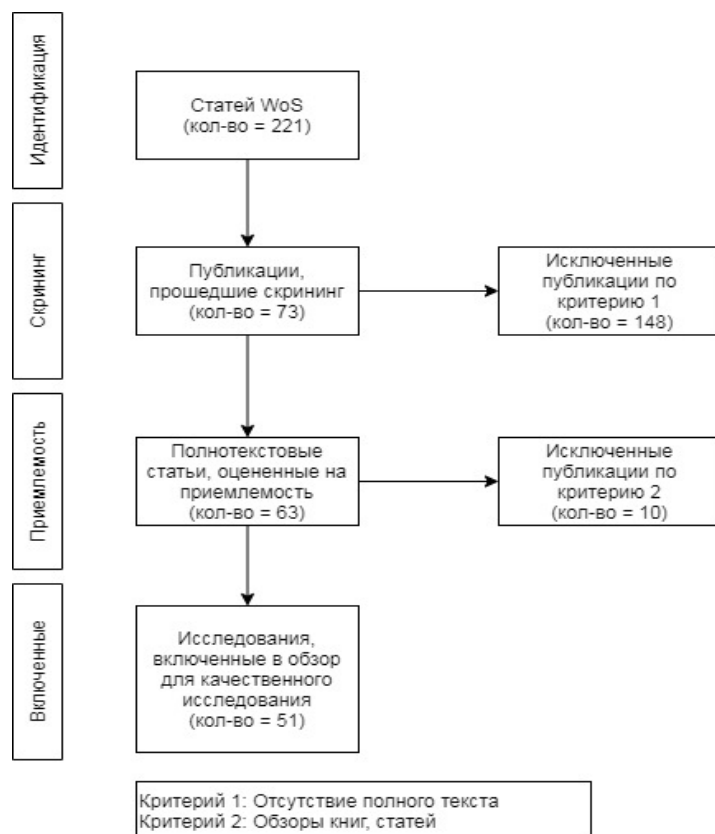


Рис.1. Процесс отбора публикаций для включения в обзор

Для анализа была отобрана 51 статья, опубликованная за период 2011-2021 гг. Распределение отобранных статей по годам представлено на рис. 2.

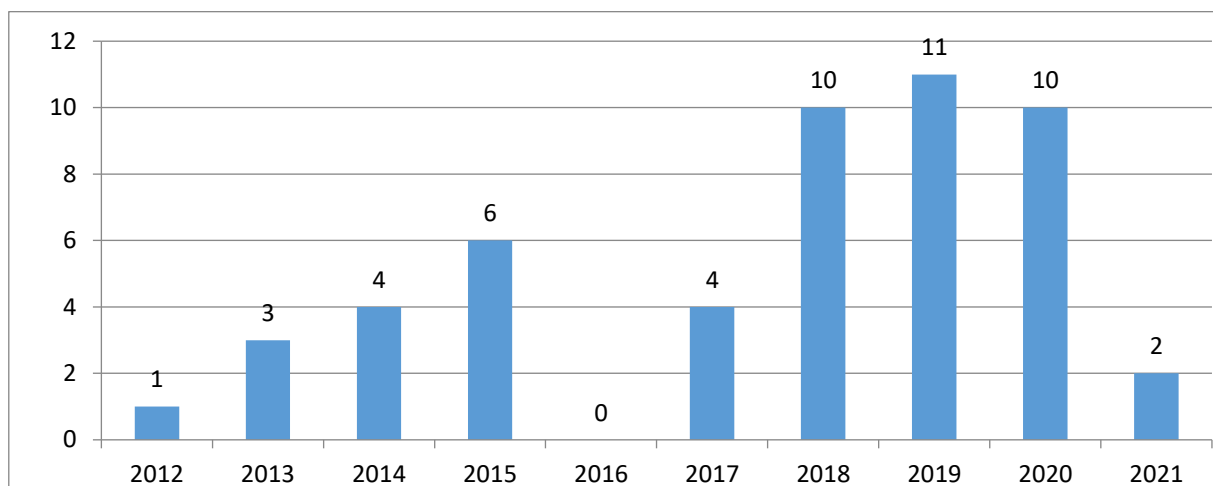


Рис. 2. Распределение публикаций в Scopus and WoS по годам

Распределение отобранных для анализа статей по странам представлено на рис. 3.

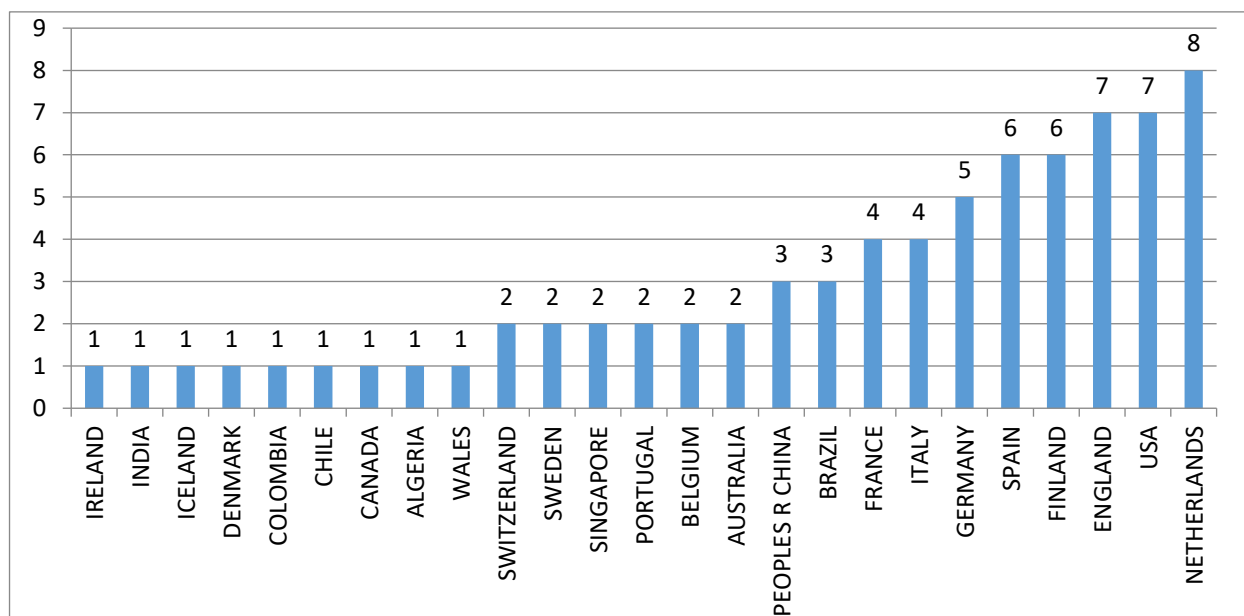


Рис. 3. Распределение публикаций в Scopus and WoS по странам

Таким образом, обзор исследований позволил нам выделить 7 направлений исследований психологического благополучия: компоненты благополучия, влияние внешних факторов на благополучие, взаимосвязь личностных особенностей и благополучия, методы изучения благополучия, практики повышения благополучия, типы и виды благополучия сотрудников, благополучие специалистов разных отраслей.

Среди внешних факторов, влияющих на благополучие сотрудников, значимыми определялись политики управления персоналом и социально-психологический климат в коллективе [1, 20, 30, 35], моббинг, приверженность организации и организационный цинизм [23], управленческие практики [28,44,52], организационные ценности [3, 54], эмоциональные требования на работе [7], световая терапии [9], работы во время учебы в университете [12], образ жизни [14, 18], погода [48], несоответствующее обучение [16],

ограничения рабочего времени [14], соответствие индивидуальных потребностей и требований на рабочем месте [27], кризисные и стрессовые ситуации [31, 42], социальные сети [33].

Также, были выявлены следующие личностные особенности, взаимосвязанные с благополучием: самооценка [15, 25], юмор и положительными эмоциями [5, 39, 53], осознанность и вовлеченность в работу [25, 36, 53], уровень психологической отстраненности [49], эмоциональное выгорание [22, 36], симптомы хронической депрессии [26], регулятивную направленность [10], потребность в общении на работе [47].

В исследованиях компонентов благополучия было выявлено, что благополучие на работе – это целостное сочетание индивидуальной деятельности и деятельности на работе и не может зависеть только от рабочих факторов. [11]. D. Weziak-Bialowolska, Piotr Bialowolski, Pier Luigi Sacco, Tyler J. VanderWeele, Eileen McNeely также определили, что жизненное благополучие является компонентом профессионального благополучия сотрудников [51].

Типы и виды благополучия изучала только одна работа, в которой было выделено 5 уровней благополучия на работе – от «дефицитного» до «полного» благополучия [6].

Среди практик повышения уровня благополучия были выделены психолого-педагогические, коммуникационные, информационные и индивидуальные мероприятия по улучшению самочувствия [37], прогулки по парку или пребывание на природе [43], развитие профессиональной культуры [38].

Работы, изучающие благополучие специалистов различных сфер, в большей степени посвящены исследованию благополучия в медицине [1, 2, 19, 29, 40, 46]. Также, было рассмотрено благополучие линейных руководителей [21] и сотрудников общественных организаций [34].

Среди основных методов исследования – новый инструмент для измерения эвдемонического благополучия на работе [50], двумерная эвдемоническая шкала благополучия на рабочем месте (EWWS) [4], пятифакторная шкала показателя аффективного благополучия Дэниела (D-FAW) [41] и индекс качества работы как инструмент измерения удовлетворенности сотрудников текущей работой [45].

Также, нами было проведено эмпирическое исследование для изучения уровня благополучия сотрудников бизнес-компаний Нижнего Новгорода.

#### *Выборка исследования*

Выборка исследования являлась случайной и состояла из 104 человек (74 женщин – 71,15% и 30 мужчин – 28,85%) в возрасте от 18 до 61 года ( $M=26,04$ ,  $\sigma=10,74$ ), проживающих на территории Нижегородской области, работающих в различных сферах бизнеса. 64 (61,5%) респондента являются самозанятыми, 32 (30,77%) – линейными сотрудниками, 6 (5,77%) – линейными менеджерами, 2 (1,92%) – топ-менеджерами. Стаж менее года имеет 42 (40,4%) респондент, от года до трех лет – 24 (23,1%), от трех до пяти лет – 6 (5,77%), от пяти до восьми лет – 10 (9,62%), более восьми лет – 22 (21,2%). Большинство респондентов (64 человека – 61,54%) не женаты/не замужем, 26 респондентов (25%) – женаты/замужем, 12 (11,54%) – не женаты/не замужем, но совместно проживают с партнером, 2 (1,92%) – вдовец. 22 респондента (21,16%) имеют детей, у 82 респондентов (78,85%) дети отсутствуют.

#### *Методы исследования*

Для изучения психологического благополучия была использована шкала удовлетворенности жизнью Э. Динера. Анализ данных осуществлялся с использованием программного пакета SPSS 25.0 for Windows.

#### *Результаты исследования*

Результаты проведенного исследования показали, что уровень общей удовлетворенности жизнью респондентов находится в пределах средних значений ( $M=22,40$ ,  $\sigma=6,65$ ).

Детальный анализ позволил нам выделить три группы респондентов в зависимости от уровня их удовлетворенности жизнью:

1. первая группа – 16 человек (15,39%) – группа сотрудников с низким уровнем удовлетворенности жизнью;

2. вторая группа – 46 человека (44,23%) – группа сотрудников со средним уровнем удовлетворенности жизнью;

3. третья группа – 42 человек (40,38%) – группа сотрудников со средним уровнем удовлетворенности жизнью.

Как показывают данные, большая часть респондентов (84,61%), принявших участие в исследовании, удовлетворены жизнью.

Детальный анализ ответов респондентов на вопросы Шкалы общей удовлетворенности жизнью Э. Динера, позволил определить нам факторы, влияющие на общие показатели удовлетворенности жизнью (табл.)

*Таблица*

*Ответы респондентов на вопросы Шкалы общей удовлетворенности жизнью Э. Динера (частотный анализ)*

<i>Утвержде-ние</i>	<i>Шкала оценки, количество чел., %</i>						
	<i>1 Совер- шенно не согла- сен</i>	<i>2 Не согла- сен</i>	<i>3 Немного не согла- сен</i>	<i>4 Неопреде- ленно (и согласен, и не согласен)</i>	<i>5 Немного согла- сен</i>	<i>6 Согла- сен</i>	<i>7 Совер- шенно согла- сен</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
<i>Почти во всем моя жизнь соответствует моему идеалу</i>	4 (3,85%)	20 (19,23%)	14 (13,46%)	14 (13,46%)	30 (28,85%)	20 (19,23%)	2 (1,92%)
<i>Условия моей жизни превосходные</i>	0	10 (9,62%)	12 (11,54%)	12 (11,54%)	32 (30,77%)	32 (30,77%)	6 (5,77%)
<i>Я удовлетво- рен своей жизнью</i>	0	14 (13,46%)	2 (1,92%)	20 (19,23%)	30 (28,85%)	30 (28,85%)	8 (7,69%)
<i>Пока я достигал в главном всего, чего хотел в жизни</i>	2 (1,92%)	12 (11,54%)	32 (30,77%)	10 (9,62%)	26 (25%)	16 (15,38%)	6 (5,77%)
<i>Если бы я мог прожить свою жизнь еще раз, я бы почти ничего в ней не изменил</i>	4 (3,85%)	16 (15,38%)	20 (19,23%)	6 (5,77%)	8 (7,69%)	34 (32,69%)	16 (15,38%)

Полученные результаты (табл.2) показывают, что более половины респондентов – 58 человек (55,77%) – считает, что их жизнь не во всем соответствует идеалу. 22 человека (21,15%) отмечает, что их жизнь совпадает с представлениями об идеальной жизни, а 24 человека (23,08%) напротив заявляют о том, что их жизнь далека от идеала. Вместе с тем,

респондентов, удовлетворенных своей жизнью больше – 38 человек (36,54%), а неудовлетворенных – меньше – 14 человек (13,46%). Также, большинство респондентов считают условия своей жизни нормальными или хорошими (90,39% респондентов отметили это). 21,15% опрошенных заявило, что достигли всего, чего хотели, 65,39% пока не удалось достигнуть всех главных целей, и 13,46% дали отрицательный ответ.

При всем прочем, почти половина респондентов – 50 человек (48,07%) не стали бы ничего менять в своей жизни, если бы была возможность прожить свою жизнь еще раз, 34 человек (32,69%) возможно изменили бы что-то, и 20 человек (19,23) точно хотели бы что-то изменить.

#### *Выводы*

Результаты проведенного исследования показали, что большая часть респондентов удовлетворены своей жизнью при том, что в целом они оценивают уровень общей удовлетворенности жизнью как средний. Согласно Э. Динеру такие показатели можно считать удовлетворительными. Э. Динером было доказано, что слишком высокий уровень благополучия и счастья может негативно сказываться на некоторых сферах жизни: профессиональная деятельность (как следствие доход), образование, политическая сфера. Наиболее успешными людьми, согласно Э. Динеру являются те, кто испытывает умеренный или высокий уровень благополучия, но не очень высокий [32]. При этом, люди с очень высоким уровнем благополучия более успешны во в близких взаимоотношениях и личной жизни, а также при в волонтерской деятельности.

Перспективы дальнейшего исследования мы видим в анализе факторов, влияющих на общий показатель благополучия, в том числе, на работе.

#### *Литература*

1. Adair K.C., Rodriguez-Homs L.G., Masoud S. Gratitude at Work: Prospective Cohort Study of a Web-Based, Single-Exposure Well-Being Intervention for Health Care Workers // Journal of medical internet research. 2020. Vol. 22. No. 5.
2. Alves P.C., Neves V.F., Dela C., Marilia F., etc. Evaluation of well-being at work among nursing professionals at a University Hospital // Revista latino-americana de enfermagem. 2012. Vol. 20. No. 4. P. 701-709.
3. Amrani M., Chaib R., Bouzaouit A. Well-being at work a lever for sustainable performance in workplace // Mining science. 2020. Vol. 27. P. 89-104.
4. Bartels A.L., Peterson S.J., Reina C.S. Understanding well-being at work Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale // PLOS ONE. 2019. Vol. 14. No. 4.
5. Bhattacharyya P., Jena L.K., Pradhan S. Resilience as a Mediator Between Workplace Humour and Well-being at Work: An Enquiry on the Healthcare Professionals // Journal of health management. 2019. Vol. 21. No.1 . P. 160-176.
6. Bietry F., Creusier J. Well-being at Work: Contributions of a Person-centred Study // Relations industrielles-industrial relations. 2015. Vol. 70. No. 1. P.11-35 .
7. Blanco Donoso L.M., Demerouti E., Garrosa Hernandez E., etc. Positive benefits of caring on nurses' motivation and well-being: A diary study about the role of emotional regulation abilities at work // International journal of nursing studies. 2015. Vol. 52. No. 4. P. 804-816.
8. Bradburn N. The Structure of Psychological Well-Being / N. Bradburn. hicago: Aldine Pub. Co. (1969).
9. Bragard I., Coucke P.A. Impact of the use of Luminette (R) on well-being at work in a radiotherapy department // Cancer radiotherapie. 2013. Vol. 17. No. 8. P. 731-735.
10. Brenninkmeijer V., Vink M., Dorenbosch L.W., etc. Regulatory fit at work: gravitational effects and associations with employee well-being // European journal of work and organizational psychology. 2018. Vol. 27. No. 6. P. 809-821.



11. Cajander N., Reiman A. High performance work practices and well-being at restaurant work // *European journal of tourism hospitality and recreation*. 2019. Vol.9 . No. 1. P. 38-48.
12. Creed P.A., French J., Hood M. Working while studying at university: The relationship between work benefits and demands and engagement and well-being // *Journal of vocational behavior*. 2015. Vol.86 . P. 48-57.
13. Diener E. Subjective well-being // *Psychological Bulletin*. 1984. Vol. 95. P. 542-575.
14. Di Fabio A., Palazzeschi L., Duradoni M. Intrapreneurial Self-Capital Mediates the Connectedness to Nature Effect on Well-Being at Work // *International journal of environmental research and public health*. 2019. Vol. 16. No. 22.
15. Dose P.E., Desrumaux P., Bernaud J-L. What Makes Happy Counselors? From Self-Esteem and Leader-Member Exchange to Well-Being at Work: The Mediating Role of Need Satisfaction // *Europes journal of psychology*. 2019. Vol. 15. No. 4. P.823-842 .
16. Felstead A., Gallie D., Green F., etc. Fits, misfits and interactions: learning at work, job satisfaction and job-related well-being // *Human resource management journal*. 2015. Vol. 25. No. 3. P. 294-310.
17. Fu J., Long Y., He Q., Liu Y. Can Ethical Leadership Improve Employees' Well-Being at Work Another Side of Ethical Leadership Based on Organizational Citizenship Anxiety // *Frontiers in psychology*. 2020. Vol. 11.
18. Gil-Beltran E., Meneghel I., Llorens S., Salanova M. Get Vigorous with Physical Exercise and Improve Your Well-Being at Work! // *International journal of environmental research and public health*. 2020. Vol. 17. No. 17.
19. Goetz K., Berger S., Gavartina A., etc. How psychosocial factors affect well-being of practice assistants at work in general medical care? – a questionnaire survey // *BMC FAMILY PRACTICE*. 2015. Vol. 16.
20. Hammig O. Health and well-being at work: The key role of supervisor support // *SSM-Population health*. 2017. Vol. 3. P. 393-402.
21. Jonsdottir I.J., Rafnsdottir G.L., Olafsdottir T. Job strain, gender and well-being at work: a case study of public sector line managers // *International journal of workplace health management*. 2020. Vol. 13. No. 4. P. 445-460 .
22. Kinnunen U., Feldt T., de Bloom J. Testing cross-lagged relationships between work-related rumination and well-being at work in a three-wave longitudinal study across 1 and 2 years // *Journal of occupational and organizational psychology*. 2019. Vol. 92. No. 3. P. 645-670.
23. Koc M., Keklik I. Predicting Psychological Well-Being Levels of Research Assistants Working at Hacettepe University // *Hacettepe universitesi egitim fakultesi dergisi-hacettepe university journal of education*. 2020. Vol. 35. No. 1. P.107-119.
24. Krug M.F., Golob A.L., Wander P.L., etc. Changes in Resident Well-Being at One Institution Across a Decade of Progressive Work Hours Limitations // *Academic medicine*. 2017. Vol.92 . No. 10. P. 1480-1484.
25. Malinowski P., Lim H.J. Mindfulness at Work: Positive Affect, Hope, and Optimism Mediate the Relationship Between Dispositional Mindfulness, Work Engagement, and Well-Being // *Mindfulness*. 2015. Vol. 6. No. 6. P. 1250-1262.
26. Meier L.L., Semmer N.K., Gross S. The effect of conflict at work on well-being: Depressive symptoms as a vulnerability factor // *Work and stress*. 2014. Vol. 28. No. 1. SI. P. 31-48.
27. Meyer S-C., Huenefeld L. Challenging Cognitive Demands at Work, Related Working Conditions, and Employee Well-Being // *International journal of environmental research and public health*. 2018. Vol. 15. No. 12.
28. Mika K., Stocki R., Bozek A. Total Participation Management: Toward Psychological Determinants of Subjective Well-Being at Work // *Journal of entrepreneurship management and innovation*. 2013. Vol. 9. No. 4. P. 29-52.

29. Mullola S., Hakulinen C., Ruiz de Porras D.G., etc. Medical specialty choice and well-being at work: Physician's personality as a moderator // Archives of environmental & Occupational health. 2019. Vol.74 . No. 3. P. 115-129.
30. Nader M., Pena B., Sandra P., Sanchez S-B.E. Prediction of satisfaction and well-being at work: Towards a model of healthy organization in Colombia // ESTUDIOS GERENCIALES. 2014. Vol.30 . No. 130. P. 31-39.
31. Ogbonnaya C., Gahan P., Eib C. Recessionary changes at work and employee well-being: The protective roles of national and workplace institutions // EUROPEAN JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS. 2019. Vol. 25. No. 4. P. 377-393.
32. Oishi, S.; Diener, E.; Lucas, R.E. The optimum level of well-being: Can people be too happy? 2007. Vol. 2. No.4. P. 346–360.
33. Oksa R., Saari T., Kaakinen M. The Motivations for and Well-Being Implications of Social Media Use at Work among Millennials and Members of Former Generations // International journal of environmental research and public health. 2021. Vol. 18. No. 2.
34. Pauli J., Cerutti P.S., Andreis S.A. Organizational citizenship, support and well-being at work in public organizations // Revista electronica de estrategia e negocios-reen. 2018. Vol. 11. No. 1. P. 50-73.
35. Persson S.S., Lindstrom P.N., Pettersson P., etc. Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work // Society health & vulnerability. 2018. Vol. 9.
36. Puolakanaho A., Tolvanen A., Kinnunen S.M. Burnout-related ill-being at work: Associations between mindfulness and acceptance skills, worksite factors, and experienced well-being in life // Journal of contextual behavioral science. 2018. Vol. 10. P. 92-102.
37. Ravalier J.M., Wainwright E., Smyth N., Clabburn O., etc. Co-Creating and Evaluating an app-based Well-Being Intervention the how (Healthier Outcomes at Work) Social Work Project // International journal of environmental research and public health. 2020. Vol. 17. No. 23.
38. Rebelo T., de Sousa B., Dimas I., etc. Learning culture and affective well-being at work: How does the need for individual growth matter in this relationship? // Psihologija. 2017. Vol. 50. No. 2. P. 187-201.
39. Rodriguez-Munoz A., Sanz-Vergel A.I., Antino M., etc. Positive Experiences at Work and Daily Recovery: Effects on Couple's Well-Being // JOURNAL OF HAPPINESS STUDIES. 2018. Vol. 19. No. 5. P. 1395-1413.
40. Roland-Levy C., Lemoine J., Jeoffrion C. Health and well-being at work: The hospital context // European review of applied psychology-revue europeenne de psychologie appliquee. 2014. Vol. 64. No. 2. P. 53-62.
41. Russell E., Daniels K. Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions // HUMAN RELATIONS. 2018. Vol. 71. No. 11. P. 1478-1507.
42. Setti I., van der Velden P.G., Sommovigo V., etc. Well-Being and Functioning at Work Following Thefts and Robberies: A Comparative Study // Frontiers in psychology. 2018. Vol. 9.
43. Sianoja M., Syrek C.J., de Bloom J., etc. Enhancing Daily Well-Being at Work Through Lunchtime Park Walks and Relaxation Exercises: Recovery Experiences as Mediators // Journal of occupational health psychology. 2018. Vol. 23. No. 3. P. 428-442.
44. Souza J., Flor Bertolini G.R., Ribeiro I. Well-being at work and people management policies in a non-profit organization // Revista electronica de estrategia e negocios-reen. 2014. Vol. 7. No. 2. P. 3-22.
45. Steffgen G., Sischka P.E., de Henestrosa M.F. The Quality of Work Index and the Quality of Employment Index A Multidimensional Approach of Job Quality and Its Links to Well-Being at Work // International journal of environmental research and public health. 2020. Vol. 17. No. 21.

46. Van der Heijden B. I. J. M., Mulder R.H., Koenig C., etc. Toward a mediation model for nurses' well-being and psychological distress effects of quality of leadership and social support at work // *Medicine*. 2017. Vol. 96. No. 15.
47. Van Hooff M. L. M., De Pater I.E. Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work The moderating role of need strength // *Journal of occupational and organizational psychology*. 2019. Vol. 92. No. 4. P. 1027-1035.
48. Venz L., Pundt A. Rain, Rain Go Away! A Diary Study on Morning // *Applied psychology-an international review-psychologie appliquee-revue internationale*. 2021.
49. Wang X., Li A., Liu P., etc. The Relationship Between Psychological Detachment and Employee Well-Being: The Mediating Effect of Self-Discrepant Time Allocation at Work // *Frontiers in psychology*. 2018. Vol. 9.
50. Watanabe K., Imamura K., Inoue A. Measuring eudemonic well-being at work: a validation study for the 24-item the University of Tokyo Occupational Mental Health (TOMH) well-being scale among Japanese workers // *Industrial health*. 2020. Vol. 58. No. 2. P. 107-131.
51. Weziak-Bialowolska D., Bialowolski P., Sacco P.L. Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal Study // *Frontiers in public health*. 2020. Vol. 8.
52. Yousaf K., Abid G., Butt T.H., etc. Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: mediating role of voice behaviour // *Business management and education*. 2019. Vol. 17. No. 2. P. 194-217.
53. Zito M., Cortese C.G., Colombo L. The Role of Resources and Flow at Work in Well-Being // *SAGE OPEN*. 2019. Vol. 9. No. 2.
54. Zwetsloot G., van Scheppingen A.R., Bos E.H., etc. The Core Values that Support Health, Safety, and Well-being at Work // *Safety and health at work*. 2013. Vol. 4. No. 4. P. 187-196.
55. PRISMA: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.prisma-statement.org> (дата обращения: 20.12.2019).

**О.А. Прокудина**

*соискатель кафедры экономики труда  
и управления персоналом*

(Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ», г. Новосибирск)

**О.А. Prokudina**

*applicant for the department of Labor Economics  
and Personnel Management*

(Novosibirsk state university of economics  
and management, Novosibirsk)

**ПРОБЛЕМАТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ РЫНКА  
ПРОФОРИЕНТАЦИОННЫХ УСЛУГ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ**

**THE EXTERNAL ENVIRONMENT PROBLEMS OF THE VOCATIONAL GUIDANCE  
MARKET SERVICES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*Аннотация. Профессиональная ориентация в вузе имеет свои особенности, обусловленные внешней средой рынка профориентационных услуг высшей школы. Анализ*

внешней среды этого рынка (или внешнего конкурентного ландшафта) предполагает анализ факторов, определяющих конкурентную силу рыночных субъектов: поставщиков профориентационных услуг и их конкурентов, псевдоконкурентов по оказанию профориентационных услуг, потребителей услуг, потенциальных потребителей.

**Abstract.** *The professional orientation at the university has its own characteristics, which are determined by the external environment of the vocational guidance market services of higher education institutions. The analysis of the external environment of this market (or the external competitive landscape) involves the analysis of the factors that determine the competitive strength of market agents: providers of career guidance services and their competitors, fake competitors for the provision of career guidance services, consumers of services, potential consumers.*

**Ключевые слова:** профессиональная ориентация, профориентация обучающихся вуза, рынок профориентационных услуг.

**Key words:** professional orientation, vocational guidance, career guidance, the vocational guidance market services.

Российская сфера высшего образования характеризуется, во-первых, усилением конкуренцией за обучающихся на фоне возрастающей убыли трудоспособного населения, во-вторых – усиливающимся расслоением вузов [1].

Для идентификации и анализа благоприятных возможностей и опасностей внешней среды для вузовской профориентации обучающихся следует использовать адаптированную модель пяти конкурентных сил Майкла Портера (табл.). В рамках данной модели, к внешнему конкурентному ландшафту профориентации относятся поставщики профориентационных услуг и их конкуренты, псевдоконкуренты по оказанию профориентационных услуг, потребители услуг, потенциальные потребители.

Таблица

Модель пяти конкурентных сил М. Портера в приложении к профориентации обучающихся в вузе (составлено автором)

Факторы конкурентной борьбы на рынке труда	Функции субъектов профориентации	Условия, при которых масштаб профориентации выше	Условия, при которых масштаб профориентации ниже
1	2	3	4
Экономические возможности вузов как поставщиков профориентационных услуг	Определяют предложение профориентационных услуг	Сильная конкуренция между поставщиками за привлечение и сохранение обучающихся	Слабая конкуренция между поставщиками за привлечение и сохранение обучающихся
Конкурентная сила обучающихся по программам высшего образования	Формирует спрос на профориентационные услуги	Слабое соперничество	Сильное соперничество
Конкуренция неконкурирующих псевдопоставщиков профориентационных услуг	Номинально претендуют на оказание профориентационных услуг	Низкая удовлетворенность потребности в выборе профессии	Высокая удовлетворенность потребности в выборе профессии

Продолжение табл.

1	2	3	4
Угроза профориентации по образовательным программам высшего образования «брендовых» вузов	Диктуют условия применения и формы профориентационных услуг	Низкая конкурентоспособность образовательных программ	Высокая конкурентоспособность образовательных программ
Вероятность профориентации по новым образовательным программам высшего образования	Расширение предложения профориентационных услуг	Низкие входные барьеры	Высокие входные барьеры

*Потребители профориентационных услуг* – в широком смысле – все трудоспособные индивиды, т. к. процесс овладения профессией и дальнейшее профессиональное позиционирование трудоспособного индивида непрерывен и осуществляется в течение всей его трудовой жизни. В узком смысле – обучающиеся по образовательным программам высшего образования. Также к потребителям профориентационных услуг вуза относятся работодатели – организации (на макроуровне – государство), предлагающие рабочие места трудоспособным индивидам (опосредованные потребители). Конкурентная сила потребителей состоит в возможности формирования спроса на профориентационные услуги, опосредующий спрос на рабочую силу определенного объема и качества.

Особый интерес представляют потребители профориентационных услуг в лице обучающихся по программам высшего образования в зависимости от направленности основной профессиональной образовательной программы, что связано с тенденцией диспропорции на рынке труда между спросом на профориентационные услуги со стороны обучающихся (предпочтение экономических направлений обучения) и объективной потребности государства, работодателей (потребность в специалистах технических, инженерных, медицинских направлений).

*Поставщики профориентационных услуг* – организации сферы высшего образования, осуществляющие оказание профориентационных услуг (государственные и коммерческие вузы). Также к поставщикам профориентационных услуг можно отнести организации-работодателей, которые оказывают профориентационные услуги на рабочих местах (предлагая посещение различных курсов по профориентации, брифингов и пр.). К непосредственным поставщикам также относятся кадровые агентства, службы занятости и др.

Следует заметить, что конкурентная сила вузов как поставщиков профориентационных услуг состоит в развитии конкуренции между ними (поставщиками) за следующие услуги:

- установление условий оказания профориентационных услуг и их оплату;
- организация и выбор мер профориентационной поддержки обучающихся: интерактивные профориентационные мероприятия; мероприятия с участием социальных партнеров (работодателей, государства); создание условий для тестирования способностей (психологическое), помогающих обучающимся вузов более точно определять свое будущее позиционирование на рынке труда, адекватно оценивать свои способности и требования непосредственных работодателей (образовательно-тренинговые центры) и др.

При этом деятельность поставщиков профориентационных услуг ориентирована не столько на получение дохода, прибыли, сколько на достижение социального блага – содействия наиболее одаренным (талантливым) обучающимся. В этом контексте

проходит усиление конкуренции между вузами за талантливых обучающихся («война за таланты» [2]). Иначе говоря, конкуренция между вузами в области профориентации обучающихся вынуждает их заниматься не столько активным поиском абитуриентов с высоким показателем ЕГЭ, сколько поиском своего студента с предпосылками таланта в выбранной профессии, заинтересованного в развитии этого таланта.

*Потенциальные конкуренты, псевдоконкуренты* – организации, желающие и имеющие возможность вступить на рынок профориентационных услуг, предоставляя профориентационные услуги обучающимся вуза (к ним относятся новые потенциальные вузы); организации рынка профориентационных услуг, имеющие возможностью оказывать профориентационные услуги обучающимся номинально (к ним относятся вузы, у которых потенциально возможно скорое прекращение лицензии, опасность реорганизации, низкая эффективность образовательного учреждения по результатам аттестации и пр.). К ним относятся организации, во-первых, желающие и имеющие возможность вступить на рынок услуг, предоставлять профориентационные услуги обучающимся вуза (новые вузы). Наличие этой группы поставщиков профориентационных услуг необходимо для нормального функционирования экономической системы, т. к. открывается простор для маневрирования, для адаптации личных потребностей в труде к общественным. Отсутствие подобной конкуренции ведет к дефициту услуг на рынке труда, усилению командно-административных методов распределения обучающихся по направлениям высшего образования.

Во-вторых, находящиеся на рынке профориентационных услуг, но обладающие возможностью оказывать профориентационные услуги обучающимся лишь номинально (скорое прекращение лицензии, опасность реорганизации, низкая эффективность образовательного учреждения по результатам аттестации и пр.). Объем и структура их профориентационных услуг существенно отличается от реальных поставщиков-вузов. Но они конкурентоспособны с точки зрения цены этих услуг. Привлечение их в экономическую деятельность номинально означает, что потребитель профориентационных услуг довольствуется низким, не конкурентоспособным качеством профориентационных услуг, что влечет за собой вероятность посредственных результатов профориентирования (в виде ориентирования на невостребованную специальность), сказывающихся на ослабление и утрату конкурентные преимуществ обучающихся.

Таким образом, данная категория вузов, фактически участвуют в конкуренции по оказанию профориентационных услуг на рынке профориентационных услуг высшей школы и способствует увеличению конкуренции между вузами за потребителей профориентационных услуг.

Итак, внешняя среда рынка профориентационных услуг высшей школы – это целостная система факторов, влияющих на нахождение ниши для развития и достойного применения способностей потребителей профориентационных услуг высшей школы в рамках наложенных обществом ограничений. В настоящее время для сферы высшего образования характерна ситуация острой конкуренции за обучающихся, так как большая часть образовательных учреждений предлагает одни и те же образовательные услуги. Усугубляется ситуация еще и тем, что качество и структура рынка труда в современной России вызывают тревогу: структура реального спроса рабочей силы на рынке труда не соответствует структуре ее предложения системой образования. Все это вызывает необходимость искать методы и средства в приумножении своих успехов в условиях конкурентной борьбы за рынки обучающихся путем радикального изменения в понимании экономической цели профориентации в высшей школе.

#### *Литература*

1. Сотникова С. И., Прокудина О. А. Современные императивы профессиональной ориентации по экономическим направлениям подготовки в региональном университете // Кадровик. – 2019. – № 12. – С. 89-97.

2. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.

**А.Д. Пятков**

магистрант 2 курса

кафедры управления персоналом и психологии  
(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург)

**A.D. Pyatkov**

2st year of Master's at Department  
of Personnel Management and Psychology  
Ural federal University, Ekaterinburg

**Научный руководитель:**

канд. пед. наук,

доцент кафедры управления персоналом  
и психологии

**Е.О. Гаспарович**

(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург)

**E.O. Gasparovich**

Candidate of pedagogical sciences, associate professor  
Department of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБУЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»  
НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

**IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM TRAINING  
OF THE STAFF OF SBERBANK OF RUSSIA ON THE BASIS OF THE INTRODUCTION  
OF A COMPETENCE-BASED APPROACH**

**Аннотация.** В статье рассмотрены сущность и цель совершенствования системы управления обучением персонала, обобщен опыт внедрения модели компетенций в ПАО «Сбербанк России».

**Abstract.** The article considers the essence of the competence approach; the difference between the competence approach in training and staff development from the traditional one; examines the relevance and possibility of using the competence approach in HR management practice in order to improve the personnel training management system; summarizes the experience of implementing the competence model in Sberbank of Russia.

**Ключевые слова:** управление персоналом, обучение кадров, компетентностный подход, компетенции.

**Keywords:** personnel management, personnel training, competencies.

В условиях инновационного развития экономики компетентность представляет собой особенности организационного поведения работника, которая помогает выполнять основные производственные функции [4, 10]. Компетенции являются частью системы управления кадрами их цель в решении стратегических задач [5, 14]. Актуальность исследования обусловлена тем, что на рынке труда существует дефицит кандидатов,

обладающих необходимыми компетенциями и избыток кандидатов с невостребованными компетенциями [15, 16, 17]. Задачи, которые предстоит решать специалистам, с каждым днем становятся все более комплексными, а прогнозирование потребности в навыках и компетенциях все более сложным [18, 19, 20].

Цель исследования: изучить возможность использования в практике HR-менеджмента компетентного подхода с целью совершенствования системы управления обучением персонала.

Задачи: рассмотреть сущность компетентного подхода; обобщить опыт использования модели компетенций в Сбербанке.

Обучение персонала есть процесс научения и преподавания, при котором осуществляется передача и усвоение ЗУН. Обучение персонала есть основной инструмент развития кадров [6, 22]. «Модель компетенций представляет собой единство критериев и показателей поведения и компетенций, которые необходимы работнику для реализации производственных функций, в соответствии с организационной культурой предприятия» [2, 21]. Модели компетенции значимы для системы управления персоналом предприятия в целом и в системе обучения персонала, в частности. Модель компетенций – это соединение кластеров компетенций. Каждый кластер компетенций имеет уровни – набор родственных поведенческих индикаторов [6, 11, 12, 23].

В банковской сфере выделяют корпоративные, профессиональные и управленческие модели компетенций [3, 24, 25].

Компетентный подход в процесс управления обучением и развитием персонала компании осуществляется в несколько этапов. На первом этапе оценивают компетенции, которыми уже обладает персонал компании [26, 31]. На втором этапе проводят непосредственное развитие необходимых компетенций [27, 30]. Третий этап – замер итоговых результатов сформированности компетенций [28, 29].

#### *Практика использования модели компетенций в ПАО «Сбербанк России».*

В Сбербанке внедрена модель компетенций, разработанная компанией PricewaterhouseCoopers. Среди основных корпоративных компетенций сотрудников были выделены следующие: клиентоориентированность, системное мышление, саморазвитие, командность в работе, ориентированность на результат, инновации, коммуникация.

Для линейных руководителей в дополнение к вышеперечисленным: эффективность управленческих функций, лидерские качества, управление исполнением. Для топ-менеджмента в дополнение к вышеперечисленным компетенция бизнес-управления.

Модель компетенций Сбербанка «Сбербанк. Модель 2020» включает компетенции, которые помогают сотрудникам Сбербанка достигать выдающихся результатов при реализации стратегии банка, а фирменный стиль нового бренда Сбербанка помогает сделать эти ключевые компетенции простыми и понятными, динамичными и вдохновляющими. Для создания дизайна фирменного стиля нового бренда, Сбербанк придумал общую метафору и описал смысловую направленность проекта. Сотрудниками HR -отдела банка было определено, что необходимо пересмотреть внутреннюю структуру взаимоотношений, а также мотивационные механизмы Сбербанка, необходимо «возрождение», ренессанс как для общей архитектуры, так и каждого конкретного сотрудника [30]. Метафорой внутреннего HR -бренда Сбербанка стал знаменитый образ Витрувианского человека Леонардо да Винчи как символа гуманистической направленности эпохи Возрождения. Человек, сотрудник, ставится во главу и определяется как главная ценность и основной ресурс Сбербанка. Разработанный фирменный стиль Сбербанка подразумевает, что витрувианский человек не стоит на месте, а каждую из шести компетенций «Модели 2020» обозначает свой образ человека [31, 35].



Итоги проведенного в 2020 году в ПАО Сбербанк исследования на основе опроса персонала показали преимущество клиентоцентрированности у 89% опрошенных. 57% респондентов отметили, затруднились с ответом [33]. Авторы приведенного исследования выявили «проблемные области, которые могут сдерживать реализацию кадровой стратегии ПАО Сбербанк: проработанность модели компетенций только на корпоративном уровне [32, 36]; противоречие между культурой компании и принципом работы «команда вместо иерархии» [12, 8]; отсутствие точного представления у сотрудников, что им необходимо делать, чтобы улучшить уровень владения какой-либо компетенцией» [8, 9, 13].

В 2020 году Сбербанк запустил систему, производящую оценивание у топ-менеджеров личных качеств и компетенций – SberQ. Один из компонентов SberQ – полноценная симуляция рабочего дня. SberQ как инструмент комплексный инструмент состоял из психодиагностики и оценки компетенций (формат симуляции). Первый этап симуляции был проведен в начале 2020 года в Сбербанке [34, 38]. На сегодня свыше двухсот руководителей и кадрового управленческого резерва прошли оценку внутри организации.

SberQ состоит из двух компонентов – психодиагностики [39] и симуляции [40]. Методологию оценки разработала «Лаборатория нейронаук и поведения человека». Психодиагностика включает два этапа. Первый этап – онлайн-тесты, которые помогают выявить личностные особенности кандидата. Второй этап – интервью с независимым экспертом. Они позволяют очертить профессионально-психологический портрет работника и выявить черты, значимые для позиции топ-руководителя [42]. Далее предлагается реализация процесса симуляции целого рабочего дня CEO, например, большой корпорации. Симуляция должна быть очень реалистична, и создатели изучили экспирианс ключевых руководителей в Сбербанке и внедрили в SberQ кейсы, которые наиболее приближены к реальности. В итоге на данном этапе потенциальные кандидаты весь рабочий день выполняют функционал руководителей. Разработчики SberQ придумали целый мир. Действие происходит в 2050 году, а руководить нужно корпорацией COBOTS. Симуляция позволяет прожить самые разные ситуации. Система SberQ помогает узнать о кандидатах на должности топ-руководителя больше и понизить риски.

Таким образом, в статье освещена актуальность использования в практике HR-менеджмента компетентностного подхода с целью совершенствования системы обучения персонала, обобщен опыт внедрения модели компетенций в ПАО «Сбербанк России».

### *Литература*

1. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
2. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2020. Ч. 2. – 284 с.
3. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. – 105 с.
4. Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой / Lap Lambert. 2016. – 500 с.
5. Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. Т.10. – № 1. – С. 57-63.
6. Гаспарович Е.О., Гоман И. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. Т. 19. – № 1. – С. 41-50.
7. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Котова Е.М. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограни-

ченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. Т. 9. – № 1. – С. 42-47.

8. Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain Madrid, 2019. P. 2308-2314.

9. Gasparovich E.O., Uskova E.V. Modern information technologies how means of HR activity // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.

10. Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150.

11. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») //International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.

12. Uskova E.V., Gasparovich E.O. Digitalization of higher education (on example of distance course of UrFU) // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.

13. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2018. – 213 с.

14. Гаспарович Е.О., Аристова А.С. Адаптация лиц на предприятии, освободившихся от отбывания наказания в уголовно-исправительных учреждениях РФ // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 216-221.

15. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Дегальцев Д.А. Совершенствование системы стимулирования персонала методами организационной культуры в Обществе с ограниченной ответственностью «ПИК» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 305-311.

16. Иванова Т.С., Гаспарович Е.О. Современные методы оценки кандидатов // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2021. С. 311-317.

17. Никонорова Н.Г., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на взаимодействие сотрудников Пельмского линейного производственного управления магистральных газопроводов – филиала ООО «Газпром трансгаз Югорск» //Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 317-324.

18. Сергеева Е.И., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как инструмент совершенствования адаптации персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 324-331.

19. Слесарева К.В., Гаспарович Е.О. Влияние организационной культуры на процесс аттестации педагогических работников как условие управления персоналом образовательной организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 331-337.

20. Трясучкин Д.Н., Гаспарович Е.О. Влияние типа организационной культуры на подбор и найм персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. Екатеринбург, 2021. С. 337-343.

21. Латыпова К.Д., Гаспарович Е.О. Исследование системы обучения новых сотрудников в области IT-рекрутмента // Актуальные проблемы социогуманитарного

образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 343-349.

22. Готман И.В., Гаспарович Е.О. Система логистики персонала: понятие и применение на предприятиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 349-356.

23. Журавлева А.В., Гаспарович Е.О. Инструменты профессиональной деятельности HR-специалиста // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 356-365.

24. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 365-373.

25. Помаскина А.Ю., Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой как фактор профессионального развития персонала в организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 373-380.

26. Пятков А.Д., Гаспарович Е.О. Геймификация как инструмент повышения эффективности процесса подбора персонала банка // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 380-388.

27. Юдина А.А., Гаспарович Е.О. Исследование технологии развития рекрутмента на предприятиях крупного бизнеса // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 388-392.

28. Касперская Ю.В., Гаспарович Е.О. Совершенствование информационной системы управления персоналом в современных условиях // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 392-400.

29. Лопандин К.В., Гаспарович Е.О. Современное состояние социальногуманитарной подготовки в России // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 400-405.

30. Дуяр Е.М., Гаспарович Е.О. Вклад дистанционного обучения в цифровизацию профессиональной подготовки // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 405-411.

31. Козлова А.С., Гаспарович Е.О. Вклад университетской организационной культуры в формирование soft skills студентов с ограниченными возможностями здоровья // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 411-418.

32. Раененко Л.И., Гаспарович Е.О. Исследование потенциала цифровизации как условия вовлеченности персонала // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: сб. статей. Вып. 4 / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2021. – С. 418-425.

33. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The impact of digitalization on employee engagement // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. T. 161 LNNS. P. 143-150.

**Е.А. Рогачёва**  
студент 2 курса магистратуры  
(ГУУ, г. Москва)

**E.A. Rogacheva**  
2<sup>nd</sup> year graduate student  
(State University of Management, Moscow)

**Научный руководитель:**  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры управления персоналом

**В.Г. Коновалова**  
(ГУУ, г. Москва)  
**V.G. Konovalova**  
Candidate of economic sciences, associate professor  
(State University of Management, Moscow)

## ПОДДЕРЖАНИЕ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ

### MAINTAINING PERSONNEL ENGAGEMENT WHEN WORKING REMOTELY

**Аннотация.** Пандемия Covid-19 оказала большое влияние на жизнь сотрудников всех компаний, вызывая различные чувства беспокойства, подавленности и выгорания. Для того, чтобы данные чувства не вызвали снижение продуктивности и вовлеченности персонала, руководителям компаний предложены меры по сохранению устойчивого развития организации.

**Abstract.** The Covid-19 pandemic has had a huge impact on the lives of employees in all companies, causing various feelings of anxiety, depression, and burnout. To ensure that these feelings do not cause a decrease in productivity and employee engagement, company managers are offered measures to preserve the sustainable development of the organization.

**Ключевые слова:** вовлеченность, пандемия, пульс-опросы.

**Keywords:** engagement, pandemic, pulse-surveys.

Пандемия COVID-19 затронула все сферы жизнедеятельности. Особенно она повлияла на экономическое положение в стране, компании были вынуждены сокращать персонал и/или переводить значительную часть сотрудников на удаленную работу (при том что в России до пандемии более 80% сотрудников регулярно работало в офисе или на предприятии). Как следствие, во многих компаниях встал вопрос об организации труда в удаленном формате, чтобы персонал был максимально вовлечен в работу. В компаниях возросла потребность в быстром принятии управленческих решений, в большей инициативе от высшего руководства, в увеличении коммуникаций персонала и управленческого аппарата, в необходимости сплочения коллектива и сохранении для работников возможности быть услышанными.

Консалтинговая компания AXES Management (партнер Aon Hewitt в России) в сложившихся условиях рекомендует как можно больше уделять внимание эмоциональному настроению персонала (чтобы у сотрудников не снизилась продуктивность и вовлеченность из-за чувств беспокойства). Для этого компаниям предлагаются следующие методы [3]:

- Частые коммуникации. Одним из вариантов коммуникации предлагаются пульс-опросы, в конце которых будет обращение от лица генерального

директора компании. Таким образом, будет получена обратная связь от работников и их информирование.

- Онлайн-конференции. С их помощью будут обсуждаться операционные и стратегические задачи, тем самым будет формироваться причастность персонала (во время удаленной работы работники смогут чувствовать себя частью компании).
- Дополнительное обучение по вопросам безопасности. Здесь выступает необходимость формирования алгоритма действий сотрудников, чтобы они не попались в ловушки злоумышленников (в период пандемии возросло количество «сливов» конфиденциальной информации компаний).
- Профессиональные онлайн-сообщества. На удаленной работе людям не хватает профессиональной среды, где работники могли бы обменяться опытом, взглядами, идеями. Для поддержания общения должны быть созданы онлайн-сообщества, где работники будут объединены по профессиональным интересам или отделам.
- Мониторинг результатов. Данный мониторинг предлагается проводить в формате светофора или матрицы победителей (winning matrix). В формате светофора выполненные проекты будут выделяться зеленым светом, проекты в процессе – желтым, проваленные проекты – красным цветом. Работники, обладая данной информацией, будут стремиться к зеленой зоне. Формат матрицы победителей включает в себя таблицу ключевых показателей, которая стимулирует сотрудников к первенству.

Платформу для общения Zoom эксперты часто не рекомендуют ввиду того, что ее безопасность и конфиденциальность находятся под большим сомнением. Поэтому предлагаются следующие альтернативные варианты: для мозговых штурмов – Miro, для отслеживания задач – Trello, для оперативного обсуждения – WhatsApp, Slack и Telegram, для видеоконференций – Mind, BlueJeans, Proficonf и Skype.

Международная команда экспертов платформы Happy Job предлагает руководителям для устойчивого развития организации во время пандемии следующие меры [1]:

- Проведение опросов персонала.
- Предоставление менеджерам идей, которые помогут удовлетворить потребности сотрудников.
- Изучение потребностей команд, контроль их реализации.
- Регулярное общение с менеджерами и сотрудниками по выявлению личных потребностей и разработке действий по их осуществлению.
- Обратная связь для улучшения организационного и личного успеха.
- Обучение сотрудников.

Данные меры эксперты предлагают осуществлять, используя видеосвязь, переписку в рабочих мессенджерах (Microsoft Teams, Slack). Обучение сотрудников предлагается проводить дистанционно.

А компания EPSI рекомендует показывать сотрудникам заботу о них с помощью пульс-опросов. Данные опросы помогут отслеживать настроение сотрудников. Проводятся они должны не реже 1-2 раз в месяц; охват персонала может быть выборочным или полным; содержание опросов должно корректироваться в зависимости от рабочей ситуации (работа удаленная или на местах), при этом опросники должны содержать базовые вопросы (которые будут на весь период пандемии) и переменные (которые будут меняться в зависимости от распространения вируса в стране) [2].

Базовая часть может включать в себя следующие вопросы: текущее состояние сотрудника (удовлетворенность, лояльность, мотивация, приверженность); опасения по поводу долгосрочного воздействия на организацию; опасения по поводу собственной безопасности работы; уверенность в том, что высшее руководство принимает правильные

решения; частота и качество общения с высшим руководством; поддержка со стороны непосредственного руководителя; способность команды сотрудничать и оставаться продуктивной; способность работника оставаться продуктивным (организация работы, уровень стресса, техническое обеспечение); качество внутренних коммуникаций между отделами, сотрудниками и руководством; степень информированности о стратегии и целях компании.

Переменную часть компания EPSI определяет 3 этапами: затишье перед бурей, вне зоны доступа и свет в конце туннеля.

На 1 этапе «Затишье перед бурей» сотрудники еще работают на рабочих местах, карантин и режим самоизоляции еще не введены. При этом работники переживают: что будет, если они заразятся вирусом; как изменится их повседневная жизнь, если они столкнутся с ограничениями, наложенными властями или их работодателем. Поэтому на данном этапе предлагается ограничиться базовой частью, а переменную часть заменить информационными письмами с рекомендациями во время пандемии (для снижения уровня тревоги персонала): как действовать на рабочем месте, чтобы снизить риск распространения вируса; как реагировать, если вы испытываете симптомы; как ответить, если кто-то еще показывает симптомы на рабочем месте; как получить медицинскую помощь в случае болезни; как будет устроен процесс, в случае работы из дома; последствия, если вы вынуждены оставаться дома, чтобы ухаживать за детьми или больными членами семьи [2].

На 2 этапе «Вне зоны доступа» начинается период самоизоляции, в зависимости от обстоятельств компании по-разному решаются вопросы с дальнейшими действиями. Если сотрудники пойдут в отпуск, тогда необходим мониторинг базовой части. Для сотрудников, оставшихся на рабочих местах, необходимы действия, как на этапе 1. Для сотрудников, перешедших на удаленную работу, необходимо использовать в опросах базовую часть и дополнительно переменную часть со следующими вопросами: препятствия в поддержании производительности в новых условиях труда (качество работы it-решений для удаленной работы, коммуникационные проблемы; воздействие на психическое здоровье от повышенной тревоги и разобщенности; боязнь последствий от того, чтобы быть менее продуктивным, чем обычно [2].

На 3 этапе «Свет в конце туннеля» компании постепенно возвращаются к привычному режиму работы, к снятию карантинных мер. На данном этапе переменная часть состоит из следующих вопросов: страх возвращения в неузнаваемую, новую действительность; страх быть возвращенным на работу без возможности заботы о детях или членах семьи; страх заразиться вирусом, когда возобновится нормальное взаимодействие и активность; желание высказать мнение о том, как ограничить риск распространения заболеваний на рабочем месте; желание высказать мнение о том, как справляться с подобными ситуациями в будущем; желание высказать мнение о том, как минимизировать влияние кризиса на результаты деятельности организации.

В компаниях, где появились сомнения по целесообразности исследований вовлеченности персонала, все-таки рекомендуется дальше проводить мониторинг: при помощи пульс-опросов или личного общения сотрудники почувствуют себя услышанными, а руководители узнают, что для коллектива важнее всего в это непростое время, и смогут вовремя среагировать и внести коррективы в стратегию по управлению кризисом в компании.

Удаленная работа – это проверка компании на приспособление к изменениям. Пройдя ее, организация откроет новые возможности. Так, при эффективном менеджменте удаленная работа может быть продуктивнее, чем в офисе. Несмотря на отвлекающие моменты при удаленной работе (дети, животные), которые иногда не дают сконцентрироваться на работе, есть положительные моменты, при которых растет лояльность работников. Например, нормализуется баланс между работой и семейной жизнью, сокращаются коммуникации в обществе, появляется больше личного времени,

тратившегося на проезд и много другое. Таким образом, сотрудники во время пандемии могут также продуктивно и вовлечённо работать при умелом и эффективном управлении ими.

### Литература

1. Зачем проводить опросы персонала в период эпидемии коронавируса // Happy-Inc. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/zachem-provodit-oprosy-personala-v-period-epidemii-koronavirusa> (дата обращения: 12.04.2021).
2. Опросы персонала во время COVID-19 // EPSI URL: [https://epsi-rating.ru/covid\\_19](https://epsi-rating.ru/covid_19) (дата обращения: 12.04.2021).
3. Шесть часто задаваемых вопросов от HR в период пандемии // AXES Management URL: <https://axes.ru/articles/covid-19/> (дата обращения: 12.04.2021).

**А.Ю. Рубцова**

*магистрант, кафедра управления персоналом  
и психологии*

**Е.А. Казаева**

*д-р п. наук, профессор кафедры  
управления персоналом и психологии*

*(Уральский федеральный университет имени первого  
Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург)*

**А.У. Rubtsova**

*master student, department of personnel  
management and psychology*

*(The Ural Federal University named after the first  
President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg)*

**Е.А. Казаева**

*Doctor of pedagogical sciences, professor  
of the department of personnel management and psychology*

*(The Ural Federal University named after the first  
President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg)*

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

### DIGITALIZATION OF THE INTERNAL STAFF TRAINING SYSTEM

**Аннотация.** *Статья посвящена теоретическому анализу особенностей цифровизации внутренней системы обучения рабочего персонала на предприятии. Актуальность исследования обусловлена тенденциями цифровой трансформации системы управления кадровой политикой предприятий, что вынуждает прибегать к разработке дополнительных механизмов и инструментов, направленных на адаптацию данных процессов и при обучении персонала. В статье рассмотрены проблемы управления персоналом и роль внутриорганизационной системы обучения в их решении. Проанализированы технологии и инструменты цифровизации внутренней системы обучения персонала, которые могут применяться в рамках профессионального развития человеческих ресурсов предприятия.*

**Abstract.** *The article is devoted to the theoretical analysis of the features of digitalization of the internal system of training of working personnel at the enterprise. The relevance of the*

*study is due to the trends of digital transformation of the personnel policy management system of enterprises, which forces us to resort to the development of additional mechanisms and tools aimed at adapting these processes and training personnel. The article deals with the problems of personnel management and the role of the intra-organizational training system in their solution. The technologies and tools of digitalization of the internal system of personnel training that can be used in the professional development of human resources of the enterprise are analyzed.*

**Ключевые слова:** цифровизация; обучение персонала; управление персоналом; внутренняя система обучения персонала.

**Key words:** digitalization; training; personnel Management; internal personnel training system.

Основными инструментами предпринимательской деятельности организаций экономики Российской Федерации выступает управление персоналом. HR-менеджмент и рабочий состав предприятия имеют высокий уровень влияния на хозяйственную деятельность компаний, что означает высокую степень актуальности стратегии управления человеческими ресурсами и ее реализации в современных условиях.

На сегодняшний день, прослеживаются следующие тенденции в управлении персоналом, которые влияют на эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами [1]:

- высокая текучесть кадров;
- низкий уровень профессионализма человеческих ресурсов в управлении персоналом;
- применение диктатуры и авторитарной системы управления со стороны руководителей по отношению к своему рабочему персоналу;
- низкая эффективность мотивационной системы, в том числе, высокая дифференциация оплаты труда и отсутствие нематериальных стимулов;
- низкий уровень автоматизации процессов HR-отдела предприятий.

Систематизировав основные проблемы управления персоналом в современных условиях, важно отметить, что их причинами можно считать отсутствие двух процессов:

- проведение эффективного обучения и развития человеческих ресурсов;
- отсутствие цифровизации системы управления персоналом.

Таким образом, исходя из этого, у российских предприятий возникает необходимость создания внутриорганизационной системы обучения рабочего персонала, что возможно при помощи практического применения цифровых технологий.

Актуальность научного исследования в рамках темы «цифровизация внутренней системы обучения персонала» обусловлена тенденциями цифровой трансформации системы управления кадровой политикой у предприятий экономики России, что вынуждает прибегать к разработке механизмов и инструментов, направленных на адаптацию данных процессов и при обучении персонала.

По этой причине, целью научной статьи выступает теоретический анализ особенностей проведения цифровизации внутренней системы обучения рабочего персонала на предприятии.

На сегодняшний день, во всем мире ведущими международными корпорациями и мелкими фирмами на обучение сотрудников выделяются колоссальные суммы, достигающие десятков миллиардов долларов финансирования в год.

Затрачивая большое количество финансовых и организационных ресурсов, компании вправе рассчитывать на возврат этих средств в виде улучшения деятельности сотрудников, совершенствования их взаимодействия, повышения качества управления и т.д. Ведь задача проведения обучения персонала заключается в обеспечении



профессионального роста человеческих ресурсов, что отражается в повышении эффективности труда через рост производительности.

По мнению Г.Б. Хасанова одним из путей развития системы обучения персонала в современных условиях цифровой экономики является создание у каждой компании учебного подразделения с функциями центра компетенций, дающего возможность управлять знаниями сотрудников, что позволит выявить и реализовать их интеллектуальный потенциал, способность генерировать инновации, повысить производительность труда и, следовательно, обеспечить конкурентоспособность бизнеса в современных условиях [6].

Из-за того, что национальная экономика России переживает этап своей цифровой трансформации, происходит видоизменение и во внутренней системе обучения персонала, поскольку [4]:

1. Создаются новые требования рынка труда к цифровым компетенциям рабочего персонала.

2. Формируются новые способы обучения персонала, ориентированные на инновационную активность человеческого капитала.

3. Происходит организация условий непрерывного профессионального обучения, когда место работы и образования неразрывы между собой.

4. Формируются навыки у персонала, которые активируют их саморазвитие и самообучение.

По мнению Ю.А. Токаревой, Д.А. Акуловой и Е.О. Ивониной преимуществами цифровизации внутренней системы обучения персонала выступают [3]:

- формирование возможности дистанционного обучения;
- формирование индивидуальной программы обучения для каждого сотрудника;
- более низкая стоимость обучения чем при привлечении бизнес-тренеров или учреждений профессионального образования.

Методология цифровизации внутренней системы обучения персонала состоит из следующих этапов:

1. Первый этап – обоснование необходимости и целесообразности цифровизации системы обучения сотрудников.

2. Планирование программы цифровизации, составление бюджета и подсчет возможных результатов.

3. Формирование учебной программы персонала на базе цифровой платформы предприятия.

4. Апробация обучающей программы и оценка полученных результатов.

Основной вопрос, который актуален для российских предприятий – это способы цифровизации внутренней системы обучения персонала. Первый и наиболее распространенный и эффективный метод – это применение e-learning [7].

Электронное обучение сотрудников можно проводить при помощи таких технологий, как [2]:

- дистанционные курсы;
- вебинары;
- видеоконференции;
- авторские программы;
- обмен информацией через социальные сети и специализированные форумы.

Преимуществами метода e-learning являются:

- снижение финансовых расходов на обучение и развитие персонала;
- свобода доступа к базе информации;
- гибкость учебного процесса;
- равные возможности обучения для всех сотрудников.

К новым форматам проведения электронного обучения также можно отнести скрайбинг, анимированную инфографику, обучающие 3D-игры, микрообучение,

виртуальную и дополненную реальность, искусственный интеллект и машинное обучение и др. [5].

Таким образом, в заключение можно прийти к следующим выводам:

1. Из-за основных проблем, которые выделяются в управлении развитием человеческими ресурсами, у российских предприятий возникает необходимость создания внутриорганизационной системы обучения рабочего персонала, что возможно при помощи практического применения цифровых технологий.

2. Преимуществами цифровизации внутренней системы обучения персонала являются формирование возможности дистанционного обучения; формирование индивидуальной программы обучения для каждого сотрудника; более низкая стоимость обучения, чем при привлечении бизнес-тренеров или учреждений профессионального образования.

3. Основным направлением цифровизации внутренней системы обучения персонала выступает применение механизма e-learning и ее интеграция с такими технологиями, как обучающие 3D-игры, виртуальную и дополненную реальность, искусственный интеллект и машинное обучение.

#### *Литература*

1. Управление персоналом в современной России. URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-v-sovremennoj-rossii.html> (дата обращения: 08.04.2021).

2. Сурнина А.О. Внедрение технологий e-learning в системе обучения персонала // Фундаментальная и прикладная наука: новые вызовы и прорывы. – 2020. – С. 197-201.

3. Токарева Ю.А., Акулова Д.А., Иволина Е.О. Внедрение цифровых технологий в управление системой обучения персонала // The 2th International Conference on Digitalization of. – 2019. – С. 125-132.

4. Горскина Л.С., Пропп О.В. О необходимости обучения персонала цифровым навыкам // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов. – 2019. – С. 28-34.

5. Назайкинский С.В. Актуальные проблемы трансформации обучения персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2018. – № 3(13).

6. Хасанова Г.Б. Корпоративное образование как инструмент управления знаниями в условиях цифровизации // КПЖ. – 2019. – № 5(136).

7. Кузнецова Т.А. Внедрение digital-технологий в сферу управления человеческими ресурсами // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 9.

**Д.С. Руденко**  
аспирант  
(ЧелГУ, г. Челябинск)

**D.S. Rudenko**  
graduate student  
(Chelyabinsk State University, Chelyabinsk)

## ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

### INNOVATIVE PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT

**Аннотация.** В статье рассмотрены принципы управления персоналом в зарубежных компаниях. Рассматривается применение удаленной работы на российских компаниях, как важный фактор, который влияет на управление персоналом. Приводится статистика по переработки рабочего времени, которая напрямую влияет на производительность персонала. Для большей эффективности персонала необходимо внедрять инновационные подходы. С помощью, дистанционного обучения, применению различных технологий взаимодействию с коллегами и руководством. Благодаря взаимодействию и слаженности персонала будет зависеть успех любой компании.

**Abstract.** The article discusses the principles of personnel management in foreign companies. The use of remote work in Russian companies is considered as an important factor that affects the management of personnel. Statistics on the processing of working time, which directly affects the productivity of staff, are provided. Innovative approaches need to be introduced to make the staff more efficient. With the help of distance learning, the use of various technologies, interaction with colleagues and management. Thanks to the interaction and coherence of the staff, the success of any company will depend.

**Ключевые слова:** персонал, инновационные технологии, развитие, обучение.

**Keywords:** personnel, innovative technologies, development, training.

С переходом на постиндустриальный период в российской экономике, основным преобладанием является информационная и цифровая среда. Значительная часть производства обеспечивается за счет внедрения автоматизации и роботизации в рабочих процессах. Для максимальной реализации инновационной экономики необходимы люди, которые имеют знания, умения и колоссальный опыт в работе с данной средой. Таким образом, главной движущей силой в современных условиях становится человек.

В свою очередь, персонал рассматривается как фактор конкурентоспособности экономики и страны в целом, представляющий собой совокупность творческой, трудовой, технологический потенциал. Указанные ресурсы используются на практике для получения экономически значимого результата.

Эффективность развития экономики зависит от того, сколько средств оно вкладывает в свой капитал, а именно в людей. Перспективы социально-экономического развития определяется улучшением качества развития персонала.

Инновационный этап развития общества используется с помощью различных технологий, которые требуют особых знаний и умений. В связи с изменяющимися экономическими условиями на рынке, к персоналу предъявляются особые требования. К таким требованиям можно отнести следующее: универсализация профессии, которая совмещает в себе несколько профессиональных подготовок, новые знания, мобильность,

гибкость, творческий подход, самообучение и т.д. При отборе персонала в развитых российских компаниях все больше упор делают на перечисленные характеристики.

С переходом к рыночной экономике в условиях российского труда, российские компании все больше прибегают к управлению персоналом с использованием западного опыта. Зарубежные эксперты в области управления персоналом используют принципы, указанные на рис. 1.

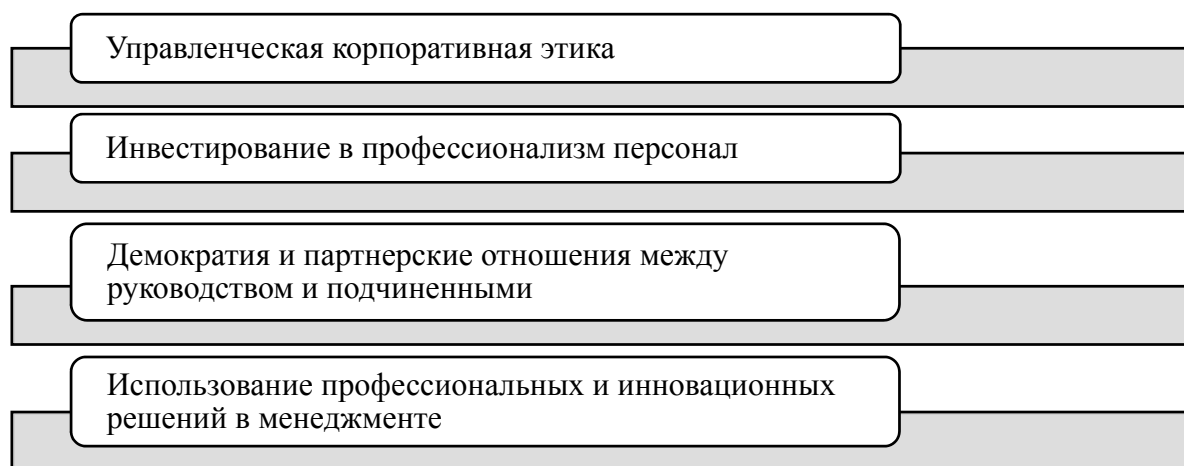


Рис. 1. Принципы управления персоналом в зарубежных компаниях

Таким образом, если рассматривать зарубежные компании в управлении персоналом, то можно сделать вывод, что основой в производственной деятельности являются люди. Основной упор делается на инвестировании, обучении, развитии персонала, а также подход к подчиненному и руководителю имеет мягкий характер общения и взаимодействия.

Многие крупные российские компании перенимают зарубежный опыт в управлении персоналом. Однако, полностью перейти на управление персоналом, основываясь на зарубежных коллег не получается. На это указывает российский менталитет, недостаток средств на инвестировании персонала и организационную культуру.

Правильный подход в управлении персоналом сказывается на эффективности и производительности труда. Качество рабочей силы может улучшаться, но и также ухудшаться. Факторы, который влияют на качество рабочей силы: личностные, психологические, физиологические, социально-экономические. Личностные качества обозначаются на роли человека в обществе и в профессиональной деятельности. Психологический аспект указывает на эмоциональной настрой, на взаимодействие в коллективе. При благоприятной и дружной атмосфере появляются творческие способности. Психологический фактор тесно связан с физиологическим. Физическое здоровье направленно на эффективность трудовой деятельности. Социально-экономический аспект затрагивает уровень воспитания, культуру, применение навыков и знаний в трудовой деятельности. Таким образом, на качество рабочей силы влияет множество аспектов. Находясь, в балансе и удовлетворенности всех факторов, качество рабочей силы постоянно растет.

Для достижения высокого уровня производительности труда, к сожалению многие сотрудники вынуждены работать сверхурочно. Как показывает статистика, что в России 87% профессионалов работают сверхурочно. Как показано на рис. 2, сотрудники вынуждены задерживаться на рабочем месте от 1 часа до 8 часов. Стоит заметить, что при таком высоком уровне сверхурочной работы 46% сотрудников заявили, что их компании не компенсируют переработки.

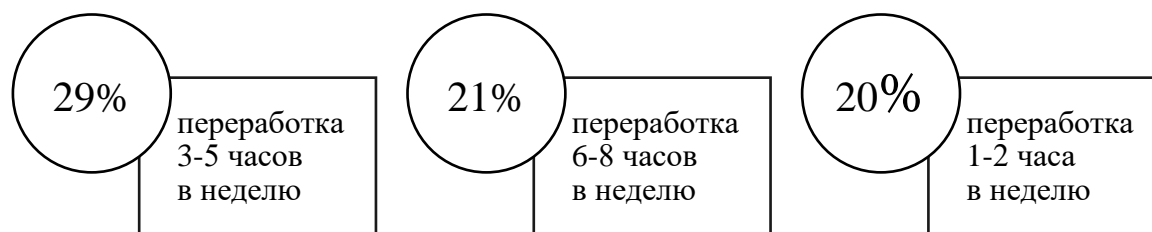


Рис. 2. Статистика по переработке рабочего времени

Данная статистика негативно сказывается на персонале, как следствие производительность падает, а износ персонала, наоборот, растет.

Для эффективного функционирования кадров, необходимо применять инновационные подходы. Яркими представителями, которые внесли инновации в управлении персоналом являются следующие мировые компании. Компания Toyota на протяжении десятилетий была лидером на рынке и представляла лучшего работодателя для сотрудников всех звеньев. Руководство делает упор на штатных сотрудников, как основу разработчиков и новаторов. Руководство позволяет даже простым сборщикам внедрять новые технологии и модернизировать имеющиеся. Отношения к сотрудникам меняется кардинально. Обеспечение необходимыми инструментами и возможность реализовать свой потенциал позволяет занимать лидирующие позиции на рынке. Компания Linux инновации в управлении стал специальный открытый код, который позволял разрабатывать продукты. Тем самым налаживается эффективность работы и взаимосвязь между разработчиками.

Таким образом, стоит отметить, что основой конкурентного преимущества любой организации являются люди, применяя, инновационные подходы в управлении персоналом. Для российских компаний следует сделать упор на развитии, обучении и инвестировании в персонал. Турбулентные условия на рынке вносят свои коррективы в производственные процессы компаний. Для того, чтобы оставаться на плаву, необходимо постоянно совершенствоваться. По мере надобности, для персонала обозначается рабочее место, где с помощью дистанционных технологий можно пройти обучение не отрываясь, от производства. Изменив подход, в управлении между руководителем и подчиненным можно достичь дружеских отношений, которые могут привести к творческому подходу. Для достижения такого уровня, можно прибегнуть к множеству программ, которые помогают преодолеть формальные отношения.

На сегодняшний день все больше набирает популярность удаленной работы, особенно в связи с предыдущим годом, который был проведен в рамках коронавирусной инфекции. Множество компаний вынужденно перешли на дистанционную работу. Сложившаяся ситуация внесла свои коррективы в трудовой процесс. Персонал был не готов к такой смене обстановке, поэтому пришлось в кратчайшие сроки переучиваться и работать в рабочей обстановке. В такой ситуации были такие положительные моменты, как работа из дома, введение собственного графика, нет надобности добираться до работы, контактировать с людьми. Однако, для многих работа в домашних условиях оказалась сложной. Основные трудности возникли в самом процессе работы. Для многих домашняя обстановка была некомфортной. А также, самодисциплина, как оказалось у многих не была эффективна. В таком трудовом процессе многие вынесли для себя положительные и негативные моменты. В данной ситуации руководство максимально поддерживали свой персонал, проводили постоянные совещания с помощью видеоконференций, онлайн событий. Ставили задачи в собственных приложениях, а также с помощью программ могли мониторить и контролировать не выходя из дома.

Год 2020 дистанционной работы заставил многие компании пересмотреть подход к управлению персоналом. Внедрение инновационных подходов повлияло пересмотреть

свою трудовую деятельность персонала. Таким образом, российские компании с переходом на инновационные технологические уклады стали на шаг ближе к развитию и повышению конкурентоспособности своей компании.

**А.В. Рушева**

канд. социол. наук, доцент кафедры  
общей социологии и социальной работы  
(ННГУ им. Н.И. Лобачевского)

**A.V. Rusheva**

Candidate of Sociological Sciences,  
Associate Professor of the Department  
of General Sociology and Social Work  
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

## АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ МАССОВОГО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

### ANALYSIS OF PROBLEMS OF MASS RECRUITMENT OF STAFF IN THE DIGITAL ECONOMY

**Аннотация.** Многонаправленное и активное взаимодействие субъектов рынка, действующих в условиях цифровой экономики, создает запрос на повышение качества рабочей силы, изменения принципов HR-менеджмента, в частности, процессов рекрутинга. В представленном материале актуализируется вопрос эффективного массового подбора персонала, на который ориентированы многие современные и быстроразвивающиеся организации. На примере известной корпорации анализируются процедуры рекрутинга, выявляются его «узкие места». Применение социологических методов исследования позволило получить экспертное мнение о возможных причинах низкой эффективности действующей системы массового подбора персонала и выявить влияние организационных условий на мотивацию работников службы технической поддержки. Делаются выводы о необходимости учета руководителями и участниками рекрутинговых мероприятий характера труда конкретных специалистов, несмотря на критерий массовости.

**Abstract.** The multidirectional and active interaction of market actors operating in the digital economy creates a demand for improving the quality of the workforce, changing the principles of HR management, in particular, recruiting processes. In the presented material, the issue of effective mass recruitment of personnel is actualized, which is the focus of many modern and rapidly developing organizations. Using the example of a well-known corporation, recruiting procedures are analyzed, and its "bottlenecks" are identified. The use of sociological research methods made it possible to obtain an expert opinion on the possible reasons for the low efficiency of the current system of mass recruitment of personnel and to reveal the influence of organizational conditions on the motivation of technical support workers. Conclusions are made about the need for managers and participants in recruiting activities to take into account the nature of the work of specific specialists, despite the criterion of mass character.

**Ключевые слова:** массовый подбор, цифровые технологии, рекрутинг, центр технической поддержки, цифровые услуги, управление, персонал, мотивация.

**Keywords:** mass recruiting, digital technologies, recruiting, technical support center, digital services, management, personnel, motivation.

Процессы глобализации, проникающие в деловой мир, и сопровождающие развитие не только крупных предприятий, но и локально функционирующих организаций местного уровня обуславливают появление новых направлений и форм трудовой и управленческой деятельности. Актуализируются проблемы менеджмента сложных социоэкономических и социотехнических систем, ключевое место в которых, по-прежнему занимает человек.

В современных условиях рынка и цифровых технологий подбор персонала необходимого профессионально-квалификационного уровня – это неотъемлемая часть формирования трудового потенциала компании. Тщательный анализ кадровых потребностей организации позволяет избежать ошибок и нанять мотивированных сотрудников, способных достигать поставленные цели.

Среди множества сфер деятельности выделяется, например, общественное питание, ритейл, логистика, телекоммуникации, имеющие большой запрос на массовый набор персонала. В силу специфики работы в подобных организациях наблюдается повышенный уровень текучести кадров, что может создать определенные проблемы предприятию. Усугубляют ситуацию кризисы и негативные тенденции экономических процессов, объективно подталкивающие менеджеров к снижению всех видов затрат, в том числе и на персонал. В частности, экономия может негативно отразиться на подборе кадров, который становится ориентированным на кандидатов, соответствующих минимальному количеству требований (что не может впоследствии не сказаться на качестве работы и финансовом состоянии предприятия). В тоже время, сохраняется задача обеспечения рентабельности производства и поддержания конкурентоспособности компании, решить которую можно, с одной стороны, путем выстраивания системы управления персоналом в соответствии с принципами и методами массового рекрутинга, не пренебрегая при этом требованиями трудового законодательства, и посредством применения цифровых технологий, позволяющих рационально использовать ресурсы организации, с другой.

Анализ научных публикаций и практического опыта по исследуемому вопросу позволил вывести следующее определение: массовый подбор – это деятельность субъектов управления и специалистов кадровых служб по удовлетворению количественных потребностей организации в кадрах одного профиля, способных овладеть требуемыми навыками работы на аналогичных позициях и приступить к работе в кратчайшие сроки.

Опустим общие теоретические положения, принципы и технологии массового рекрутинга, уже подробно представленные в литературе, и перейдем к исследованию проблем подбора персонала в телекоммуникационной компании ПАО «Ростелеком». Крупнейший российский провайдер цифровых услуг и решений охватывает все сегменты рынка и обладает многомиллионной базой абонентов. Несмотря на масштабность, авторитетность и успешность данного предприятия, и в его деятельности возникает все больше задач, связанных с необходимостью внедрения и использования digital-технологий, в частности, в сфере управления персоналом [1].

В массовом сегменте важно постоянно поддерживать большой поток кандидатов, вырабатывать навыки массового подбора, что, опять же, подтвердила ситуация с распространением нового типа вируса. Компании не были готовы к такому развитию событий, резко увеличился спрос в сфере телекоммуникаций и на услуги доставки. Большое количество людей перешло на онлайн формат работы и учебы, сервера не справлялись с нагрузкой, увеличилось количество обращений в службы поддержки, организация столкнулась с недостатком определенного персонала.

Проблема исследования: неукomплектованность штата центра технической поддержки, ведущая к снижению морального духа в коллективе, ухудшению качества обслуживания абонентов и потере прибыли.

Цель исследования: выявление возможных причин недостатка кадров в службе технической поддержки для последующего совершенствование системы подбора персонала ПАО «Ростелеком».

Компания ведет открытую кадровую политику, готова принять в свой штат сотрудников на любом структурном уровне; прозрачна для всех потенциальных соискателей, так как вакансии публикуются в открытых источниках. Все сотрудники имеют равные права и возможности при приеме на работу, в профессиональном развитии и в продвижении по карьерной лестнице.

В последние пять лет в компании осуществлялся процесс оптимизации численности персонала, направленной на сокращение затрат на содержание персонала, работающего на предприятии, при условии обеспечения гарантированного качества выполнения заданной производственной программы. Анализ статистических данных (2015-2019 гг.) свидетельствует о сокращении численности персонала со 150 тыс. до 126,9 тыс. человек. Одним из результатов реализации данных мероприятий является ежегодное увеличение средней выручки на 21% на одного сотрудника, до 2,3 млн руб. в год [2].

Достижение цели трансформирования компании из классического оператора фиксированной связи в провайдера цифровых сервисов, несомненно сопровождается процессами цифровизации, вынужденными частичными увольнениями и наймом сотрудников с новыми digital-компетенциями. В тоже время, руководством поддерживаются инвестиции в развитие персонала, и контролируется непрерывный процесс обучения необходимым цифровым навыкам и переквалификации.

Несмотря на активную кадровую политику, на данном предприятии происходит постоянный оборот персонала. Основными причинами возникновения вакантных мест в компании являются: = введение дополнительной единицы в штатное расписание; = увольнение сотрудника; = автоматизация и роботизация отдельных производственных операций; = перевод сотрудника на другую должность; = декретный отпуск; = набор временных сотрудников.

Для исследования проблем кадрового обеспечения службы технической поддержки были использованы [3]:

1. Данные выгрузки из отчета по проделанной работе специалиста по подбору персонала за 6 месяцев 2019-2020 гг. (табл.).
2. Материалы экспертного интервью с целью выявления ошибок и особенностей массового подбора сотрудников и конкурентного анализа вакансии.
3. Результаты опроса сотрудников центра технической поддержки с целью оценки их удовлетворенности условиями труда в организации.

Очевидная актуальность массового подбора персонала, разработанные технологии и опыт их использования для многих современных компаний являются бесспорным благом. Тем не менее, при их внедрении на предприятии служба HR зачастую сталкивается с определенными сложностями, разбираться в которых нужно уже на первых этапах рекрутинговой кампании. В нашем случае, оказался полезным детальный анализ работы специалиста по подбору, позволивший увидеть «узкие» места данного процесса, снизить потери кандидатов, сократить сроки закрытия вакансий и не допустить повышения стоимости затрат.

Представим сведения из выгрузки из отчета по проделанной работе специалиста по подбору персонала за 6 месяцев 2019-2020 гг. (табл.).



Выгрузка из отчета специалиста по подбору персонала

Месяц	Потребность	Первичное телефонное интервью	Приглашенных	Дошедших	Согласованных	Вышли на обучение	Трудоустроились
октябрь	10	303	47	24	21	9	7
ноябрь	11	338	69	32	28	13	9
декабрь	8	270	52	30	19	10	8
январь	13	322	70	38	27	11	9
февраль	7	291	45	20	18	10	6
март	15	276	57	36	25	13	11

Данные цифры действительно свидетельствуют о наличии трудностей в решении кадрового вопроса, поскольку укомплектовать штат удалось лишь в одном месяце из шести. Проанализируем результаты конкретного месяца, например, марта, определим на каких этапах произошла большая потеря кандидатов и с чем она может быть связана.

В марте 2020 г. было проведено 276 первичных телефонных интервью. На следующий этап прошли лишь 57 кандидатов (20,7%). Несмотря на данное ими согласие пройти личное собеседование, пришли на него всего 36 человек (63%), что является невысоким показателем «доходимости».

Последующий этап был немного результативнее, поскольку 25 кандидатур (69%) были согласованы на должность и означает успешное прохождение ими оценки уровня теоретических и практических знаний, наличия необходимых личностных характеристик, важных для будущей работы. Несмотря на строгий отбор, который проводит ведущий специалист на соответствие профилю должности только 13 человек (52 %) вышли на обучение, но к трудоустройству подошли 11 – вполне хороший результат на заключительной стадии.

Для более глубокого изучения выявленных недостатков и последующего повышения эффективности рекрутинга дополнительно было проведено полуформализованное экспертное интервью с руководителем направления массового подбора персонала.

В ходе беседы мы получили описание алгоритма подбора специалистов технической поддержки, который, как выяснилось во многом схож с подбором специалистов на другие массовые позиции. Был сделан акцент на значимости четко выстроенной коммуникации между рекрутером, руководителем отдела и ведущим специалистом, проводящим собеседования. Эксперт также заострил внимание и на технологической стороне работы с объявлениями, важности аккуратного редактирования текста, постоянного мониторинга рынка с целью обеспечения победы в конкурентной борьбе за соискателей и предложения выгодных для них условий работы. Как выяснилось, в настоящее время, наблюдается борьба за специалистов, обладающих технической базой и готовых работать на звонках.

Важным дополнением к представлению о процедуре массового подбора персонала стало сообщение об основных источниках информации, которые используются в настоящее время для поиска кандидатов. Среди них, по мнению эксперта, наиболее популярными являются сайты hh.ru, Superjob и Авито, в то время, как потенциал социальных сетей практически не используется, но необходим, поскольку поможет

значительно расширить «воронку» кандидатов и укомплектовать штат в более короткие сроки. Были определены возможные причины потерь кандидатов на разных этапах подбора, среди которых: = большой промежуток времени между приглашением на собеседование и самим собеседованием, в течение которого соискатель мог получить более выгодное предложение от конкурентов; = кандидат забыл про собеседование, потерял контактные данные (дату, время, адрес, название организации); передумал; не дождался выхода на обучение, потому что оно было назначено на поздний срок.

Специалистов, осуществляющих подбор, эксперт считает компетентными, а самым его ответственным этапом назвал собеседование с кандидатами. По времени оно занимает около часа (что не свойственно массовому подбору), но несмотря на немалые затраты – эффективно и оправдывает сопряженные с ним затраты.

Предоставленная в интервью информация о содержании деятельности специалиста технической поддержки указывает и на еще одну возможную причину неуккомплектованности штата исследуемого подразделения. Речь идет о специфике деятельности сотрудников, выражающейся в частых стрессовых ситуациях. Поскольку в указанное подразделение обращаются пользователи с проблемами доступа, общение часто происходит в негативной форме и на повышенных тонах со стороны абонента. Несмотря на явное проявление агрессии по отношению к оператору и компании, в целом, сотрудник должен действовать согласно должностной инструкции, в любых внештатных ситуациях обязан реагировать сдержанно и действовать по определенной схеме.

Ссылаясь на цель настоящего исследования, такой характер работы может быть одной из причин неуккомплектованности штата. Для проверки данной гипотезы и оценки удовлетворенности условиями труда, отношениями в коллективе, было проведено анкетирование сотрудников центра технической поддержки. Опрос проводился совместно с отделом контроля качества и профессионального развития. В опросе приняло участие 216 человек (170 мужчин и 46 женщин в возрасте, преимущественно, от 25 до 35 лет). Методика опроса является собственной разработкой компании Ростелеком.

Основные результаты:

1. Отношения в коллективе:

- полностью удовлетворены своим коллективом – 65%;
- согласны, что новые коллеги легко вливаются в коллектив – 65%;
- поддерживают мнение, что: – в коллективе нет конфликтов – 52%; – есть конфликты с руководством – 25%; – есть конфликты с коллегами – 23%;
- доброжелательное и уважительное отношение руководителя ко всем сотрудникам, независимо от успехов подчиненных – 69%.

2. Факторы, снижающие мотивацию:

- 60% не довольны оплатой труда;
- 58% не удовлетворены организацией работы;
- 18% имидж компании;
- 20% действия руководства
- 14% взаимоотношения между сотрудниками
- 14% нет отрицательных причин

3. Факторы, оказывающие наибольшее влияние на работоспособность:

- 18% недостатки в организации работы;
- 39% размер получаемой оплаты не соответствует желаемой;
- 22% отсутствие перспективы карьерного роста;
- 4% чувство неуверенности в своем положении;
- 2% не сложившиеся отношения с руководством;
- 2% плохие отношения с коллективом;
- 4% отсутствие значимости работы;
- 9% факторы отсутствуют.

Проведенное анкетирование свидетельствует о том, что главными демотивирующими условиями является заработная плата и организация процесса работы (наличие конфликтов, отсутствие профессионального роста, решения руководства, не оправдывающие ожидания сотрудников). Учитывая характер деятельности специалистов службы технической поддержки, усугублять их психологическое состояние и снижать мотивацию может также жесткий график работы, монотонность труда (четкое следования скрипту) и постоянный контроль со стороны супервизора. Подобные обстоятельства учеными часто рассматриваются, как ключевые причины профессионального выгорания, для которого свойственны: потеря интереса к работе, тревога, депрессия, психовегетативные нарушения. Работника такое состояние может подтолкнуть к увольнению из организации или смене должности/рабочего места, компанию – к оперативному решению проблем текучести кадров и обеспечению бесперебойной работы подразделения.

Кроме установленных факторов, отрицательно сказывающихся на настроениях сотрудников, были получены ответы (при чем большей части респондентов!), указывающие на доброжелательные и уважительные отношения в коллективе и с руководством, на благоприятный социально-психологический климат в данном подразделении.

Анализ сведений, полученных в ходе исследования, позволяет сделать вывод о том, что причины неукомплектованности штата носят, прежде всего, организационно-управленческий характер и пути решения данной проблемы должны быть связаны: с пересмотром уровня вознаграждения; с принятием и четким выполнением управленческих решений, основанных на тщательном изучении содержания и нюансов деятельности персонала; с осознанием ценности не только клиента, но и самого работника, являющегося в конкурентной среде наиважнейшим ресурсом.

Подводя итоги, заключим, что проблема массового подбора персонала, обладающего техническими знаниями и опытом, способностями быстрой адаптации к новой трудовой среде и обучаемости, стрессоустойчивостью, дисциплинированностью и другими не менее важными характеристиками, актуальна сегодня для многих предприятий, функционирующих в условиях цифровой экономики. Устойчивое развитие и достижение стратегических целей, связанных с увеличением объемов продаж и прибыли, модернизацией производства, использованием передовых технологий возможно лишь при условии обеспечения предприятия нужным количеством персонала, обладающего требуемыми качествами. Вышеуказанные задачи сегодня решаются, преимущественно, с помощью цифровых коммуникационных технологий, тщательного планирования и организации процедур массового подбора.

#### *Литература*

1. Официальный сайт ПАО «Ростелеком» – [Электронный ресурс]. – UR: <https://www.company.rt.ru> (дата обращения: 11.03.2021)
2. Годовой отчет 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/upload/protected/iblock/b07/AR18\\_Rostelecom\\_RU\\_Spreads.pdf](https://www.company.rt.ru/upload/protected/iblock/b07/AR18_Rostelecom_RU_Spreads.pdf), свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 03.03.2020).
3. Данные социологического исследования, проведенного в рамках подготовки ВКР Егоровой Е.Г. на тему «Массовый подбор персонала в центр технической поддержки ПАО «Ростелеком» МРФ Волга». ННГУ им. Н.И.Лобачевского, факультет социальных наук, март-май 2020 г. Научный рук. – Рушева А.В.

**Р.А. Рыбалко**  
студент 2 курса  
по специальности «Управление персоналом»  
(ГУУ, г. Москва)

**R.A. Rybalko**  
Student of Course 2, Human Resources Management  
(State University of Management, Moscow)

**Научный руководитель:**  
к.п.н., доцент кафедры управления персоналом

**И.А. Романова**  
(ГУУ, г. Москва)  
**I.A. Romanova**  
Candidate of pedagogic sciences, associate professor  
(State University of Management, Moscow)

**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ  
КОНФЛИКТОВ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА МАТЕРИАЛАХ ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ АО «ЧГГК»)**

**A LIBERAL LEADERSHIP STYLE AS A FACTOR FOR CONFLICTS OF PERSONNEL  
IN A COMPANY (ON THE EXAMPLE OF THE MINING COMPANY «CMGC» JSC)**

**Аннотация.** В статье проводится анализ причин возникновения конфликтов в трудовом коллективе горнодобывающего предприятия в условиях либеральной политики менеджмента. Интерпретируется взаимосвязь уровня конфликтности межличностных отношений в коллективе с особенностями стиля руководства компанией на основе анализа доминирующих причин и типов конфликтов. Делаются выводы о необходимости учета стиля руководства при разработке подхода к совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами на российских предприятиях.

**Abstract.** This article explores the reasons for conflicts of personnel in a mining company and discusses their possible interconnection with the liberal leadership style according to the results of organizational conflicts, their causes and types. The interconnection between interpersonal tension and the characteristics of the leadership style is being investigated. The article confirms the necessity of leadership style accounting and correction by choosing an approach how to improve conflict and stress management in a Russian company with its special culture.

**Ключевые слова:** управление конфликтами, стиль управления, управление персоналом, производительность труда, горнодобывающая компания, менталитет работника.

**Keywords:** conflict management, leadership style, human resources management, labour productivity, mining company, workers mentality.

Применение эффективных методов управления конфликтами и стрессами крайне важно для рационального использования кадрового потенциала современной организации. Благоприятная обстановка на рабочем месте позволяет сотруднику работать с высокой производительностью труда, контролировать качество выполняемой работы, руководителю благоприятная социально-психологическая обстановка в коллективе позволяет оптимально выстроить работу в командах и бригадах.

Однако к настоящему моменту недостаточно изучен ряд аспектов управления конфликтами. В частности, не исследована взаимосвязь конфликтогенности рабочей среды и межличностного взаимодействия с особенностями менеджмента в компании, со стилем управления, с особенностями организационной коммуникации.

На российский рынок активно приходят зарубежные инвесторы, которые инвестируют в развитие российских предприятий. Однако инвестиции сопровождаются чаще всего кардинальными изменениями в подходе к управлению и в системе менеджмента дочерней (исконно российской) компании. Под влиянием материнской компании зарубежного происхождения внедряются новые принципы менеджмента, высшее руководство своим примером и высказываемыми пожеланиями, управленческими решениями вносит изменения в стиль управления компанией. Однако стиль управления материнской компании, прививаемый дочерним предприятиям из лучших побуждений, далеко не всегда приживается в российской действительности. Данное предположение будет рассмотрено на кейсе российской горнодобывающей компании АО «ЧГГК», которая уже более 15 лет находится под управлением канадского гиганта Кинросс Голд (Kinross Gold).

В статье рассматривается взаимосвязь стиля руководства высшего менеджмента компании, который характеризуется, как либеральный, с организационными конфликтами в межличностном взаимодействии сотрудников коллектива. Под организационным конфликтом Кибанов А.Я. и коллеги понимают «нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон» [2, с. 37]. Под стилем руководства Кибанов А.Я. понимает «важнейшую качественную характеристику управленческой деятельности» [3, с. 94], эта характеристика способа взаимодействия руководителя с подчиненными, способа постановки задач, метода контроля исполнения [1, с. 35-38]. Исследователи едины во мнении, что стиль управления оказывает значимое влияние на характеристики социально-психологического климата, на уровень доверия вышестоящему руководству, однако здесь в большей степени обсуждается выраженное негативное влияние авторитарного стиля управления на перечисленные показатели [4; 5; 6], особенностям либерального стиля в данном контексте уделяется мало внимания.

В головной компании Кинросс Голд управление основано на либеральном подходе, где каждому сотруднику предоставляется максимум свободы. Либерально-демократическая культура управления провозглашает ключевыми ценностями инициативу и творческий подход, свободу самовыражения профессионалов на всех участках работы и делегирование полномочий на нижестоящие уровни управления. Ключевыми принципами либерально-демократической культуры управления Кинросс являются:

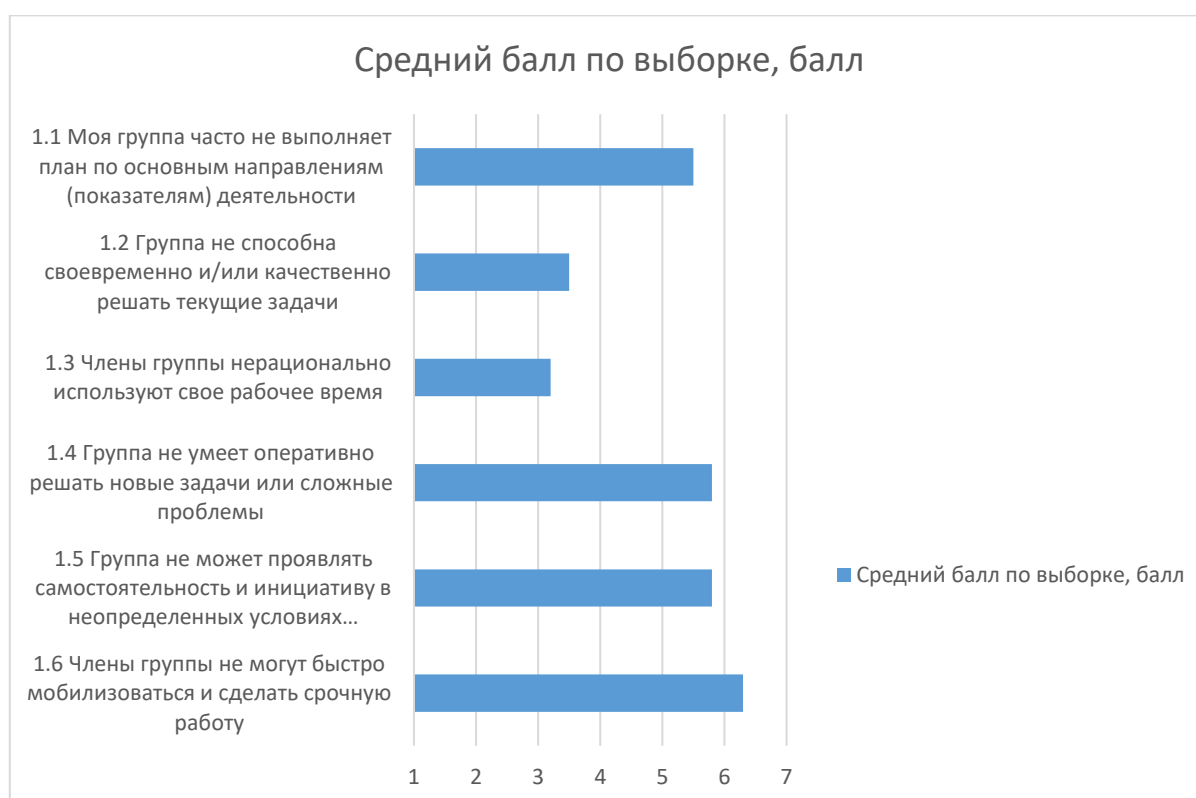
- коллективное принятие решений (не коллегиальное (с учетом мнений большинства), а именно коллективное (основанное на совместной генерации идей и их обсуждении));
- свобода обмена мнениями для широких возможностей творчества по каждому рабочему процессу;
- полное отсутствие виноватых за ошибки и недочеты, а также отсутствие «работы над ошибками» в случае неудачи по процессу и/или незавершения проекта;
- отсутствие санкций.

Следует отметить, что в условиях российской действительности и специфики бизнеса Кинросс (менталитет российского работника, объективно сложные производственные процессы с повышенным риском для здоровья и жизни персонала) такой либерально-демократический подход не является высоко эффективным. Его повсеместное применение приводит к сложностям в регулировании процессов и обеспечении стандартов качества работы и результата, а также к запутанному взаимодействию в рамках реализуемых процессов и проектов, когда зачастую отсутствуют ответственные за отдельные участки

сотрудники, а ответственность за проект целиком возлагается на одного сотрудника, которому при этом, однако, не передаются адекватные полномочия по оказанию управленческого воздействия на сотрудников.

Рассмотрим, как реализуемый либеральный стиль управления материнской компании отражается на межличностном взаимодействии сотрудников. С этой целью проведено исследование социально-психологической и предметно-деятельностной эффективности коллектива. В рамках исследования применены три методики авторства Сидоренкова А.В. («Методика изучения социально-психологической эффективности группы», «Методика изучения предметно-деятельностной эффективности группы», «Методика изучения типов межличностных конфликтов в группе») [7]. Шкалы всех методик приведены к единообразному виду для удобства респондентов и сокращения вероятности ошибки.

В исследовании приняли участие 100 сотрудников АО «ЧГГК». Результаты исследования предметно-деятельностной эффективности коллектива представлены на рис. 1.



*Рис. 1. Средние значения баллов по методике «Методика изучения предметно-деятельностной эффективности группы», где 1 – полностью согласен (негативная оценка), 7 – совершенно не согласен (позитивная оценка)*

Сотрудники АО «ЧГГК» оценивают предметно-деятельностную эффективность своего коллектива в среднем по всем параметрам, включенным в диагностическую модель, на 5,0 баллов, что соответствует 67% и должно быть интерпретировано как умеренно позитивная оценка. Ниже среднего оценены такие параметры как «продуктивность в решении текущих задач» (3,5 балла), «эффективность расходования рабочего времени» (3,2 балла). Сотрудники полагают, что их коллектив лучше приспособлен к решению сложных и амбициозных задач, нежели к работе над типовыми оперативными текущими задачами.

Результаты оценки социально-психологической эффективности коллектива АО «ЧГГК» представлены на рис. 2.



*Рис. 2. Средние значения баллов по методике «Методика изучения социально-психологической эффективности группы», где 1 – полностью согласен (негативная оценка), 7 – совершенно не согласен (позитивная оценка)*

Средний уровень социально-психологической эффективности коллектива АО «ЧГГК» оценен респондентами в 4,7 балла, что соответствует 61,7% от максимального уровня оценки эффективности. Существенно ниже среднего оценены такие параметры эффективности, как «удовлетворенность результатами» (3,4 балла), «психологический комфорт» (3,8 балла). Сотрудники, в целом, интегрированы в группу и оценивают социально-психологические аспекты ее функционирования как удовлетворительные. Сотрудники верят, что могут раскрыть свой потенциал в данном коллективе и приобрести новые знания и опыт. Однако текущее положение дел оценивается сдержанно негативно: сотрудники не ощущают комфорта и не удовлетворены результатами функционирования коллектива.

Сотрудники АО «ЧГГК» полагают, что в их коллективе существенно чаще встречаются и ярче выражаются деятельностно-ориентированные конфликты (2,5 балла, высокий риск). В частности, особенно высок риск конфликтов данного типа по поводу решения поставленных руководством задач (2,5 балла), организации рабочего времени и распределения обязанностей (2,3 балла), в рамках обсуждения способов решения поставленных задач (2,3 балла). Несколько ниже оценивается вероятность конфликтов в процессе совместного выполнения обязанностей (2,9 баллов).

Субъектно-ориентированные конфликты встречаются существенно реже, а атмосфера для их возникновения оценивается существенно более удовлетворительно (5,6 балла, низкий риск). Риск межличностных конфликтов на основе неприязни оценивается как низкий (5,6 баллов), особенно низок риск открытых стычек в личных отношениях (6,0

баллов), во время неформального общения между коллегами ссоры возникают редко (5,4 балла), а обстановка в коллективе в целом оценивается как дружелюбная (5,5 балла).

Таким образом, в АО «ЧГГК» руководство осознает риски, связанные с неуправляемыми конфликтами и неконтролируемым ростом уровня стресса на рабочем месте. Поэтому в компании есть отработанные механизмы и методы реагирования на кризисные ситуации в коллективе. Ускорить разрешение кризисных ситуаций и минимизировать негативные последствия удастся путем быстрого адресного реагирования совместными усилиями руководителей и Службы персонала.

Также требуется коррекция стиля руководства, поскольку применяемый высшим руководством Кинросс Голд в отношении персонала АО «ЧГГК» приводит к организационной неразберихе, отсутствию четко поставленных задач и ответственности за их исполнения. При этом культура труда и коммуникации в подразделениях российской горнодобывающей компании не настолько сформирована в западном ключе, чтобы уметь пользоваться преимуществами предоставленной свободы в работе и коммуникации, что порождает деятельностно-ориентированные конфликты (особенно высок риск конфликтов по поводу решения поставленных руководством задач, по поводу организации рабочего времени и распределения обязанностей, а также конфликтов в рамках обсуждения способов решения поставленных задач).

#### *Литература*

1. Каменская, В.Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 194 с.
2. Кибанов А. Я., Ворожейкин И. Е., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 302 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2016. – 208 с.
4. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. – М., 1975.
5. Кончакова А.А. Социально-психологический климат в коллективе: особенности влияния стиля руководства // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2018. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskii-klimat-v-kollektive-osobennosti-vliyaniya-stilya-rukovodstva> (дата обращения: 07.04.2021).
6. Нечепоренко О. П. Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой // ОмГУ. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stil-rukovodstva-kak-faktor-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-kollektiva-i-udovletvorennosti-rabotoy> (дата обращения: 07.04.2021).
7. Сидоренков А.В. Социально-психологическая диагностика малых групп. Методический инструментарий : учебное пособие / А. В. Сидоренков ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. – 296 с.



**В.М. Свистунов**

д-р экон. наук,  
профессор кафедры управления персоналом

**В.В. Лобачев**

канд. экон. наук,  
доцент кафедры международного  
производственного бизнеса

(ГУУ, г. Москва)

**V.M. Svistunov**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Department of Human Resource Management

**V.V. Lobachev**

Candidate of Economic Sciences, associate Professor,  
Department of International Manufacturing Business  
(State University of Management, Moscow)

## АЛГОРИТМ ПОИСКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ И «ЦИФРОВЫХ ТАЛАНТОВ»

### SEARCH ALGORITHM FOR QUALIFIED IT SPECIALISTS AND "DIGITAL TALENTS»

**Аннотация.** Определены роль и место процесса поиска и отбора квалифицированных ИТ-специалистов в цифровом развитии современной компании. Особое внимание уделено целям и задачам данного процесса, которые должны быть соотнесены с текущим этапом (стадией) цифровизации компании. Предложен типовой алгоритм поиска квалифицированных ИТ-специалистов и «цифровых талантов», способствующий формированию не только четкого понимания, где можно найти требуемых специалистов в среднесрочной или долгосрочной перспективе, но и обеспечивающий быстрое закрытие имеющихся ИТ-вакансий.

**Abstract.** The role and place of the process of finding and selecting qualified IT specialists in the digital development of a modern company are determined. Special attention is paid to the goals and objectives of this process, which should be correlated with the current stage (stage) of digitalization of the company. A typical algorithm for finding qualified IT specialists and "digital talents" is proposed, which contributes to the formation of not only a clear understanding of where to find the required specialists in the medium or long term, but also ensures the rapid closure of existing IT vacancies.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, поиск и отбор персонала, профессиональные знания и навыки, цифровые таланты, ИТ-специалист.

**Keywords:** HR potential, search and selection of personnel, professional knowledge and skills, digital talents, IT-specialist.

Современные тенденции глобализации мировой экономики и расширения рынков товаров и услуг неизбежно приводят не только к ужесточению конкурентной борьбы, но и к усложнению используемых менеджментом компаний процессов и инструментов управления. Активный процесс цифровизации производства и возрастающая сложность управления всё чаще диктуют менеджменту компаний необходимость решения задачи автоматизации своих бизнес-процессов, в том числе путём внедрения современных информационно-коммуникационных технологий.

Возрастающая сложность процессов управления достаточно часто вызывает необходимость проведения компанией коренных организационных изменений. К таким же последствиям приводит и автоматизация бизнес-процессов, происходящая или ранее проведённая в компании. В обоих случаях процесс организационных изменений должен произойти вне зависимости от вида производственной деятельности компании, ее размера и географического расположения. Основная причина – серьезные изменения в информационном обеспечении и содержании реализуемых бизнес-процессов.

В современных условиях большое число российских и зарубежных компаний ощущают серьёзные проблемы с подбором персонала нужной квалификации. Сегодня, говоря о высокой квалификации, подразумевают, в первую очередь, так называемую «цифровую грамотность» сотрудника, то есть тот набор знаний и умений, который позволяет ему грамотно и эффективно использовать современные цифровые технологии, включая Интернет-ресурсы, при выполнении своих профессиональных обязанностей. Основу «цифровой грамотности» работника составляют цифровые компетенции. Именно они определяют способность и успех применения современных информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) в бизнес-процессах компании [2].

Особенно остро сегодня стоит проблема поиска и подбора квалифицированных специалистов IT-сферы. Причём сотрудников, не только обладающих необходимыми профессиональными знаниями и опытом, но и новым мышлением, специалистов, которые способны обеспечить компании устойчивое конкурентное преимущество за счет умелого и качественного использования цифровых технологий в производстве и бизнесе [5].

Как и в других сферах деятельности компании, работа с кадрами требует внедрения современных эффективных IT-систем и инструментов. Системы управления человеческим капиталом (Human Capital Management, HCM), призваны максимально полно автоматизировать все корпоративные процедуры, связанные с управлением персоналом. Цель внедрения и практического использования таких инструментов – сквозная интеграция всех реализуемых кадровых решений; формирование единого кадрового информационного пространства. Достижение сформулированных целей обеспечит службе управления персоналом компании возможность максимально полно и оперативно формировать цифровые профили своих сотрудников [3].

Данный цифровой профиль должен учитывать сложившиеся у сотрудников: компетенции; средний уровень загруженности за определенный период времени или профессиональной деятельности в компании; достигнутый уровень производительности труда; набор увлечений и предпочтений, в том числе и вне рабочего времени. Сформированный таким образом цифровой профиль сотрудника в дальнейшем может служить исходной базой при разработке рекомендаций о целесообразности тех или иных направлений повышения его квалификации, а также основой формирования его индивидуальной программы карьерного роста. Перечисленные задачи вполне успешно могут быть решены с использованием специализированных цифровых инструментов [1].

При поиске и отборе требуемых IT-специалистов любая компания, прежде всего, должна принять во внимание следующие четыре важных аспекта:

1) необходимость оценки и анализа, кто из специалистов «доступен» на рынке труда и, кто из уже работающих в компании сотрудников входит в разряд «цифровых» талантов;

2) важность разработки качественных профилей новых цифровых позиций и понимания, сколько существующих или открывающихся вакансий потребуется заполнить и в какие временные периоды. Другими словами, какое количество IT-специалистов потребуется компании в ближайшем будущем;

3) формирование четкого понимания, где можно будет найти требуемых специалистов в среднесрочной и/или долгосрочной перспективе, как их можно привлечь для работы в компании, и каким образом удержать, при необходимости. Важно, что приток «цифровых» специалистов может и должен быть обеспечен не только путём

внешнего найма, но и за счёт развития цифровых навыков у действующих сотрудников компании;

4) первостепенность определения перечня обязательных «цифровых» навыков, которыми должен обладать каждый сотрудник компании, или которые необходимо дополнительно формировать и/или развивать у персонала для повышения эффективности «цифровой» трансформации компании.

Базируясь на приведенных аспектах, можно предложить типовой алгоритм поиска квалифицированных IT-специалистов или «цифровых талантов», который будет заключаться в следующем:

1. Анализ соответствия квалификации действующего персонала компании требованиям внедряемых или используемых цифровых технологий.

2. Проведение расчётов потребности в дополнительном кадровом обеспечении. Определение количества имеющихся и/или вновь открывающихся цифровых вакансий.

3. Корректировка действующих и/или разработка новых профилей для имеющихся и/или открывающихся IT-вакансий.

4. Проведение анализа внутрикорпоративного и/или внешнего рынка труда с целью определения потенциальных кандидатов на имеющиеся или открывающиеся IT-вакансии.

5. Проведение детального анализа «локации» IT-специалистов и «цифровых талантов» нужной квалификации.

6. В соответствии с требованиями скорректированных или вновь разработанных профилей цифровых вакансий разработка и реализация:

- стратегии привлечения и удержания IT-специалистов и/или «цифровых талантов» нужной квалификации с внешнего рынка труда [4];
- плана корпоративного обучения действующего персонала компании.

7. Оценка результатов поиска IT-специалистов для закрытия имеющихся или вновь открывающихся IT-вакансий.

К сожалению, сегодня показатели привлекательности и открытости мирового рынка труда благоприятствуют сохранению негативной тенденции «утечки IT-мозгов» из страны. В сложившихся условиях крайне важно не только найти, но и удержать достаточный резерв «цифровых» талантов.

### *Литература*

1. Власова Т., Цветков В., Цветкова В. Развитие и управление персоналом на высокотехнологичных предприятиях // Наука и инновации. – 2019. – № 10(20 0). – С. 50-53.

2. Голышкова И.Н. Анализ ключевых составляющих модели «цифровой университет» // E-Management. – 2020. – Т. 3. № 3. – С. 53-61.

3. Крылов А.Н., Кузина Г.П., Голышкова И.Н., Язинцев Р.А. Повышение эффективности бизнес-коммуникаций на основе использования digital-каналов. // Вестник университета. – 2019. – № 6. – С. 19-26.

4. Мозговой А.И. Мотивация персонала на основе системы показателей // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 5(24). – С. 194.

5. Россия 2025: от кадров к талантам / [Электронный ресурс] URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/default.aspx> (дата обращения: 08.04.2021).

**В.Ю. Скориков**

студент 1 курса программы магистратуры  
«Управление персоналом»

**Е.В. Батоврина**

канд. социол. наук,  
доцент кафедры управления персоналом  
(МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

**V.Y. Skorikov**

1st year student of the Master's program 'Human Resource Management'

**E.V. Batovrina**

Candidate of Sociological Sciences, associate professor  
(Lomonosov Moscow State University, Moscow)

## ДИСКРИМИНАЦИЯ ЖЕНЩИН НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА И МЕТОДЫ БОРЬБЫ С НЕЙ

### DISCRIMINATION OF WOMEN IN THE RUSSIAN LABOR MARKET AND THE METHODS TO CONFRONT IT

***Аннотация.** Проблема дискриминации на рынке труда затрагивает разные категории граждан, но особенно касается женщин, на протяжении длительного времени борющихся за получение равных прав и сейчас нуждающихся в их полной реализации. В данной статье рассмотрены показатели, отражающие уровень дискриминации женщин на российском рынке труда, предложены методы по борьбе с ущемлением прав женской части населения страны, приведена зависимость между гендерным равенством на рынке труда и экономическим ростом.*

***Abstract.** The problem of discrimination in the labor market has always affected different categories of citizens, especially women who have fought for equal rights, and now they need to realize them. The article examines indicators representing the level of discrimination of women in the Russian labor market, the methods to confront the disempowerment of the female segment of the population are offered. The article shows the relationship between gender equality and economic development.*

***Ключевые слова:** дискриминация, гендерное равенство, экономическое развитие, рынок труда, стеклянный потолок.*

***Keywords:** discrimination, gender equality, economic development, labour market, glass ceiling.*

Проблема дискриминации по половому признаку на российском рынке труда в настоящее время стоит достаточно остро. Особенно сильно дискриминации подвержены женщины. Россия занимает 81-е место из 153 в рейтинге «The Global Gender Gap Index 2020 rankings», разработанном для измерения гендерного равенства и впервые опубликованном в 2006 году [6]. Авторы рейтинга учитывают доступ женщин и мужчин к образованию, их участие в экономике, вовлеченность в политику, а также уровень здоровья. Согласно данным рейтинга по итогам за 2019 год, разрыв в заработной плате, получаемой женщинами и мужчинами в России, находится на уровне 28,8%, уровень общих доходов женщин при этом ниже на 42,1%, чем у мужчин. Неравенство в доходах частично объясняется тем фактом, что женщины сталкиваются с сопротивлением при доступе к руководящим должностям [6]. При этом уровень образования женщин в России не ниже, а иногда и выше, чем у мужчин: 91% женщин посещают среднюю школу (мужчины – 90,4%), 89% женщин получают высшее образование после окончания

средней школы (мужчины – 75%). Продолжительность жизни женщин в среднем на 8 лет больше, чем у мужчин. Участие женщин в политической жизни страны также ограничено. Они ни разу не занимали пост главы государства, их мало среди министров (12,9%) и парламентариев (15,8%). Однако есть и позитивные сдвиги: по меньшей мере 40% должностей высокопоставленных чиновников занимают женщины [6].

В целом, исходя из приведенных выше данных, можно сделать вывод, что, несмотря на все возможности российского общества, стеклянный потолок препятствует большинству женщин в получении доступа к властным позициям как в политике, так и в деловом секторе. При этом под стеклянным потолком понимается невидимый барьер, который не позволяет рассматриваемой демографической группе подняться выше фиксированного уровня по иерархии карьерного роста [2]. Считается, что первыми к использованию этой метафоры прибегли участницы феминистского движения при описании причин возникновения препятствий на пути продвижения в карьере успешных женщин.

В настоящее время можно выделить следующие распространённые причины, по которым женщины лишаются права и возможности профессиональной реализации:

1) Негативное отношение работодателей к необходимости предоставления женщинам декретного отпуска. Многие работодатели не хотят брать на работу девушек и молодых женщин, так как они, вероятнее всего, выйдут замуж и решат завести детей, что помешает им вести полноценную трудовую деятельность на протяжении достаточно длительного времени;

2) Негативное отношение работодателей к необходимости предоставления женщинам льгот. Например, в соответствии со статьёй 93 Трудового Кодекса Российской Федерации работодатель на основании заявления обязан устанавливать неполное рабочее время для женщин, имеющих ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до восемнадцати лет), при этом не должно быть каких-либо ограничений по продолжительности ежегодного основного оплачиваемого отпуска [3]. Работодатели не готовы идти на подобные уступки, что часто является причиной возникновения проблем в карьере женской части населения страны;

3) Внешность, которая не является «достаточно красивой» для осуществления трудовой деятельности. Здесь яркими примерами выступают такие должности, как бортпроводница или официантка;

4) Ошибочное, предвзятое мнение о том, что женщины не так умны, образованы, трудоспособны и профессиональны, как мужчины. Многие работодатели полагают, что у женщин иная мотивация, чем у мужчин, для них на первом плане всегда будет семья, что негативно скажется на результатах труда и в целом на рабочем процессе.

Убедительные доказательства значимости женщин для экономического развития страны приведены в документе «Анализ гендерной проблематики» (с англ. ‘Overview of gender mainstreaming in The World Bank’), подготовленном Всемирным банком. В нем отмечен важный факт, что в обществах, в которых существует гендерная дискриминация, как правило, темпы экономического роста и сокращения бедности ниже, чем в обществах, где к мужчинам и женщинам относятся на равном уровне [5]. При этом поясняется, что, хотя гендерное равенство способствует экономическому росту, экономический рост не обязательно приводит к гендерному равенству [5]. Для продвижения гендерного равенства необходимо усиливать различные аспекты автономии женщин: экономическую и политическую автономию, свободу от всех форм насилия, а также сексуальную и репродуктивную автономию.

В целом можно предложить следующие меры по борьбе с дискриминацией женщин на российском рынке труда (см. табл.).

*Методы борьбы с дискриминацией женщин на российском рынке труда*

<i>Метод борьбы</i>	<i>Пояснения</i>
1. Квотирование	Предполагает установление квот на прием на работу женщин на разные категории должностей. Зарубежный опыт показывает, что наличие квот даёт возможность женщинам преодолевать порог предрассудков и создает ролевые модели. Увеличение доли женщин в совете директоров благодаря квотам положительно влияет на рыночную стоимость организаций [1]
2. Создание нормативной базы по защите женщин от харассмента	Как показывает зарубежный опыт, благодаря предотвращению сексуальных домогательств на работе, женщины чувствуют себя психологически более комфортно, у них формируется уверенность в том, что они могут добиться профессиональных результатов исключительно с помощью своих навыков и умений
3. Введение отчетности для организаций по уровню заработной платы среди женщин и мужчин	В случае выявления существенного необоснованного различия в заработной плате женщин и мужчин, занимающих схожие должности и работающих в схожих условиях, работодатели должны нести ответственность (например, может быть введена система штрафов для юридических лиц). Благодаря контролю за заработной платой на российском рынке труда, можно будет преодолеть существующий разрыв в доходах мужчин и женщин, что обеспечит более комфортное и защищенное существование граждан страны
4. Развитие системы дошкольных воспитательных учреждений	Гарантированное обеспечение детей местами в яслях и детских садах, возможности их пребывания в них полный день с учетом графика работы родителей создаст необходимые условия для успешной профессиональной деятельности и реализации профессионального потенциала обоими родителями
5. Повышение вовлеченности отцов в воспитание детей	Необходимым условием уравнивания возможностей женщин и мужчин в вопросах карьерного развития является распределение между ними декретного отпуска. Для начала можно обязать отцов брать из общего срока декретного отпуска 20% времени по уходу за ребёнком. Если данный период не будет реализовываться со стороны отцов, то он будет просто сгорать. Такая практика дала положительные результаты в странах Скандинавии [4]
6. Продвижение идеи равенства полов в СМИ	Поскольку национальные СМИ находятся в прямой зависимости от государства, данная обязанность во многом возлагается именно на него. Продвижение через федеральные ТВ-каналы, газеты и интернет-порталы идеи равенства полов будет способствовать общему снижению гендерного напряжения, уровня дискриминации по гендерному признаку – в том числе, на рынке труда

Итак, гендерное равенство – важнейший фактор экономического роста. Необходимо создать для женщин возможность играть равную с мужчинами роль в обеспечении устойчивого экономического развития страны. Это особенно актуально для России, где женщины составляют больше половины населения страны. Мы знаем, что для достижения гендерного равенства мало простого внесения изменений в существующие законы или создания новых нормативных актов. Законы должны быть реализованы осмысленно, а для этого требуется устойчивая политическая воля, лидерство со стороны женщин, а также изменения укоренившихся культурных взглядов и норм. Не удастся достичь равных прав

среди женщин и мужчин без активного участия государства, вовлечения гражданского общества и влияния авторитетных международных организаций, задающих свои тренды развития экономики и социума. Существующую проблему дискриминации необходимо решать всеми возможными методами, так как возможность граждан полноценно реализовывать свои права способствует не только экономическому росту страны, но и формированию у граждан чувства удовлетворённости, социальной защищённости, что значительно уменьшает число проявления социальной напряжённости.

#### *Литература*

1. Место женщины: как гендерные квоты помогают бизнесу. URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/423675-mesto-zhenshchiny-kak-gendernye-kvoty-pomogayut-biznesu> (дата обращения: 01.04.2021).
2. Словарь гендерных терминов URL: <http://www.owl.ru/gender/202.htm> (дата обращения: 31.03.2021).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года) (с изм. от 09 марта 2021 г.) // Российская газета. 2001 г. № 0(2868). Ст. 93.
4. Шведская семья: папа – в декретный, мама – на работу. URL: <https://1prof.by/news/v-mire/shvedskaya-semya-papa-v-dekretnyj-mama-na-rabotu/> (дата обращения: 01.04.2021).
5. Overview of gender mainstreaming in The World Bank URL: [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/opev/Documents/Evaluation\\_Matters\\_March\\_2014\\_-\\_Gender\\_Inequality\\_and\\_You\\_-\\_article\\_\\_14\\_.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/opev/Documents/Evaluation_Matters_March_2014_-_Gender_Inequality_and_You_-_article__14_.pdf) (дата обращения: 31.03.2021).
6. The Global Gender Gap Index 2020 // Global Gender Gap Report 2020 URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf) (дата обращения: 30.03.2021).

***А.К. Смирнова***

*студент 2 курса направление подготовки*

*Управление персоналом*

*(ФБГОУ ВО СПбГТИ (технический университет),*

*г. Санкт-Петербург)*

***А.К. Smirnova***

*Student of the 2nd year Personnel management*

*(St. Petersburg State Technological Institute*

*(technical university), St. Petersburg)*

***Научный руководитель:***

*д-р экон. наук, доц.,*

*зав. кафедры управления персоналом и рекламы*

***А.А. Дороговцева***

***A.A. Dorogovtseva***

*Head of the Department of Personnel Management*

*and Advertising, Doctor of Economics, Associate Professor*

### **ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД УДАЛЕННОГО РЕЖИМА РАБОТЫ**

### **FEATURES OF EMPLOYEE ADAPTATION DURING REMOTE OPERATION**

*Аннотация: в статье рассматриваются преимущества и недостатки работы в удаленном режиме, влияние современных реалий на рынок офисной недвижимости,*

результаты опроса людей на тему удовлетворенности работой в различных трудовых условиях и правила адаптации к работе в удаленном режиме.

**Abstract:** the article discusses the advantages and disadvantages of working remotely, the impact of modern realities on the office real estate market, the results of a survey of people on job satisfaction in various working conditions and the rules for adapting to working remotely.

**Ключевые слова:** адаптация, удаленный режим работы, самодисциплина.

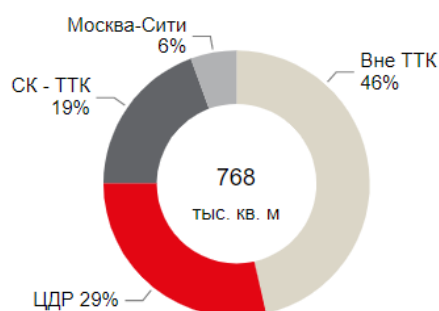
**Keywords:** adaptation, remote operation mode, self-discipline.

Работа в удаленном режиме – форма занятости, при которой работодатель и наёмный работник выполняют важнейшие функции, связанные со своей работой, с помощью информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), при этом находясь на значительном расстоянии друг от друга.

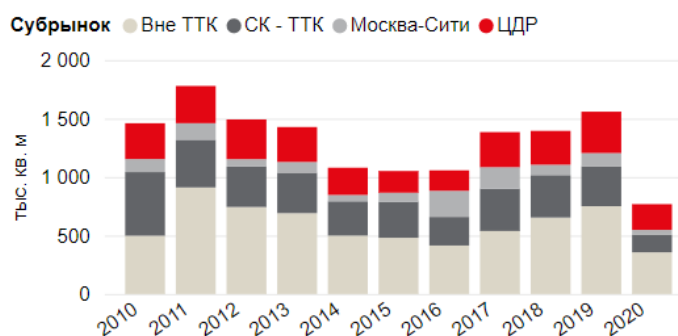
Развитие информационных технологий создало новые возможности для организации труда, в частности для удаленной работы. В связи со сложившейся ситуацией в мире удаленный режим работы стал неотъемлемой частью многих граждан.

Согласно отчету компании JLL, представленному на рис. 1, совокупный годовой объем сделок аренды и купли-продажи на офисном рынке Москвы составил 768 тыс. кв. м., что является минимальным показателем за всю историю наблюдений с 2007 года. По сравнению с предыдущим годом объем сделок снизился вдвое. Наиболее востребованными в 2020 году стали объекты класса А и В+, на долю которых пришлось 40% и 43% спроса соответственно. Лидерами по объему спроса на офисы Москвы по итогам 2020 года стали банковский сектор и компании, предоставляющие бизнес-услуги [1].

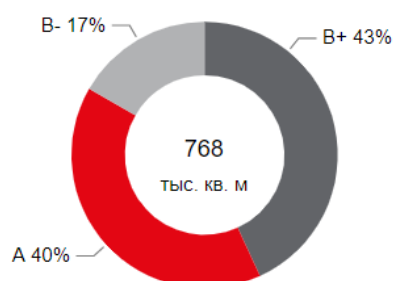
Структура спроса по субрынкам, 2020 год



Динамика спроса по субрынкам



Структура спроса по классам, 2020 год



Динамика спроса по классам

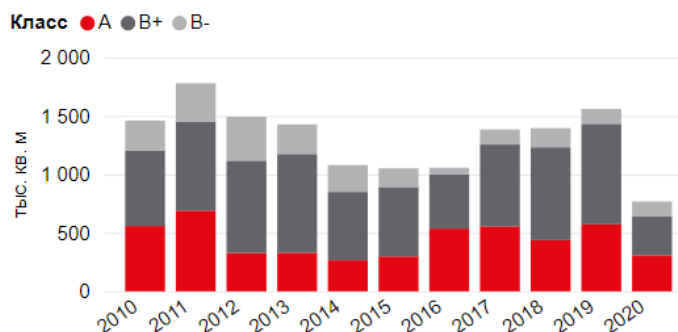


Рис. 1. Объем сделок аренды и покупки на офисном рынке в Москве за 2020 год



Представленный отчет демонстрирует значительную тенденцию спада спроса на офисную недвижимость, связанную с эпидемиологической ситуацией в Москве (такая же тенденция прослеживается как по всей России, так и во всем мире). Причиной этому послужила необходимость перевода основной части штата большинства компаний на удаленный формат работы в целях ограничения распространения коронавирусной инфекции.

Крупнейшие российские компании перевели большую часть своих сотрудников на дистанционный режим работы. В «Роснефти» в удаленном режиме работают 84% персонала центрального аппарата компании в Москве. В центральном московском офисе «Транснефти» тоже около 70% сотрудников находятся в данном режиме работы. Сбербанк на фоне эпидемиологической обстановки перевел половину сотрудников на удаленную работу. Представитель «Ростелекома» сообщил о 50 тыс. человек, работающих из дома. В МТС также указывают, что в дистанционном режиме работает «значительная часть» сотрудников [2].

Однако, несмотря на успешный перевод сотрудников на удаленный режим работы при минимальных потерях прибыли, компании сталкиваются с новой проблемой. Для большинства сотрудников оказывается сложным адаптироваться к новым условиям труда, в то время как работодатели обеспокоены тем, что не смогут так же успешно осуществлять контроль за работой сотрудников.

Информационные сервисы «Мой круг» и «Хабрахабр» провели опрос среди своих пользователей, нацеленный на выявление удовлетворенности работой в различных рабочих условиях. Результаты опроса представлены на рисунке 2. Большинство респондентов считают, что удовлетворённость работой и эффективность в ней никак не связаны с удалённостью этой работы. При этом в три раза чаще говорят, что удовлетворённость от удалённой работы выше, чем от офисной, и в два раза чаще – что выше эффективность [3].



Рис. 2. Удовлетворенность работой в различных трудовых условиях

Однако эффективность работы и удовлетворенность ею не говорят о том, что сотрудники и работодатели достаточно адаптированы к данным условиям труда, поэтому обратимся к другому опросу, проведенному теми же компаниями, результаты которого изображены на рисунке 3. Целью данного опроса являлось выявление преимуществ и недостатков удаленной работы с точки зрения тех, кто уже имел опыт удаленной работы, и тех, у кого такого опыта не было, дал следующие результаты.

Результат данного опроса дает понять, что люди без опыта склонны преуменьшать достоинства (диаграмма слева) и преувеличивать недостатки (диаграмма справа) удаленной работы. Среди самых часто указываемых преимуществ удалённой работы – экономия времени на дорогу и гибкий рабочий график. Также многие высоко оценивают потенциальную возможность путешествовать и работать в комфортных привычных

условиях. Среди самых часто указываемых недостатков – нехватка очного общения с коллегами и много отвлекающих бытовых факторов. Также чаще всего указывают среди недостатков на нехватку неформального общения с коллегами и на отсутствие понимания процессов, которые протекают в компании, потерю вовлеченности.

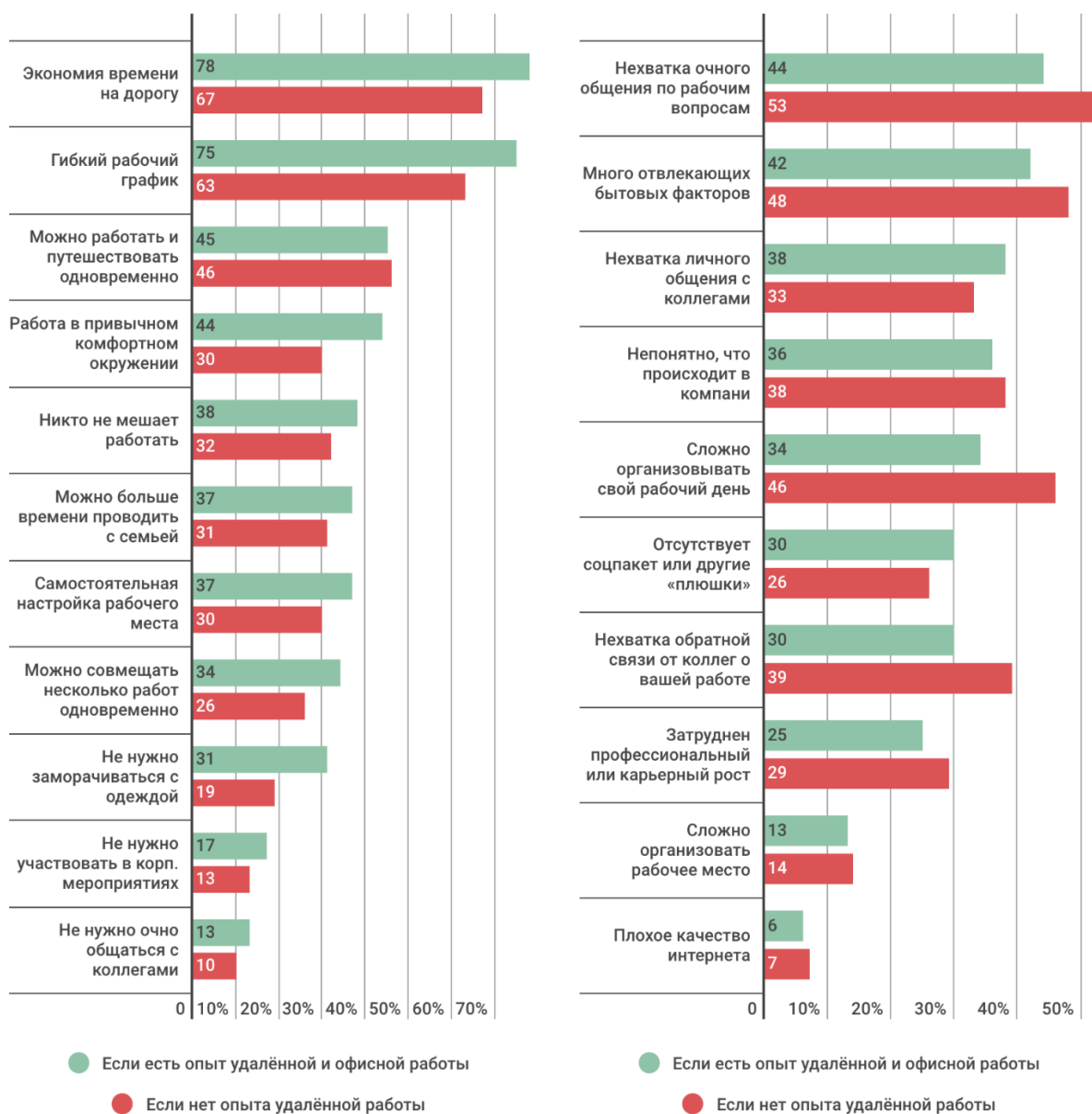


Рис. 3. Преимущества и недостатки удаленной работы

Опираясь на полученные результаты, можно сделать вывод, что процесс адаптации к дистанционному формату работы по-прежнему остается затруднительным. Данный процесс является довольно сложным с точки зрения самодисциплины, однако есть определенный набор правил, следование которым значительно упрощает адаптацию к удаленной форме труда:

1. Найдите нужное место. Будь то комната в вашем доме, общее рабочее пространство или любимая кофейня, окружающая среда имеет значение при удаленной работе. Убедитесь, что температура и уровень шума комфортны для вас, у вас достаточно места для вашего оборудования, и это место, где вас вряд ли потревожат. Ищите области, которые предлагают естественный свет чтобы помочь вам чувствовать себя энергичными.

2. Установите расписание. Возможно, существует дополнительная гибкость в том, когда люди выполняют задачи, когда они работают удаленно. Но важно установить некоторые границы. Это помогает людям выполнять работу в разумные сроки и не вызывает стресса. Менеджеры должны устанавливать графики для сотрудников, а те, кто работает удаленно, должны прилагать усилия, чтобы придерживаться их.

3. Одеться. Одежда влияет на наше настроение и эмоции, поэтому носите то, что заставляет вас чувствовать себя мотивированным, профессиональным и уверенным. Желательно одеваться в ту одежду, в которой вы пошли бы на работу.

4. Планируйте перерывы. Без приглашения на обед и кофе-брейки удаленные работники могут целыми днями сидеть перед экраном. Перерыв заряжает энергией, особенно если вы можете выйти на улицу, поэтому составьте себе график и убедитесь, что каждый день есть хотя бы прогулка по кварталу. Если нет возможности выйти на улицу, займитесь чем-нибудь в помещении. Прогуляйтесь вверх и вниз, потренируйтесь на фитнес-видео или просто сделайте несколько растяжек, чтобы взбодриться и избавиться от напряжения.

5. Больше общайтесь. Удаленная работа требует больше общения, а не меньше. Используйте мгновенные сообщения и групповой чат, чтобы оставаться в курсе дел с коллегами и проектами, видеозвонки на совещаниях. Большая коммуникация будет способствовать большей вовлеченности и повышению мотивации.

6. Отрегулируйте свой стиль общения. Язык тела и звуковые сигналы могут отсутствовать, когда вы не разговариваете лицом к лицу. Из-за этого общение должно быть более явным при удаленной работе. Проверьте свою речь на ясность и лаконичность, чтобы убедиться, что коллеги понимают, что вы имеете в виду при разговоре с ними.

7. Попросите поддержки. Люди, работающие в одиночку, могут растеряться, столкнувшись с большим объемом работы. Менеджеры и их команды должны понимать, что это нормально и протягивать руку помощи, когда в этом есть необходимость. Регулярные проверки и советы со стороны вышестоящих сотрудников крайне важны в данных условиях.

Следование данным правилам значительно облегчит процесс адаптации к новым трудовым реалиям и сделает его более естественным. Основная задача работодателя в данном случае – не только придерживаться данных правил, но и осуществлять контроль за выполнением их сотрудниками. Только в условиях постоянного поддержания контакта между всеми сотрудниками может привести к успешному переводу на дистанционный формат работы.

Можно сделать вывод, что изменения в обществе влекут за собой изменения как в жизни отдельных людей, так и крупных компаний. Чтобы быть готовым к переменам, необходимо грамотно подойти к адаптации к новым реалиям. Однако в этом должны быть заинтересованы не только работодатели, но и сотрудники компаний. А чтобы сам процесс адаптации проходил проще, необходимо придерживаться универсальных правил.

### *Литература*

1. Обзор рынка недвижимости Москвы [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYTdhYmMwZTQtMGQ4OC00MGQ2LTkzM2UtMjk4Yjk5YmNkMDA2IiwidCI6ImJmZWYyYjA2LWQyNTYtNGY4ZS1iZDAzLThkMzY4Nzk4NzA2MyIsImMiOiN9>

2. Home sweet home – «удаленка» обретает второе дыхание. Обзор [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/728621>

3. Удалённая работа в цифрах и диаграммах [Электронный ресурс] – режим доступа: [https://habr.com/ru/company/habr\\_career/blog/330076/](https://habr.com/ru/company/habr_career/blog/330076/)

4. Удаленная работа в период коронавируса [Электронный ресурс] – режим доступа: [https://yandex.ru/turbo/jcat.ru/s/job\\_vacancy/blog/udalennaya-raboty-v-period-koronavirusa/](https://yandex.ru/turbo/jcat.ru/s/job_vacancy/blog/udalennaya-raboty-v-period-koronavirusa/)

**И.Э. Соколовская**

д-р психол. наук, профессор кафедры социологии,  
психологии управления и истории  
(ГУУ, г. Москва)

**I.E. Sokolovskaya**

Doctor of Psychology, Professor of the Department of Sociology,  
Management Psychology and History  
(State University of Management Moscow)

## ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННОЙ КУЛЬТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

### DESIGN THINKING IN THE MODERN MANAGEMENT CULTURE

**Аннотация.** Дизайн-мышление – не икона современного менеджмента, это набор приемов проектирования самых разнообразных вещей, от модели управления персоналом компании до создания «умной кофе-станции», которая запоминает предпочтения клиента, подбирает нужные пропорции для напитка и рекомендует подходящее печенье. Однако суть нового дизайна состоит не в механическом наборе приемов, сердцевина метода заключается в направленности «снизу – вверх», от потребителя к решению, когда проектанты начинают свои действия с максимально тесного общения с клиентами, для точного выяснения их проблем и потребностей.

**Abstract.** Design thinking is not an icon of modern management, it is a set of techniques for designing a wide variety of things, from the company's personnel management model to the creation of a «smart coffee station» that remembers the customer's preferences, selects the right proportions for the drink and recommends the right cookies. However, the essence of the new design is not a mechanical set of techniques, the core of the method is a "bottom – up" orientation, from the consumer to the solution, when the designers begin their actions with the closest possible communication with customers, to accurately clarify their problems and needs.

**Ключевые слова:** дизайн-мышление; эмпатия; пользователь продукта; креативность; инсайт; тестирование; инструменты; культура мышления; потребители; интуиция.

**Keywords:** design thinking; empathy; product user; creativity; insight; testing; tools; thinking culture; consumers; intuition.

«Дизайн-мышление – это подход к проектированию инновационных решений, ориентированный на человека. Он основан на инструментах, применяемых дизайнерами, и применяется с целью интегрирования потребностей людей, потребностей бизнеса и технологических возможностей».

Тим Браун, генеральный директор IDEO

Стандартный алгоритм действий по управлению персоналом состоит из следующих шагов:

- поиск сотрудников с необходимым набором качеств, как профессиональных, так и личных;
- проведение специального начального обучения работников, по повышению квалификации и т.п.;
- аттестация в соответствии с применяемой в организации оценочной системой.

В современной цифровой экономике возрастает доля автоматизации рутинных операций, параллельно расширяются сегменты креативных действий с большой степенью ответственности сотрудников, принимающих решения. Соответственно, возрастают требования к личностям людей в системах управления, увеличиваются действия по

изучению их мотивации, исследуются возможности корректировки управленческих реакций с целью обеспечения гибкости и точности процессов управления. В комплексе подобных свод мероприятий называется сегодня дизайн -мышлением.

Можно отметить, что частично инструменты такого стиля мышления уже использовались и ранее: это и полевые исследования, применение метода аналогий, переосмысление проблем, мозговой штурм, создание прототипа по методу лего – конструирования...

Важная новация состоит в том, что дизайн-мышление – это не набор отдельных, пусть и передовых инструментов. Фактически речь идет о новой эффективной культуре мышления, позволяющей ломать стереотипы, сокращать застарелые убеждения, творчески подходить к проблемам.

Ключевой прием нового стиля мышления состоит в необходимости поставить себя на место пользователя продукта, для чего сотруднику следует, помимо профессиональных качеств, обладать еще и свойством *эмпатии*. То есть, дизайн-мышление (англ. design thinking) – это классическая клиент-центрированная методология, ориентированная на создание инновационных продуктов и услуг, применяющая креативность, командность и способность понять ощущения потребителя данного изделия или сервиса. То есть, речь идет о таких необходимых для сотрудника организации свойствах, как наличие интуиции, эмоциональности, сочувствия.

Дизайн-мышление системно, т. е. если вы руководите компанией, которая создает продукцию для потребителей, то должны проникнуться их психологией и аналогичным способом управлять своей организацией, направляя эмпатию на своих сотрудников.

Любой, кто использует дизайн-мышление, подчиняет своё поиски оптимального решения проблемы в первую очередь в интересах человека – потребителя, клиента, а уже во вторую – в интересах компании, начальника, менеджера проекта или бюрократии.

Волны цифровых модернизаций приносят все новые усовершенствования в экономику: к 2025 году будет автоматизировано 60% операций, ныне выполняемых с участием человека. Точность распознавания голоса к этому же году возрастет до 99%, а распознавание изображений – 97%. Автоматизация перемещает человеческий труд из зоны ручных операций и управления механизмами, в область интеллектуальных операций, поскольку сегодня на плаву можно удержаться только за счет применения инноваций.

Дизайн-мышление – метод специально разработанный для создания инновационного процесса деятельности. Сама методика была разработана более трех десятилетий назад, но именно сейчас оказалась остро востребованной из-за изменившихся условий производства – постоянно усиливающейся конкуренции, меняющихся вкусов и требований в сфере потребления, ускоряющегося появления новинок на рынке.

Очевидно, что креативность является основой нового метода, и не только для профессиональных дизайнеров, например, это качество необходимо руководителю организации, который должен не только мысленно занять рабочее место своего сотрудника, но и прочувствовать его трудности, увидеть, что ему мешает и требуется устранить для ведения удобной и плодотворной деятельности. В целом, креативный подход становится нормой для современного управления коллективом, так же как и подключение рядовых работников к формированию творческих идей.

Чтобы понять сущность дизайн – мышления, приведем его основные принципы, сформулированные основоположниками:

1. Концентрируйтесь на ценностях. Старайтесь почувствовать эмпатию к тем, для кого вы проектируете. Реакция клиентов станет несущей конструкцией вашего дизайн-мышления.

2. Будьте точны. Прорывайтесь к адекватному восприятию исследуемой ситуации. Стремитесь к четкому пониманию сути проблемы. Представляйте ее ясной для всех, чтобы участникам вашей команды хотелось бы найти решение.

3. Лучше один раз показать, чем три раза рассказать. Демонстрируйте собственное виденье остальным в команде рисунками или чертежами.

4. Подключайте эксперимент. Создание прототипа нужно не только для проверки возможного решения, но и для работы мысли и столкновения мнений.

5. Постоянно не упускайте из виду место того этапа дизайнерского процесса, где в данный момент находитесь, контролируйте методы и не упускайте из виду цель.

6. Старайтесь не только размышлять, но и работать руками. Руки должны аккомпанировать голове в нашем методе дизайна.

7. Смотреть с разных точек зрения. Создавайте команду из специалистов из разных областей, суммируйте их позиции и нацеливайте на единый прорывной результат.

Постигая метод, сформулируем его пять ключевых этапов:

**Этап эмпатии**, на котором дизайнер изучает заказчика, его ситуацию, его потребности. Он перевоплощается в интервьюера, корреспондента, старается глубже погрузиться в реальный опыт клиента, понять его проблемы и прочувствовать эмоции.

**Этап определения**. Здесь собирается кейс после этапа эмпатии, суммируются впечатления, производится анализ и – главное – формулируется задача.

**Этап поиска идеи**. Это этап инсайтов. Надо искать идеи для решения уже сформулированной задачи, сталкивать разные позиции членов команды, отбрасывать шаблонные и отбирать нетривиальные, мыслить по ходу инновационного процесса в гуще множества идей. Генерировать итоговое решение.

**Этап прототипирования**. Здесь происходит материализация идеи – в модели из картона, выклеенных на стене стикеров, восседающих на стульях людей, короче говоря, в любом варианте, который позволит понять правильность (или наоборот) идеи, проверить наличие (отсутствие) нужных звеньев в конструкции, обсудить схему с клиентом, по поводу соответствия его надобностям.

**Этап тестирования**. Лучший способ тестировать прототип – исходить из того, что вы ошиблись. По ходу тестирования дорабатывается прототип, иногда переделывается полностью. Случается, что тестирование приводит к пониманию ошибочности постановки задачи, что означает, естественно, необходимость начинать все с нуля. В случае удачи тестирование дает вывод о переходе к воплощению решения в образец.

По сути, сам термин «дизайн – мышление» громоздок и узковат, потому что направляет луч зрения к дизайну. Да, этот метод использует ряд приемов, ранее наработанных дизайнерской деятельностью, однако смысл его гораздо шире, это просто новый, современный метод решения самого широкого спектра задач. Уже сегодня можно перечислить множество из них.

Например, одна из австралийских банковских групп применила дизайн-мышление для разработки специального мобильного приложения, посредством которого служащие банков смогли планировать свое время работы, график отпусков, бонусы **самостоятельно** и все это, конечно, в сопряжении с функционированием всего организма организации.

Из предыдущего примера логически вытекает возможность использования дизайнерских решений для управления персоналом, что стало уже практикой для многих компаний. Здесь задача разбивается на три части: задачи компании; цели и потребности кандидата или сотрудника; соответствие современным нормам, например, экологичность процесса и продукта. Результат должен объединить все эти части в гармоничное единство.

Главная заповедь дизайнера мышления: «Самый тяжкий грех – «подгонка результата». Напротив, дизайн-мышление должно ликвидировать пропасть между искусственно придуманными ментальными конструкциями и правдой реальной жизни».

Еще один пример современного решения. В Москве в недавние годы среди жилых кварталов ряда районов появились центры «Мои документы». Замысел дизайнеров состоял в том, чтобы человек мог, выйдя на прогулку или в магазин, завернуть в место, где можно получить справку, что-то оформить и, таким образом, совместить приятное с полезным. По отзывам москвичей, новые центры дали возможность с большими удобствами пользоваться услугами оформления всевозможных документов, столь необходимых современному горожанину.

Итак, наряду с «цифровой революцией» наступила эра дизайн – мышления. Оно принципиально отличается от дизайна «старого образца». Это было проектирование «сверху-вниз», когда руководитель заказывал проект дизайнерской фирме, излагая свое понимание задачи, а результат он же воплощал в спускаемые по этажам компании указания, которые сотрудникам предлагалось безоговорочно принимать и исполнять, невзирая на их собственное видение проблемы.

Новый подход – как бы пространственно противоположен, он направлен «снизу-вверх». Его можно назвать демократическим, поскольку здесь дистанция между проектированием и клиентами сведена к нулю. Даже сотрудники, находящиеся на нижних ступеньках иерархии организации – заказчика, вовлечены в процесс дизайна. Такое совместное творчество требует сотрудничества с людьми, не обученными дизайну, здесь-то и включается эмпатия, без которой все остальное не имеет смысла.

Главная часть метода – тестирование, проверка с живыми людьми, участниками процесса, для которого создается проект, когда результат может быть получен при проведении непрерывного поиска баланса между изделием, производственной схемой, жизненной ситуацией которую должен усовершенствовать дизайнер, и теми людьми, которые будут это приобретать, применять или жить в этом.

#### Литература

1. Том Келли, Дэвид Келли. Креативная уверенность. Как высвободить и реализовать свои творческие силы / пер. с англ. Т. Землянской. – М.: Азбука Бизнес, Азбука. Аттикус, 2015. – 288 с. (12.04.2021)
2. Лиеттка Жанна, Огилви Тим. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров / Пер. на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 240 с. (12.04.2021)
3. Дизайн-мышление. Гайд по процессу. URL: <http://tilda.education/courses/web-design/designthinking/>.
4. Что такое дизайн-мышление? URL: <https://te-st.ru/2015/01/28/what-is-design-thinking/>.

**А.К. Соловьев**

*д-р экон. наук, проф.,*

*заслуженный экономист России*

*(Финансовый университет*

*при Правительстве РФ, г. Москва)*

**A.C. Solovev**

*doctor of economics, professor,*

*honored economist of Russia*

*(Financial University under the Government*

*of the Russian Federation, Moscow)*

### **КОЭФФИЦИЕНТ ЗАМЕЩЕНИЯ ПЕНСИИ: КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ ДЛЯ КАЖДОГО РАБОТНИКА**

### **PENSION REPLACEMENT RATE: A CRITERION FOR THE EFFECTIVENESS OF THE PENSION SYSTEM FOR EACH EMPLOYEE**

*Аннотация. Государственная пенсионная система должна оцениваться по критерию, который институционально и параметрически обуславливается выполнением*

главной функции, установленной соответствующим законодательством, т.е. материальное обеспечение пенсионеров (всех граждан, утративших трудоспособность).

**Abstract.** *The state pension system should be evaluated according to a criterion that is institutionally and parametrically determined by the performance of the main function established by the relevant legislation, i.e., material support for pensioners (all citizens who have lost their ability to work).*

**Ключевые слова:** пенсия, пенсионер, коэффициент замещения.

**Keywords:** *pension, pensioner, replacement rate.*

Государственная пенсионная система представляет собой макроэкономический механизм бюджетно-финансовых отношений между государством и трудоспособным населением по материальному обеспечению нетрудоспособного населения при наступлении нормативно-установленных страховых случаев (старости/возраста, инвалидности и потери кормильца и др.).

При этом параметрические характеристики выполнения установленной функции должны отражать два взаимосвязанных между собой показателя:

- уровень материального обеспечения пенсионеров (в абсолютном и относительном изменении),
- уровень адекватности размера материального обеспечения пенсионера утраченному заработку, который он имел в трудоспособный период своей жизни.

Обеспечение эквивалентности пенсионных прав и пенсионных обязательств достигается, когда пенсионные права застрахованного лица индексируются по темпу роста его личной заработной платы. Поскольку на практике подобной ситуации быть не может оценка потенциальных возможностей формулы исчисления пенсии по обеспечению норматива коэффициента замещения может быть произведена в условиях равенства темпов роста средней заработной платы уровня индексации и всех пенсионных компонентов. Соответственно для поддержания коэффициента замещения на законодательно установленном уровне в долгосрочной перспективе необходимо регулировать уровень тарифа.

Другим направлением регулирования уровня пенсии используется оптимизация численности пенсионеров, поскольку влияние в рамках самой пенсионной системы на рынок труда может быть только опосредованным и нерегулируемым. Очевидно, что на изменение численности получателей трудовых пенсий помимо естественных демографических факторов могут оказывать влияние и нормы самой системы, такие как:

- регулирование нормативных условий «входа» в страховую систему;
- исключение из страховой системы нестраховых пенсионных обязательств (например, льготных и досрочных пенсий);
- увеличение пенсионного возраста и т. п.

Ратификация Конвенции МОТ о минимальных нормах социального обеспечения №102 (Конвенция-102) не только принципиально повысила уровень отечественной нормативно-правовой базы социального обеспечения, но и существенно расширила горизонты ее институционального развития, которые, в частности, требуют углубления и переосмысления сложившихся к настоящему моменту теории и практики системы государственного пенсионного страхования.

Ключевым звеном Конвенции-102 является установление конкретных количественных и качественных параметров материального обеспечения всех категорий населения, нуждающихся в государственной защите, абсолютное большинство которых является пенсионерами. Именно Конвенция-102 еще в середине прошлого столетия ввела получивший широкое распространение не только в профессиональном сообществе (статистических материалах), но и в непрофессиональной литературе – «коэффициент замещения» пенсией утраченного заработка.



Экономическое содержание коэффициента замещения в широком смысле позволяет использовать его в качестве критерия социальной эффективности страховой пенсионной системы на том основании, что «страховая» пенсионная система в альтернативу от «нестраховой» основана на непосредственной зависимости размера пенсии от трудового (страхового) вклада каждого застрахованного лица в формирование собственных пенсионных прав.

Однако многолетнее практическое применение данного критерия показало, что в условиях каждой национальной пенсионной системы необходимо обеспечивать учет не только ее нормативно-правовых особенностей, но и уровень развития рынка труда и макроэкономики страны, т.е. «внешних» к пенсионной системе факторов. Поэтому в разных странах коэффициент замещения серьезно различается не только в количественном отношении, но и в его социальном содержании и экономической функции.

В связи с введением в нормативно-правовую практику пенсионного обеспечения такого фундаментального понятия как «коэффициент замещения» необходимо проанализировать отечественный и международный опыт использования коэффициента замещения, сопоставить методы его исчисления, уточнить экономическое содержание.

Для современной российской пенсионной системы эта задача особенно актуальна по причине ее переходного состояния, которое выражается в его институциональной многоукладности, с одной стороны, и в специфике нормативно-правового обеспечения условий формирования пенсионных прав различных категорий населения, сохранившейся с советского периода и накопившейся за три десятилетия перестройки.

Учитывая методологическую значимость базовых постулатов Конвенции-102 в отношении оценки государственного пенсионного обеспечения на основании анализа сложившейся практики применения традиционного коэффициента замещения в российской пенсионной системе предлагается прояснить суть наиболее важных изменений в его понимании и применении с учетом ратификации Конвенции №102, а также рассмотрим альтернативные подходы к его исчислению, используемые в зарубежной пенсионной практике, чтобы оценить целесообразность их применения для России. Это требует адаптации методологических постулатов, общепринятых в международной практике, к отечественным методическим и нормативно-правовым институтам.

В нашей стране задолго до ратификации Конвенции показатель коэффициента замещения получил широкое распространение как критерий экономической эффективности и социальной справедливости государственной пенсионной системы. Количественным измерителем этого показателя считается соотношение среднестатистического размера соответствующего вида *страховой пенсии* (обычно, по старости) и среднестатистического *размера зарплаты* в год назначения. Динамика такого показателя в течение исторического периода неоднократно и заметно меняла траекторию по вполне закономерным причинам (глобальные экономические и национальные бюджетные кризисы, инфляционные колебания, налоговые реформы и т.п.), что в свою очередь затрудняет адекватное его использование как критерий эффективности страховой пенсионной системы.

Для обоснования методов применения коэффициента замещения в практике регулирования развития пенсионной системы необходимо проанализировать факторы и условия, определяющие формирование параметров исходных показателей, из которых он рассчитывается.

В свою очередь применение коэффициента замещения для оценки эффективности пенсионной системы должно ориентировать на базовую функцию, которую государственная пенсионная система должна выполнять: гарантия достойного уровня материального обеспечения пенсионеров.

Эффективность государственного пенсионного страхования достигается путем реализации базовых принципов:

1. эквивалентности прав застрахованных лиц и обязательств по их реализации;

2. солидарного перераспределения пенсионных прав в нормативно-установленных пределах;

3. стратегической бюджетно-финансовой обеспеченности долгосрочных пенсионных обязательств и устойчивости пенсионной системы.

**Принцип эквивалентности** прав и обязательств позволяет устанавливать экономические стимулы для участников пенсионного страхования и обеспечить предоставление им страховой пенсии в «установленном размере» – исходя из объема уплаченных в трудоспособный период страховых взносов (или размера прошлых заработков).

Принцип солидарного перераспределения должен обеспечивать снижение экономических рисков и позволяет расширять охват участников обязательного страхования за счет экономически обоснованного перераспределения как текущих поступлений финансовых ресурсов.

В таком контексте применяемый ныне «коэффициент замещения» не в полной мере является экономическим выразителем выполнения указанных базовых страховых принципов. Поэтому для обоснования более точного критерия эффективности пенсионной системы необходимо исходя из институциональной сущности пенсии и утраченного заработка, рассмотреть различные подходы к измерению их адекватности.

*Страховая пенсия* представляет собой способ материального обеспечения застрахованного лица в соответствии с его вкладом в государственную пенсионную систему при наступлении нормативно определенных страховых случаев (старости, инвалидности, в случае потери кормильца). Размер страховой пенсии, начисляемой застрахованному лицу-пенсионеру, отражает уровень полагающегося ему страхового возмещения при наступлении установленного страхового случая с учетом индивидуального страхового вклада и сложившегося в пенсионной системе уровень перераспределения финансовых ресурсов.

Следовательно, коэффициент замещения, традиционно выражаемый через соотношение пенсии и заработной платы, выступает в качестве критерия оценки уровня и адекватности социального обеспечения застрахованного лица в периоды нетрудоспособности, связанной с наступлением старости и инвалидности, а также при потере кормильца, только на момент назначения.

Учитывая сущность коэффициента замещения в оценке эффективности функционирования пенсионной системы обоснованно его применение как норматива не только на национальном уровне, но и на международном. Действительно, коэффициент замещения справедливо является одним из общепринятых международных критериев эффективности пенсионной системы как базовый количественный показатель для установления экономических ориентиров при проведении пенсионной реформы в России.

#### *Литература*

1. Соловьев А.К. Пенсионные права застрахованных лиц: проблемы формирования и риски реализации. – М., 2020. Монография. – 324 с.

**С.Г. Стаценко**

студент магистратуры, 1 курс,  
управление персоналом  
(МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

**S.G. Statsenko**

master student, 1st course, group: HR management  
(Moscow State University named  
after M.V. Lomonosov, Moscow)

**Научный руководитель:**

канд. социол. наук,  
доцент кафедры социологии управления

**М.А. Малышев**

(МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

**M.A. Malyshev**

Candidate of Sociological Sciences,  
associate professor of the Department  
of Sociology of Management  
(Moscow State University named  
after M.V. Lomonosov, Moscow)

## **ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ЧАТ-БОТОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **POSSIBILITIES OF CHAT BOT APPLICATION IN PERSONNEL MANAGEMENT**

**Аннотация.** В статье рассмотрены области управления персоналом, в которых возможно применение чат-ботов. Рассмотрены примеры использования чат-ботов в российских и зарубежных компаниях. Описаны преимущества внедрения и использования данного инструмента коммуникации, описаны общие тенденции в применении чат-ботов в сфере управления человеческими ресурсами.

**Abstract.** The article discusses the areas of personnel management in which the use of chat bots is possible. Examples of using chat bots in Russian and foreign companies are considered. The advantages of implementing and using this communication tool are described, general trends in the use of chat bots in the field of human resource management are described.

**Ключевые слова:** управление персоналом, чат-бот, адаптация, обучение персонала.

**Keywords:** personnel management, chat bot, adaptation, personnel training.

Сегодня чат-боты присутствуют во многих областях нашей жизни. Современный чат-бот – это программный продукт, позволяющий имитировать взаимодействие с человеком для автоматизации повышения эффективности бизнес-процессов в компании. Чат-боты используются во многих отраслях, например, при взаимодействии с клиентами компании. Также чат-боты становятся новыми помощниками HR-специалистов. Постоянно растет число компаний, внедряющих себе таких ботов для более эффективного управления персоналом. Чат-бот – это виртуальный собеседник, программа, которая создана для имитации поведения человека при общении с одним или несколькими собеседниками. Это инструмент автоматизации процессов взаимодействия с кандидатами и сотрудниками компании [1]. Такие боты позволяют выполнять определенный перечень функций, не привлекая большое количество людей, при этом работа будет выполнена быстрее, чем это делает обычный человек.

Это достаточно гибкий инструмент, который можно использовать в различных областях управления персоналом, а именно:

Чаще всего можно встретить чат-ботов в подборе персонала. Они умеют собирать информацию о кандидатах, рассказывать им о компании, вакансии, условиях труда, требованиях и задачах, также они могут отвечать на вопросы кандидатов и проводить первичный отбор. Например, с ботом магазина «Пятерочка» пообщались 14 тысяч кандидатов за два месяца, из них 1587 человек были отобраны на должности продавцов-консультантов и специалистов информационной службы [3]. Если бы не чат-бот, то весь этот отбор пришлось бы проводить специалисту по подбору персонала.

Адаптация сотрудников. Чат-боты помогают новому сотруднику войти в курс дела, узнать справочную информацию о компании, ее внутренней структуре, задачах разных отделов, освобождая от этих функций специалиста по адаптации. Например, в компании Леруа Мерлен в России был создан виртуальный HR-помощник – бот Ира. Ира предоставляет работникам доступ к различной информации: кадровые и административные вопросы, обучение, развитие и другое [2]. Стоит отметить еще один плюс такого бота, сотрудник может бояться или стесняться переспросить какой-то вопрос у человека, если не запомнил ответ с первого раза, а при общении с ботом он может с легкостью либо переспросить нужный вопрос, либо найти сохраненный в переписке ответ.

Экзит-интервью, проводимое при увольнении сотрудника. Здесь чат-бот позволяет не только упростить саму процедуру для интервьюера, но и помогает получить более достоверную информацию от увольняющегося работника. При личном разговоре сотрудник может не рассказать о каких-то проблемах или конфликтах в организации или в личной жизни, чат-боты убирают неловкость и могут гарантировать сотрудникам анонимность: так можно получить более честные ответы, которые помогут улучшить работу компании.

Обучение сотрудников. Боты могут разрабатывать индивидуальные планы для обучения и развития каждого человека, в том числе и для развития soft skills. Например, советовать статьи, книги, тренинги и курсы по определенным навыкам. Также они могут провести тестирование сотрудников, помогающих определить уровень развития навыка, а в зависимости от него дать определенную рекомендацию. Например, компания Leena AI разработала чат-бота, помогающего сотрудникам отслеживать свои цели и соответствовать требованиям компании [3]. Сотрудник может следить какие навыки ему нужно развивать в первую очередь, а бот помогает с материалами и отслеживанием результата.

Планирование времени и ресурсов. Использование чат-бота помогает сделать рабочий процесс и общение между членами команды более эффективным. Например, американский интернет-магазин Overstock использует бота, которого назвали Mila, который распределяет задачи заболевшего сотрудника среди его коллег [2]. Когда сотрудник болеет, то сообщает об этом боту. А бот в свою очередь проверяет расписание и находит работника, который может его заменить. Кроме того, бот помогает сотрудникам компании планировать рабочее время, проверяет их графики и выполняет другие рутинные задачи, которые требуют время и вклада HR-специалистов.

Подача заявлений и заполнение документов. Например, заявления на отпуск, самый распространенный тип заявлений, который приходится обрабатывать специалисту по управлению персоналом, тратя достаточно времени и сил. Но с помощью чат-бота ее можно сделать проще и понятнее для самого работника. Возможно использование бота для подачи заявок на справки и выписки. При этом сам работник по заданным параметрам вносит свои данные, предполагаемую дату и тип своего отпуска, а бот формирует для него уже готовый файл с заявлением, остается только распечатать, подписать и сдать в отдел кадров, или же сам бот направляет документ на согласование руководителю, а затем в отдел кадров, все зависит от выстроенных процессов конкретной компании.

Ответы на вопросы. У сотрудников всегда полно вопросов к специалисту по управлению персоналом, вопросы по обучению, кадрам, развитию, льготам и т.д. Даже если информация обо всем этом есть на корпоративном портале сотрудники не всегда могут и хотят самостоятельно искать её, проще спросить у человека. Но с помощью одного чат-бота можно организовать центр поддержки персонала, тем самым сняв большую часть вопросов с менеджера, освободив его время для стратегических задач компании. Часто такие чат-боты встраивают в корпоративные мессенджеры, сотрудник может сделать простой запрос и получить доступ к нужной информации и ответы на популярные вопросы. Например, такой бот есть у компании Лока. Чат-бот Jane помогает оптимизировать рабочие процессы и отвечает на вопросы сотрудников [3]. Вместо того, чтобы идти в отдел управления персоналом или ждать письмо по электронной почте или от другого сотрудника, работники сразу же получают ответы на свои вопросы.

Чат-боты прочно вошли в нашу жизнь. Они не только помогают пользователю или работнику оперативно получить ответ на свой вопрос, но и могут помогать в рутинных задачах. В общении с чат-ботом сотрудник может быть более открытым, смелее задавать вопросы, не стесняться показаться забывчивым. Например, несколько раз спросить о получении справки или режиме работы столовой. Также сотрудник получает необходимую информацию намного быстрее, что ускоряет его адаптацию в компании (если это новичок) и может влиять на его вовлеченность.

Можно сделать вывод, что чат-боты проникают во все сферы управления персоналом и будут продолжать становиться помощниками специалистов. Все, перечисленные выше, сферы были вынесены на рисунок 1, важно отметить, что в данную схему можно добавлять еще больше сфер применения чат-ботов. Если компания хочет применить чат-ботов сразу в нескольких сферах, то необходимо понимать, что одного бота необходимо обучить различным функциям, а не делать множество различных ботов с ограниченным функционалом, так как это может вызвать негатив и отторжение у сотрудников.

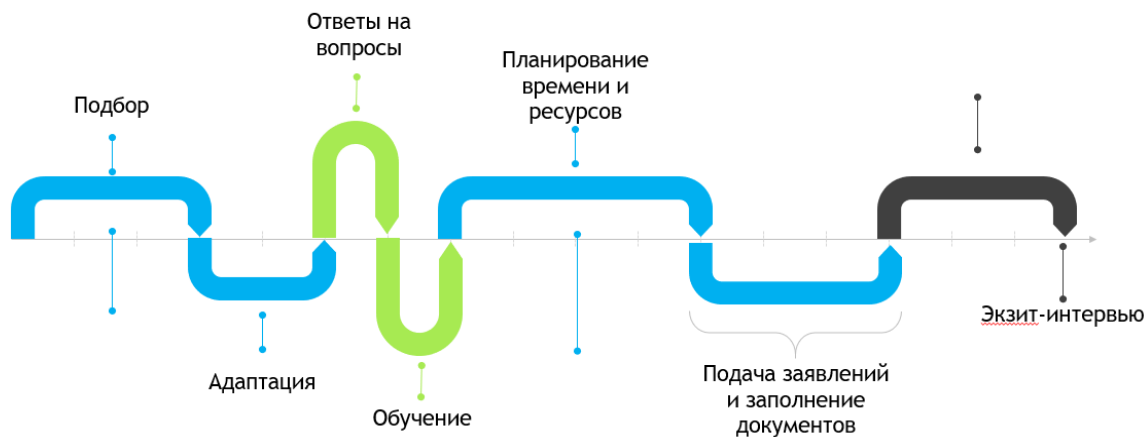


Рис. Сферы использования чат-бота в управлении персоналом

Очевидна польза использования чат-ботов в компании. Они не только экономят время специалистов по управлению персоналом, которое можно тратить на выполнение других задач, но и помогает сотрудникам лучше себя чувствовать. Применение чат-ботов может положительно сказываться и на имидже компании как работодателя. Сейчас это направление достаточно активно развивается и будет все чаще встречаться в различных компаниях.

Литература

1. Гашкова Е.Е., Вековшинин Р.Ю. Переворот рынка HR-технологий // Вуз и реальный бизнес. – 2020. Т. 1. – С. 70-76.
2. Салимжанова А.Р. Чат-боты как инструмент HR нового поколения // XLVII Итоговая студенческая научная конференция УДГУ. 01-30 апреля 2019 г. – Ижевск, 2019. – С. 139-142.
3. Семь HR-задач, которые решает чат-бот. hh.ru: <https://hh.ru/article/501510>.

**Е.В. Степук**

студент 2 курса магистратуры  
Управление персоналом  
(ГУУ, г. Москва)

**E.V. Stepuk**

Masters Student 2nd year  
(State University of Management, Moscow)

**Научный руководитель:**

канд. экон. наук,  
доцент кафедры управления персоналом

**Ф.Д. Конобецев**  
(ГУУ, г. Москва)

**F.D. Konobevtsev**

candidate of economic sciences, associate professor  
(State University of Management, Moscow)

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ РОССИЙСКИМИ  
ОРГАНИЗАЦИЯМИ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ РЕКРУТМЕНТА**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF RECRUITMENT AUTOMATION SYSTEMS  
USED BY RUSSIAN COMPANIES**

**Аннотация.** В статье проводится сравнительный анализ систем автоматизации рекрутмента, активно используемых российскими организациями. Системы автоматизации внедряются и используются для ускорения процедур рекрутмента, повышения качества отбора кандидатов, обеспечения эффективного хранения информации и данных, сопровождающих сложный процесс рекрутмента. Рынок предлагает достаточно большое число решений по автоматизации рекрутмента как от проверенных гигантов в сфере бизнес-автоматизации (1С, SAP), так и от локальных разработчиков. В таком разнообразии решений важно грамотно ориентироваться и выбрать нужный конкретной организации продукт, основываясь на ключевых преимуществах и недостатках систем.

**Abstract.** This article shows us the result of a comparative analysis of different recruitment automation systems used by Russian companies. Modern companies implement and apply different recruitment automation systems to reduce time spent on each vacancy as well as to increase the quality of personnel selection process. Recruitment automation systems also help HR-managers to store and easily find big amounts of information and data which unavoidably accompany the recruitment process. The IT-market offers different tools and systems for these goals. It is especially important to choose the right recruitment automation system which is able to fulfil all the requirements of a particular company. The article discusses the advantages and disadvantages of recruitment automation systems widely used in Russia.

**Ключевые слова:** рекрутмент, система автоматизации рекрутмента, управление персоналом, HR-диджитал, HR-аналитика.

**Keywords:** recruitment, recruitment automation system, human resources management, HR-digital, HR-analytics.

В настоящее время все больше требований выдвигается к эффективности процесса рекрутмента. Руководители современных российских компаний устанавливают жесткие нормативные сроки по закрытию вакансий и совместно с менеджерами по персоналу устанавливают комплексы требований к компетенциям кандидатов. В таких условиях рекрутеру практически невозможно справиться с возложенной на него ответственностью, если процесс рекрутмента не автоматизирован грамотно. Так, по мнению Кибанова А.Я., именно подбор персонала (наряду с кадровым делопроизводством) является наиболее трудозатратным направлением работы с кадрами [7, С. 99], а автоматизация позволит экономить не менее 15% полезного рабочего времени квалифицированных специалистов [7, С. 382]. Также эксперты KPMG отмечают, что «развитие автоматизированных ИТ-решений по управлению персоналом является важным шагом на пути создания общего электронного HR-пространства в компании» [15].

Иными словами, автоматизация рекрутмента позволяет современной организации не только решить текущие задачи наиболее рационально, но и позволяет сформировать благоприятные условия для перспективного развития системы управления персоналом организации.

Решения по автоматизации рекрутмента активно внедряются и применяются российскими работодателями. Об этом свидетельствуют данные о высоком интересе российских компаний к инструментам автоматизации кадровых процессов, зафиксированные по результатам исследований (Tadvisor [3], Тихонов А.И. и коллеги [6] и др.). При этом подбор персонала и рекрутмент, соответственно, эксперты относят к числу направлений управления персоналом, которые автоматизируются в первую очередь (после кадрового делопроизводства и работы с кадровыми документами) [1; 6]. Однако предприятия с численностью персонала от 101 до 500 человек являются наименее автоматизированными в области рекрутмента (рис.).

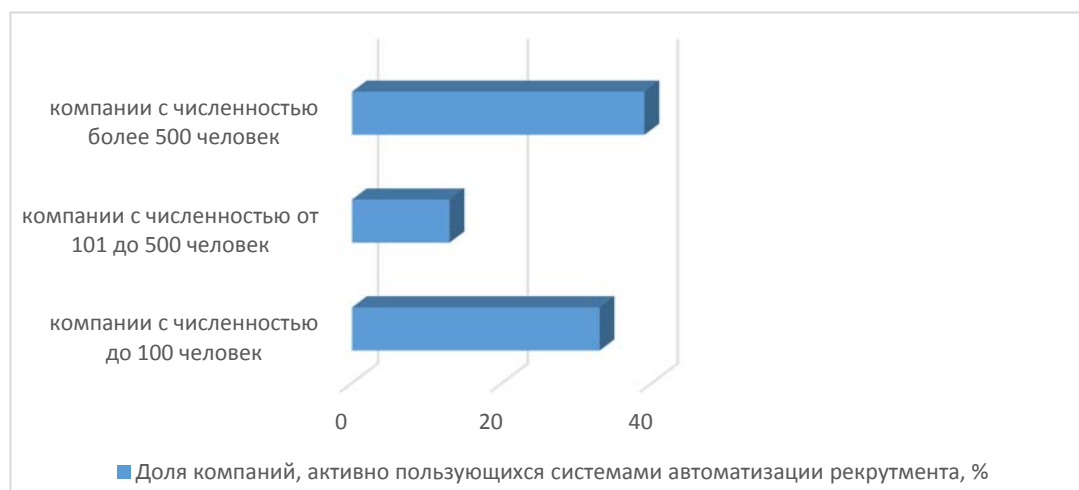


Рис. Доля компаний, пользующихся системами автоматизации рекрутмента в России: сравнение в контексте численности персонала

Источник: составлено автором на основе материалов исследования Headhunter [4]

Проблема, возможно, заключается в том, что именно для этой категории компаний (средний бизнес, от 101 до 500 работников) крайне сложно просчитать экономический эффект от внедрения решений по автоматизации и выбрать стратегию автоматизации

(готовый сервис или собственное уникальное решение). Кроме того, именно данной категории организаций крайне сложно внедрить решение, поскольку такие организации не обладают, с одной стороны, гибкостью малых предприятий, с другой стороны – значительными бюджетами на персонал, которыми располагают крупные предприятия со штатом более 500 человек. Автоматизация рекрутмента для средних предприятий уже требует достаточно объемных (ощутимых для руководства) инвестиций и затрагивает больше сотни человек, при этом выгоды от автоматизации не столь очевидны, как в случае с крупным бизнесом.

Сегодня на рынке представлены сервисы, отвечающие потребностям самого разного бизнеса и его конкретным задачам по найму персонала [2; 6]. И если крупные компании все чаще могут позволить себе эксперименты по внедрению сразу нескольких ATS- и CRM-систем, по разработке собственного ИТ-решения, или существенной доработке имеющейся на рынке системы автоматизации, то для небольших и быстрорастущих бизнесов важно выбрать одну систему, которая, с одной стороны, автоматизировала бы текущие процессы найма, а с другой – была бы масштабируема и адекватна росту бизнес-показателей и расширению потребностей в персонале.

На основе существующих обзоров и бизнес-практики российских компаний и зарубежных компаний, работающих на российском рынке труда, для сопоставления и сравнительного анализа выбраны следующие решения [2; 3; 4; 5; 6]:

- Онлайн-решения (облачные платформы): Potok (ООО «Севергрупп ТТ» (TalentTech)), FriendWork Recruiter (FriendWork), Хантфлоу (Huntflow), Talantix (HeadHunter), SAP SF Рекрутинг (SAP).
  - Оффлайн-решения (классические и гибкие программные продукты коробочного формата): E-Staff (Datex Software), Experium (Гелиософт), Accenture MyConcerto Recruiting (Accenture на базе SAP), 1 С: Кадровое агентство (1 С).
- Сопоставления видов решений проведено в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный обзор типов систем автоматизации рекрутмента

Тип системы	Преимущества	Недостатки и уязвимости
Коробочная (оффлайн)	Сохранность персональных данных и корпоративной тайны; Стоимость основного продукта фиксированная и платится единовременно; Можно работать без доступа в сеть Интернет	Низкая гибкость: любое изменение требует времени, экспертной помощи и дополнительных затрат; Высокая стоимость закупки решения; Риск покупки пиратской версии в России особенно высок; Привязка к локации
Облачная (онлайн)	Гибкость моделирования нужного решения за счет донатора функций; Сервис доступен из любой точки мира; В стоимость включены консультации и поддержка; Экономия средств на закупке оборудования (серверов); Быстрый запуск и внедрение	Вопросы к сохранности персональных данных и корпоративной тайны; Высокие требования к интернет-соединению; Существенно более высокие ежегодные расходы, которые постоянно растут с ростом рыночной стоимости решений

Источник: составлено автором

Коробочное решение подразумевает установку системы автоматизации рекрутмента на собственные серверы предприятия. Программа включает лицензию на определенное количество рабочих мест, набор функций, и покупается однократно. Все дополнения, которые требуются для ее полного и бесперебойного функционирования



становятся задачей самого бизнеса, поскольку техническая поддержка и обновления не входят в стоимость. Существуют программы годового обслуживания, которые поставляются в дополнение к коробочному решению, а также обучающие курсы и тренинги по функционалу системы и ее рациональному применению, которые могут быть как платными, так и бесплатными.

Облачное решение в области автоматизации рекрутмента представляет собой достойную альтернативу коробочному ИТ-продукту. Оно появилось именно как альтернативный вариант «коробке» и набирает обороты на российском рынке. При выборе такого решения организация-заказчик оплачивает доступ к облачному хранилищу и функционалу программы, размещенном в облаке. Оплата производится за пользование продуктом, все обновления осуществляются автоматически, обучение и консультации, как правило, входят в стоимость аренды продукта.

В случае с облачным решением по автоматизации рекрутмента в буквальном смысле заказчик оплачивает аренду за пользование продуктом разработчика (только пользование), тогда как при покупке коробочного решения он получает его во владение и пользование.

Сравнительный обзор перечисленных систем автоматизации рекрутмента онлайн-формата представлен в табл. 2.

Таблица 2

Сравнительный обзор систем автоматизации рекрутмента, активно применяющихся российскими организациями (по состоянию на 05.04.2021): онлайн-решения (облачные)

Система	Преимущества	Недостатки и уязвимости	Примеры применения
1	2	3	
Potok	Рейтинг Tadviser 4,3, Удобная мобильная версия, Удобный поиск по ключевым словам, Поддерживает сбор резюме с более 10 job-сайтов, Подключение рабочей почты Открытое API	Не проводится независимый аудит безопасности; Высокая стоимость; Отсутствует англоязычная версия; Нет слияния резюме, поиска в соцсетях по резюме, поддержки Telegram; Ограничения при распознавании дубликатов	МТС, Северсталь, Агротерра, Билайн
FriendWork	Рейтинг Tadviser 4,0, Удобный интерфейс, Есть англоязычная версия, Доступен через веб-браузер – с компьютера или мобильного устройства; Командная работа и anban-доски; Передача данных осуществляется по зашифрованному SSL-протоколу, хранение – в защищенном ЦОД на территории РФ, Публичное API	Строгая последовательность этапов для перемещения кандидатов по воронке подбора в запланированном порядке; Отсутствие приоритетов по вакансиям	Чайхона № 1, Selecty, "Объединенные спиртовые заводы"

1	2	3	4
Хантфлоу	Рейтинг Tadviser 4,7, Удобный интерфейс; Календарь и планировщик; Открытое API Ежегодный независимый аудит безопасности	Нет поиска в соцсетях по резюме; Высокая стоимость	SPLAT, Lamoda, СберМаркет
Talantix	Удобный интерфейс; Быстродействие	Вопрос к сохранности персональных данных на молодом облачном сервисе; Невозможно ставить метки; Отсутствие брендинга работодателя; Нет поддержки Telegram	Tom Tailor Group, Askona, Останкино
SAP SF Рекрутинг	Репутация разработчика SAP ЦОД в России Быстрая интеграция с SAP Полнофункциональное решение	Требуется доработка и доработка под нужды конкретной организации; Крайне высокая стоимость; SAP в 2020 г. признался, что некоторые из его облачных продуктов не соответствуют стандартам кибербезопасности	СБЕР, Газпром
Хантфлоу	Рейтинг Tadviser 4,7, Удобный интерфейс; Календарь и планировщик; Открытое API Ежегодный независимый аудит безопасности	Нет поиска в соцсетях по резюме; Высокая стоимость	SPLAT, Lamoda, СберМаркет
SAP SF Рекрутинг	Репутация разработчика SAP ЦОД в России Быстрая интеграция с SAP Полнофункциональное решение	Требуется доработка и доработка под нужды конкретной организации; Крайне высокая стоимость; SAP в 2020 г. признался, что некоторые из его облачных продуктов не соответствуют стандартам кибербезопасности	СБЕР, Газпром

Источник: составлено автором на основе материалов [8; 14; 16; 17]

Большинство современных облачных систем автоматизации рекрутмента уделяют особое внимание хранению данных и обеспечению безопасности и сохранности персональных данных, осознавая, что именно это место является проблемным для такого типа решений. По своему функционалу облачные решения отличаются достаточно значительно, что также влияет и на их стоимость. Наиболее простые системы автоматизации рекрутмента (Talantix) предлагают заказчикам набор типовых функций и простую аналитику. Более сложные системы позволяют организовать командную работу над вакансией, а также позволяют планировать события и записывать их в календарь, создавая уведомления как себе, так и другим участникам процесса рекрутмента. При этом все облачные системы автоматизации рекрутмента позволяют накапливать и хранить информацию по кандидатам, фиксировать изменения в процессе поиска и отбора, поддерживают основные мессенджеры и социальные сети для связи с кандидатами и поиска информации, автоматически подгружают резюме с популярных российских сайтов поиска работы на вакансии, позволяют создавать шаблоны писем и автоматически отправлять их по выбранным каналам связи.

Сравнительный обзор преимуществ и недостатков систем автоматизации рекрутмента коробочного формата представлен в табл. 3.

Таблица 3

Сравнительный обзор систем автоматизации рекрутмента, активно применяющихся российскими организациями (по состоянию на 05.04.2021):  
оффлайн-решения (коробочные)

Система	Преимущества	Недостатки и уязвимости	Примеры применения
1	2	3	4
E-staff	Широкие возможности кастомизации; Множество модулей; Продукт существует и постоянно развивается с 1999 г.; Один сервер – множество лицензий	Сложный интерфейс требуется обучение, Ограниченный дизайн и графика	UniCredit Bank, РусФинанс Банк, Европлан лизинг, Детский мир, Спортмастер
Experium	Продвинутые настройки конфиденциальности; Много дополнительных надстроек (за доплату); Командная работа; Большое число рабочих мест в базовом пакете; Создание внутреннего и внешнего кадрового резерва без открытия вакансии	Слабая аналитика; Ограниченный набор этапов	Лента, ОТП Банк, Danone, Nestle, ЭР-Телеком
1 С: Кадровое агентство	Календарь событий, Быстрая интеграция с 1С УП; Ранжирование кандидатов	Слабые возможности кастомизации и настройки; Низкая гибкость продукта; Отсутствие возможностей командной работы; Ненужные функции – учет финансовых показателей (контракты на подбор); Только базовые метрики	Не раскрывается
Accenture MyConcerto Recruiting	Решение на базе гиганта автоматизации SAP (SAP Success Factors); Коробочное решение; Высокие требования к безопасности; Быстрая интеграция с SAP	Высокая стоимость; Новое решение: выведено на российский рынок только в марте 2021, возможны проблемы в функционировании; Сложность и длительность внедрения	Выведено на российский рынок только в марте 2021

Источник: составлено автором на основе материалов [9; 10; 12; 13]

Коробочные системы автоматизации рекрутмента также разнообразны, но имеют общие характеристики. Их функционал также позволяет работать над конкретными вакансиями и базами кандидатов, осуществлять коммуникацию с участниками процесса подбора персонала автоматически (из системы), автоматически собирать и подгружать на нужную вакансию резюме кандидатов по меткам/ключевым словам. К наиболее передовым функциям относятся возможность организации и проведения видеоподготовки, возможность работы с внутренним кадровым резервом, возможность ранжирования кандидатов и организация командной работы над вакансией.

При выборе системы автоматизации рекрутмента предлагается отталкиваться, с одной стороны, от потребностей и задач автоматизации, которые определяются внутренней и внешней средой организации, с другой стороны – от недостатков реализуемого в организации подхода к автоматизации рекрутмента или отдельных процедур. В любом случае, система автоматизации должна подходить под сформированный в организации процесс рекрутмента, решать задачи и помогать на каждом этапе, позволять записывать и хранить нужную информацию по каждому процессу.

Таким образом, проведенный в статье сравнительный обзор позволил описать преимущества и недостатки наиболее популярных среди российских работодателей систем автоматизации рекрутмента. При этом по результатам анализа очевидно, что ни одна система не может быть названа приоритетной. Выбор системы должен быть обоснован потребностями самой организации и учитывать ее текущие и перспективные потребности.

#### *Литература*

1. Бурлаков С.И, Жданов С.В. Автоматизация управления персоналом// *Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире.* – 2016. – С. 122-125. URL: [elibrary\\_27300077\\_95094277.pdf](http://elibrary_27300077_95094277.pdf) (дата обращения: 06.04.2021).
2. Илюшников Е.К., Илюшников К.К. Инструменты автоматизации процесса управления персоналом в коммерческой организации // *Креативная экономика.* – 2019. – Т. 13. – № 7. – С. 1443-1456. doi:10.18334/ce.13.7.40819.
3. Исследование рынка рекрутинговых систем: функциональность облачных ATS в России // *Tadviser* от 02.11.2020. URL: [Исследование рынка рекрутинговых систем: функциональность облачных ATS в России \(tadviser.ru\)](http://tadviser.ru) (дата обращения: 06.04.2021).
4. Как автоматизирован рекрутмент в российских компаниях// *HeadHunter* от 02.03.2020 г. [Электронный ресурс] URL: <https://spb.hh.ru/article/26288> (дата обращения: 05.04.2021).
5. Российский рынок HRM-систем-2018. Отчет *Tadviser*. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.tadviser.ru/index.php/HRM>
6. Тихонов А.И., Коновалова В.Г. Отношение российских работодателей к автоматизации в сфере управления персоналом: технологии искусственного интеллекта и подбор персонала // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.* – 2019. – №2. – С. 79-84.
7. *Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.* – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
8. Хантфлоу. [Электронный ресурс] URL: <https://huntflow.ru/price> (дата обращения: 06.04.2021).
9. 1С: Кадрово. агентство. [Электронный ресурс] URL: <https://solutions.1c.ru/catalog/recruitment> (дата обращения: 06.04.2021).
10. Accenture вывела на российский рынок решение по автоматизации HR-служб// *CNews* от 19.03.2021. [Электронный ресурс] URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2021-03-19\\_accenture\\_vyvela\\_na\\_rossijskij](https://www.cnews.ru/news/line/2021-03-19_accenture_vyvela_na_rossijskij) (дата обращения: 06.04.2021).

11. Bennett, N., Lemoine G.J. What VUCA Really Means for You// Harvard Business Review (01/2014). [Электронный ресурс] URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (01.04.2021).
12. E-Staff. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-staff.ru/object.htm?eid=impl> (дата обращения: 06.04.2021).
13. Experium. [Электронный ресурс] URL: <https://experium.ru/> (дата обращения: 06.04.2021).
14. FriendWork. [Электронный ресурс] URL: <https://friend.work/> (дата обращения: 06.04.2021).
15. KPMG ИТ-решения по управлению персоналом. [Электронный ресурс] URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/services/tax/tax-services/it-solutions-and-services/it-solutions-for-hr.html> (дата обращения: 06.04.2021).
16. Potok. [Электронный ресурс] URL: <https://potok.io/> (дата обращения: 06.04.2021).
17. Talantix. [Электронный ресурс] URL: <https://talantix.ru/> (дата обращения: 06.04.2021).

**Т.П. Стрельцова**

*канд. техн. наук,*

*доцент кафедры менеджмента и маркетинга*

*(НИУ «БелГУ», г. Белгород)*

**T.P. Streltsova**

*candidate of technical sciences,*

*associate professor*

*of the Department of Management and marketing*

*(Federal State Autonomous Educational*

*Institution of Higher Education)*

*«Belgorod National Research University», Belgorod)*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM ORGANIZATIONS THROUGH PROJECT MANAGEMENT TOOLS

**Аннотация.** В статье представлена эффективность использования инструментов проектного менеджмента для совершенствования системы управления организацией. Проанализирована статистика реализации региональных и федеральных проектов в Белгородской области, рассмотрена стратегия управления организацией на основе методов проектирования и эффективность проектной команды.

**Abstract.** The article presents the effectiveness of using project management tools to improve the organization's management system. The statistics of the implementation of regional and federal projects in the Belgorod region are analyzed, the organization management strategy based on design methods and the effectiveness of the project team are considered.

**Ключевые слова:** проект, проектные команды, инструменты проектного менеджмента, система управления, организация.

**Keywords:** project, project teams, project management tools, management system, organization.

Основой организации является система управления, так как без нее не может существовать ни одна организация. Система управления – это непрерывный, систематизированный и достаточно устойчивый набор способов, методов и форм практической деятельности менеджмента по управлению объектами внутренней и внешней среды для достижения целей предприятия в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Она включает в себя функции дифференциации и интеграции организационных процессов: определяет частные цели структурных подразделений организации и сотрудников, направляет деятельность всех членов организации и структурных подразделений на достижение поставленных целей.

Достаточно сложно оценить систему управления организации, так как это нематериальный продукт, постоянно изменяющийся по мере построения и развития. Чтобы эффективно управлять организацией высшему менеджменту необходимо:

- четко представлять желаемые результаты и ставить измеримые цели;
- разработать поэтапные программы достижения целей с временными и ресурсными характеристиками;
- выстроить систему управления персоналом, определить ее принципы и элементы;
- установить вертикальные и горизонтальные функциональные взаимосвязи в организации;
- направлять деятельность организации на достижение результатов, а не показателей.

В советское время была научная организация труда – все рабочие операции нормировались (набор работников осуществлялся исходя из норм) и существовал принцип деления сотрудников на сектора внутри крупной производственной единицы. В отличие от сегодняшнего рынка труда, предполагалась умеренная нагрузка на работников (количество работников в штате было с небольшим запасом), но в основе лежала иерархическая система управления с жестким контролем сотрудников и уравнительности в заработной плате по единой тарифной сетке. Указанные методы управления в той или иной степени можно применять в настоящее время, но нужно учитывать разные виды деятельности и изменить методы оценки персонала. Эффективность сотрудников нужно оценивать по достигнутым целям и конкретным результатам, а не по времени присутствия на рабочем месте.

Социально-экономические и технологические изменения рынка труда влияют на систему управления в организации и ее инструменты. Функции согласования социальных интересов членов коллектива приобретают все большее значение. Эффективная система управления требует внедрение опережающих механизмов развития преобразований с использованием инновационных технологий и инструментов стратегического планирования. Поэтому все более актуальными становятся методы проектного менеджмента и проактивного управления, использующие творческий подход и эффективные изменения и позволяющие увидеть образ будущего [2].

В РФ в последние годы в управление производственными и организационными процессами все большую популярность набирает проектный подход, который предусматривает создание рабочей команды (иногда компании) и отдельного бюджета под цели проекта. По завершении проекта или его отдельных этапов команда расформировывается полностью, либо ее отдельные подразделения. Лучшим сотрудникам, как правило, предлагается участие в новом проекте.

Практика Белгородской области показала, что актуально внедрение проектного подхода для управления организацией при матричной структуре управления, когда после завершения проекта сотрудники возвращаются к своим функциональным обязанностям. Кроме того, стоит отметить, что при матричной структуре обеспечивается органическое сочетание функциональной, процессной и проектной деятельности с высокой вовле-

ченностью персонала и прозрачностью функциональных бизнес-процессов [2]. В настоящее время в области реализуется 1881 региональный инфраструктурный проект (рис. 1) [1].

Областной администрацией региона реализуется 50 региональных (рис. 2) и 3 федеральных проекта: два в сфере «жилье и городская среда» и один в сфере «наука» [2].

Как видно из рис. 1 и 2, проектный подход и его инструменты достаточно универсальны и подходят для любого направления деятельности и масштабов предприятия.

Стратегия управления организацией на основе методов проектирования позволяет:

- создать действующую в реальном времени систему управления,
- профессионально управлять организацией,
- целенаправленно встраиваться в процессы организации в случае зарождения критических ситуаций,
- диагностировать источники рисков и управлять ими на стадии прогнозирования,
- создавать и поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- повысить вовлеченность персонала в рабочий процесс.



Рис. 1. Региональные инфраструктурные проекты Белгородской области в 2021 году



Рис. 2. Региональные проекты Белгородской области 2021 года

Социально-психологический климат коллектива влияет на «целостность» и успешность коллектива, является интегральным индикатором, отражающим взаимоотношения в коллективе и степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, а также удовлетворенность сотрудников различными факторами жизнедеятельности [2]. Проектные команды отличаются сплоченностью, эффективной коммуникацией и мобильностью, совместной ответственностью и прозрачностью бизнес-процессов, благодаря тому, что имеют общую цель и задачи, четко регламентированные уставом проекта работы и матрицу ответственности.

Стоит отметить, что при введении системы проектного управления на предприятии с линейной структурой управления за счет создания матричной структуры возможна децентрализация управления и занятость в проекте требует дополнительного времени сотрудника. Поэтому необходимо использовать гибкие методы управления проектами в зависимости от целей, ресурсов и ограничений проекта, области применения, сложности и масштаба.

Тем не менее, проектный подход является эффективным инструментом модернизации и совершенствования системы управления организации, особенно для реализации ее прорывных начинаний, набирающий всю большую популярность в РФ.

#### *Литература*

1. Илларионов А.В. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием / А.В. Илларионов, Э.Ю. Клименко – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 312 с.
2. Стрельцова Т.П. Совершенствование системы управления конфликтами в организации: выпускная квалификационная работа / Т.П. Стрельцова, науч. рук. Л.А. Третьякова. – Белгород, 2018. – 90 с.
3. Карта региональных инфраструктурных проектов [Электронный ресурс]. URL: <https://belmap.ru/> (дата обращения: 12.04.2021).
4. Официальный сайт «Губернатор и Правительство Белгородской области [Электронный ресурс]. URL: [https://belregion.ru/national\\_projects/?SECTION\\_CODE=international\\_cooperation](https://belregion.ru/national_projects/?SECTION_CODE=international_cooperation) (дата обращения: 12.04.2021).



**Ю.А. Токарева**

*д-р психол. наук,*

*доцент кафедры управления персоналом*

**А.Н. Варламов**

*магистрант 1-го курса обучения*

*(Уральский федеральный университет*

*им. Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург)*

**Yu.A. Tokareva**

*Doctor of Pedagogical Sciences,*

*Associate Professor*

*(Ural Federal University*

*named B.N. Yeltsin, Yekaterinburg)*

**A.N. Varlamov**

*Master's Student the 1<sup>st</sup> year*

*Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД БОРЬБЫ С COVID-19**

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AND OPTIMIZATION OF STAFF WORK DURING THE FIGHT AGAINST COVID-19**

***Аннотация.** Появление и развитие пандемии COVID-19 в 2020 году стало причиной массового перехода к удаленной занятости и, как следствие, поиска новых и нестандартных подходов к управлению персоналом, организации культуры взаимодействия, а также оптимизации HR-процессов. Исследование и анализ новых условий функционирования компаний в сочетании с мерами традиционного сплочения персонала делает проблему организационной культуры и оптимизации работы персонала в период борьбы с COVID-19 своевременной и актуальной. В данной работе рассмотрено назначение организационной культуры и ее влияние на работу персонала в новых условиях борьбы с пандемией. Показано, что о уровень организационной культуры отражает эффективность работы персонала и компании в целом. Представлен анализ формирования организационной культуры в условиях удаленной работы, а также предложены мероприятия по поддержанию организационной культуры в нестабильных социально-экономических условиях.*

***Abstract.** The emergence and development of the COVID-19 pandemic in 2020 caused a massive shift to remote employment and, as a result, the search for new and non-standard approaches to personnel management, organizing a culture of interaction, as well as optimizing HR processes. Research and analysis of the new operating conditions of companies, combined with measures of traditional staff cohesion, makes the problem of organizational culture and optimization of staff work during the fight against COVID-19 timely and relevant. This paper examines the purpose of organizational culture and its impact on the work of personnel in the new conditions of the fight against the pandemic. It is shown that the level of organizational culture reflects the efficiency of the staff and the company as a whole. The analysis of the formation of organizational culture in the conditions of remote work is presented, as well as measures to maintain organizational culture in unstable socio-economic conditions are proposed.*

***Ключевые слова:** организационная культура, удаленная занятость, организация, средства, управление персоналом, автоматизация.*

**Keywords:** *organizational culture, remote employment, organization, means, personnel management, automation.*

В России тенденция к удаленной занятости набрала высокие темпы развития в период пандемии COVID-19 в 2020 году, что затронуло не только работу предприятий и бизнес структуры, но и образование, медицину, работу социальных движений.

В первые недели ухудшения санитарно-эпидемиологической обстановки 1/3 российских компаний перевели более 3/4 сотрудников на удаленную работу согласно опросам, проведенным компанией KPMG [1]. Но были и сотрудники, работа которых не предполагает дистанционного варианта работы. Для таких сотрудников организации старались уменьшить риски заболевания, например, использованием сменного графика работы. На диаграмме (рис. 1) показаны основные меры помощи персоналу.

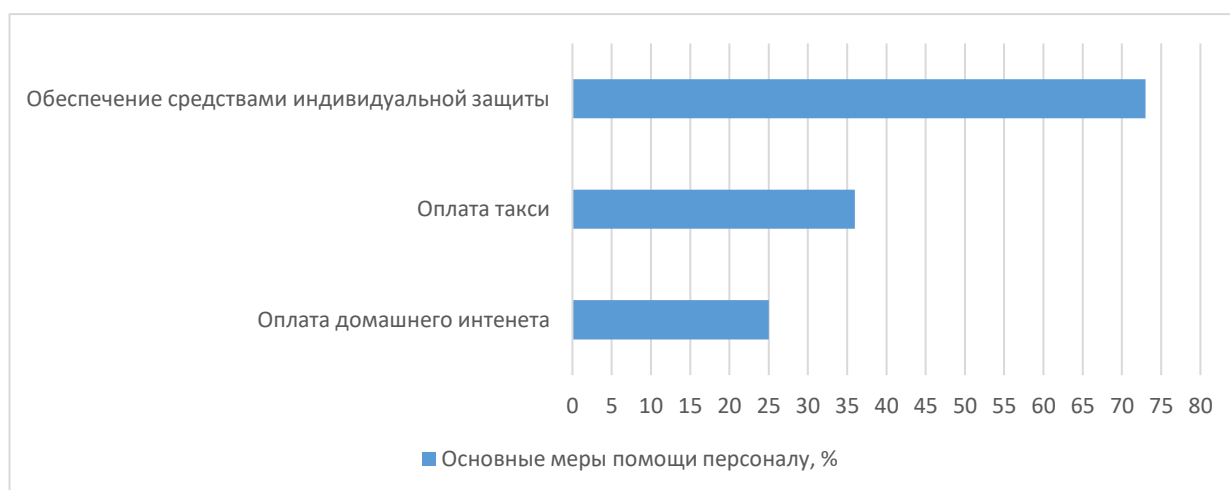


Рис. 1. Основные меры помощи персоналу [1]

В это же время, 1/4 опрошенных организаций прервали процесс набора персонала и 1/3 – отложили процесс обучения [1].

В современной ситуации, когда наблюдается спад заболеваемости, дистанционное взаимодействие становится нормой жизни и профессиональной деятельности.

Удаленный режим работы привел к резкому росту цифровизации и автоматизации HR-процессов, увеличение количества организаций, использующих на постоянной основе дистанционный режим работы. Так же, переход на удаленный режим взаимодействия оказал влияние на эффективность работы сотрудников, выявлены положительные и отрицательные стороны. В ходе различных опросов сотрудников и руководителей в апреле 2020 года около 17% сотрудников и 15% руководителей отметили, что производительность работы коллектива возросла, 1/2 опрошенных полагают, что эффективность работы не изменилась, но 1/4 респондентов отметили снижение эффективности. Руководители, которые выделили снижение производительности коллектива, видят причину в медлительности выполнения поставленных задач. Сотрудники же отметили разногласие, десинхронизацию работы коллектива, необходимость активизации деятельности HR специалистов [2].

Таким образом, внедрение удаленной работы существенно увеличивает значимость HR-деятельности, поскольку успешная работа организаций в новой реальности является невозможной без грамотного управления человеческими ресурсами.

В условиях удаленной занятости современные организации нуждаются в сильном стратегическом инструменте, который позволяет команде ориентироваться на общие цели и задачи организации, привлекать проявлять инициативу сотрудников, адаптировать процессы коммуникации. Таким инструментом может служить организационная культура. Организационная культура – система коллективно разделяемых ценностей, символов,

убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем [3].

Для предприятия организационная культура является одной из важных составляющих, поскольку она охватывает все стороны жизни организации, от нее зависит как протекают организационные процессы. Существует несколько функций организационной культуры: адаптивная, охранная, интегрирующая, коммуникационная, воспитательная, мотивационная [4].

Существуют объективные и субъективные составляющие организационной культуры, которые влияют на эффективность деятельности персонала [5]:

- объективные составляющие (физическое окружение): символика, цвета, эмблемы, используемые организацией, внешние характеристики производственных помещений, спецодежды, оформление зданий и т. д.;
- субъективные составляющие («духовная часть»): организационные ценности, принятые нормы общения в организации, истории, связанные с организацией в прошлом, ритуалы, ценности, запреты, традиции, обычаи и возможные поверья.

Организационная культура выстраивает общую для всего трудового коллектива психологию, унифицирует совместные действия сотрудников. Большой интерес руководителей организаций к развитию организационной культуры можно объяснить следующим образом:

- организационная культура является помощником для создания оценки, контроля, технологий адаптации, развития и стимулирования персонала;
- организационная культура является регулятором организационного поведения сотрудников, технологический подход к её разработке дает возможность реализации предлагаемой идеологии в практике управления человеческими ресурсами.

Можно отметить то, что в режиме дистанционной работы появляются трудности в формировании культуры организации, так как нужно знать особенности каждого работника организации, найти персональный подход к каждому и замотивировать на получение соответствующего результата.

Организационная культура позволяет сотрудникам [6]:

- осознать идентичность;
- дает ощущение стабильности и надежности;
- стимулирует высокую ответственность;
- мотивирует сотрудников на достижение результата.

Организационная культура в условиях удаленной работы требует внимания, поскольку требуется наличие доступа к определенной специфической для данной конкретной организации информации, а также необходимых навыков овладения данной информацией у персонала в условиях удаленного взаимодействия сотрудников.

При введении удаленного режима работы внедряются новые бизнес-модели, изменяется способ взаимодействия между сотрудниками, а также клиентами и партнерами. Тем самым за счет удаленного взаимодействия происходит преобразование в организационной культуре и преобладает гибкое управление командой.

При формировании организационной культуры такие составляющие как образовательные, технологические и коммуникационные элементы следует постоянно модернизировать [6]. Важно помнить о сотрудниках, которые трудятся на общую цель организации. Для успешного взаимодействия необходимо выстраивать коммуникационные связи как среди руководящего состава, так и между подчиненными. Для моментального взаимодействия сотрудников организации прибегают к различным средствам для обеспечения удаленного взаимодействия: мессенджеры и программы [6].

Успешность привлечения персонала в процессы установления удаленного типа работы зависит от желания коллектива, для чего обязательно выстроить организационную

культуру, которая включает в себя использование цифровых технологий и подбора персонала, разделяющего цели, поставленные организацией, и её нацеленность на развитие технологических процессов. Для преодоления возражения персонала к нововведениям необходимо максимально четко разъяснять достоинства удаленной работы. В организациях должна быть создана сильная организационная культура, которая складывается на основе: истории становления, стиля руководства, норм и ценностей, принятых в компании [5].

Анализ доступных источников по исследуемой проблеме показал, что под влиянием внешних обстоятельств руководителям следует постоянно улучшать и преобразовывать организационную культуру, так как именно она является одним из самых важных признаков успешности организации. В случае полного соответствия организационной культуры стратегическим планам достигаются положительные результаты.

Организационная культура создает благоприятный психологический климат, который выражается в удовлетворенности сотрудников своим трудом, взаимоотношениями, возможностями развития личности и коллективах [7].

Таким образом, сформированная, совершенствуемая и гибко меняющаяся организационная культура является фактором развития организации в любом формате (онлайн, оффлайн, удаленная занятость). Организации, активно внедряющие удаленный режим работы в бизнес-процессы, должны учитывать положительные и отрицательные стороны воздействия цифровых информационных технологий, активно используемых в удаленном режиме.

Для того, чтобы поддерживать организационную культуру в условиях удаленной работы нами предлагаются следующие варианты:

1. Развитие в организации обрядов и ритуалов. Для реализации данного этапа предлагается праздновать юбилеи организации и дни рождения ее сотрудников в режиме удаленного формата, стимулировать отдельных работников предприятия премиями за успехи в работе, на постоянной основе перед началом трудовой недели включать гимн организации для сплочения духа команды.

2. Проведение психологического тренинга среди сотрудников в режиме онлайн. Поскольку ряд сотрудников могут испытывать эмоциональное напряжение при постоянной работе вне тесного контакта с коллективом нужно проводить совместные коучинги. Социально-психологический тренинг позволяет каждому участнику коллектива осознать цели и ценности организации, учиться создавать дружественную атмосферу внутри команды [8].

3. Создание общих чатов в мессенджерах для поддержания сплоченности коллектива и выяснения актуальной информации о проделанной работе. Для проектных организаций возможно создание отдельного чата, посвященного конкретной выполняемой работе.

4. Создание информативного сайта для улучшения микроклимата и большего сближения коллектива, где будут отражаться основные моменты из жизни предприятия и членов его коллектива, и обсуждаться планы на будущее.

5. Для новых сотрудников предоставлять шефство-наставничество в удаленном формате со стороны более опытных сотрудников для разъяснения ценностей и целей компании, задач, поставленных перед работниками. Шефство также дает возможность новому сотруднику познакомиться с коллективом и его внутренним распорядком.

6. Проведение онлайн-обучений для сотрудников организации, что повышает квалификацию сотрудника, увеличивает уровень знаний.

7. Для сотрудников, которым тяжело адаптироваться с овладением инструментов удаленной работы провести тренинги по использованию необходимых платформ, которые должны использоваться при работе.

8. Приобретение программного обеспечения, в частности, создание электронного документооборота для совершенствования организационной культуры предприятия поз-

волит выполнять сбор, обработку, учет и анализ статистики по использованию рабочего времени, формировать как персональные отчеты, так и по отделам предприятия.

Достоинства внедрения программного обеспечения следующие:

- защита от утраты документов, высокая скорость их обменом между сотрудниками организации;
- выступает в качестве источника актуальной информации для сотрудников организации;
- контроль за процессом подписания документов;
- отсутствие некоторых временных, финансовых и пространственных издержек.

Подводя итог проведенному анализу организационной культуры и удаленной работы в непростой период, связанный с борьбой с COVID-19, можно заключить, что в настоящее время дистанционный формат работы побудил многие организации к переходу на такой вид деятельности. Удаленный и дистанционный формат работы, как наиболее безопасный в период пандемии, актуализировал работу службы управления персоналом, направленную на сплочение персонала одной организации посредством организационной культуры. В связи с новыми условиями работы построение организационной культуры требует новых подходов по сравнению с традиционной системой работы в офисе. Напряженность и тревожность персонала, наблюдаемая в период пандемии, нивелируются посредством ресурсов организационной культуры. Так, организационная культура создает благоприятный психологический климат, который выражается в удовлетворенности сотрудников своим трудом, взаимоотношениями, возможностями развития личности и коллектива [9]. Это положительно отражается на эффективности труда. Формирование новой организационной культуры – это попытка конструктивного влияния на атмосферу в коллективе, поведение сотрудников в условиях удаленной работы [10]. В рамках организационной культуры можно создавать определенные установки, систему ценностей у сотрудников организации, а также планировать, прогнозировать и стимулировать желаемое поведение.

#### Литература

1. Действия HR в ситуации пандемии // KPMG URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата обращения: 09.03.2021).
2. Михайлов А.А., Федулов В.И. Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 29(3). – С. 222-226.
3. Организационная культура // Деловой мир. URL: [https://delovoymir.biz/organizacionnaya\\_kultura.html](https://delovoymir.biz/organizacionnaya_kultura.html) (дата обращения: 15.03.2021).
4. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 297 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 3 изд. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
6. Лаврентьева И.В., Руденко Д.С. Организационная культура как управленческий инструмент в условиях развития цифровизации // Вестник Челябинского государственного университета. – 2019. – № 11(433). – С. 132-137.
7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – 2 изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 624 с.
8. Современные мероприятия на сплочение коллектива // PREMIUM MANAGEMENT. URL: <https://premiummanagement.com/blog/timbilding-splochenie-kollektiva> (дата обращения: 10.02.2021).
9. Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – №2. – С. 128-147.
10. Рогова Е.И. Организационная психология: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 3 изд. – М.: Юрайт, 2018. – 510 с.

**Ю.А. Токарева**

*д-р психол. наук, доц.,*

*зав. кафедрой управления персоналом и психологии*

**Н.А. Шурыгина**

*ст. преподаватель*

*кафедры управления персоналом и психологии*

*(Уральский федеральный университет*

*им. Б.Н. Ельцина, Россия, Екатеринбург*

**А.Г. Токарев**

*аспирант*

*(Сургутский государственный педагогический*

*университет, г. Екатеринбург)*

**Y.A. Tokareva**

*Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor,*

*Head of the Department*

*of Personnel Management and Psychology*

**N.A. Shurygina**

*Senior Lecturer of the Department*

*of Personnel Management and Psychology,*

*(Ural Federal University named after B.N. Yeltsin, Yekaterinburg)*

**A.G. Tokarev**

*postgraduate student*

*(Surgut State Pedagogical University, Yekaterinburg)*

## **АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПЕ ВОЗВРАЩЕНИЯ В ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ**

### **ADAPTATION OF PERSONNEL AT THE STAGE OF RETURN TO EMPLOYMENT IN THE CONDITIONS OF THE PANDEMIC**

**Аннотация.** В период глобальных изменений во внешней среде, связанных с пандемией, на этапе возвращения в трудовую деятельность становится важной адаптация персонала. Вынужденный перерыв в работе, условия изоляции и неопределенности, переполнившие жизнь работающего слоя населения в течение длительного периода времени, сформировали устойчивые признаки не только ситуативной тревожности, но и дезадаптации. Отечественные и зарубежные ученые установили, что для специалистов, имеющих высокий уровень квалификации, большой опыт работы перерыв в работе негативно сказывается на мотивации и отношении к работе. Выполненное по запросу предприятия исследование оценки адаптации специалистов организаций общественного питания, возвращающихся в трудовую деятельность после полугодового перерыва, показало наличие ярко выраженных признаков дезадаптации. Практически 100% персонала демонстрируют низкий уровень мотивации, напряженность, снижение способности саморегуляции поведения. С целью повышения уровня адаптации к новым условиям работы разработана и реализована программа адаптации с использованием онлайн технологий. Использование различных приемов адаптации персонала, среди которых: эмоциональная поддержка посредством онлайн консультирования, ведение систематической онлайн-группы, встречи с элементами тренинга эмоциональной устойчивости, выступили основой для принятия новых условий жизни и работы. Результаты повторного исследования и сравнение параметров адаптации в контрольной и экспериментальной группах подтверждают, что программа адаптации благоприятно повлияла на работников: установлена положительная динамика в измене-

нии саморегуляции поведения, мотивации к работе и снижении признаков дезадаптации работников.

**Abstract.** *In a period of global changes in the external environment associated with a pandemic, adaptation of personnel becomes important at the stage of returning to work. A forced break in work, conditions of isolation and uncertainty that overwhelmed the life of the working population for a long period of time, formed stable signs of not only situational anxiety, but also maladjustment. Domestic and foreign scientists have found that for specialists with a high level of qualifications, extensive work experience, a break in work has a negative effect on motivation and attitude to work. A study carried out at the request of the enterprise to assess the adaptation of specialists from public catering organizations returning to work after a six-month break, showed the presence of pronounced signs of maladjustment. Almost 100% of the staff demonstrate a low level of motivation, tension, and a decrease in the ability to self-regulate behavior. In order to increase the level of adaptation to new working conditions, an adaptation program using online technologies has been developed and implemented. The use of various methods of personnel adaptation, including: emotional support through online counseling, maintaining a systematic online group, meetings with elements of emotional stability training, served as the basis for accepting new living and working conditions. The results of the repeated study and comparison of the adaptation parameters in the control and experimental groups confirm that the adaptation program had a positive effect on workers: a positive trend was found in the change in self-regulation of behavior, motivation to work and a decrease in signs of maladjustment of workers.*

**Ключевые слова:** пандемия, дезадаптация, адаптация персонала, мотивация, эмоциональная устойчивость.

**Keywords:** *pandemic, maladjustment, personnel adaptation, motivation, emotional stability.*

Эпидемия в 2020 году, вызванная коронавирусом SARS-CoV-2 (COVID-19), заставила Всемирную организацию здравоохранения объявить эту вспышку чрезвычайной ситуацией. Она вывела из строя миллионы трудоспособных граждан, что привело к мировому экономическому кризису [11]. России удается справляться как с распространением коронавирусной инфекции, так и с организацией работы персонала в новых условиях. В результате предприятия возвращаются к обычному режиму работы. Но «мир не будет прежним», утверждают все вокруг: COVID-19 изменил в людях многое. И хотя в целом люди позитивно встречают возможность вернуться на свои рабочие места, ситуация остается неопределенной и непредсказуемой. Для организаций – это серьёзное испытание. Для того, чтобы функционировать, а в некоторых случаях и восстанавливать упущенное, им приходится гибко и быстро реагировать на перемены. А любые изменения требуют адаптацию [12].

Актуальность изучения особенностей адаптации персонала после перерыва в работе имеет как научное, так и практическое значение, которые будут нами рассмотрены далее.

Теоретический анализ показал, что адаптацией организации к изменяющимся условиям занимались многие авторы, в том числе Аширов А.А., Бабич О.В., Балаганская А.Г., Будникова А.Л., Ланчаков А.Б., Веснин В.Р., Верховцева К.А. и др. В частности Бабич О.В., Будникова А.Л., рассматривая вопросы адаптации организации отмечают: «...адаптация – это процесс изменения факторов внутренней среды предприятия с целью реализации стратегии развития и повышения эффективности работы, в условиях количественного и качественного изменения факторов внешней среды функционирования предприятия» [3, с. 254].

«Процессы адаптации – это форма поведения, которая постоянно совершенствуется в процессе функционирования предприятия с целью наиболее адекватных и эффективных действий, в ответ на воздействие извне» [3; с. 254].

Балаганская А.Г. считает, что существуют два основных направления проведения адаптации предприятия: внутренняя и внешняя. И, если внутренняя состоит в изменении внутренних характеристик предприятия в зависимости от состояния внешнего окружения, то внешняя сторона адаптации заключается в управленческом воздействии системы на внешнюю среду для сокращения степени влияния негативных явлений и усиления воздействия благоприятных [3, с. 254]. Оба эти направления в современных организациях взаимосвязаны.

Придерживаясь определенных принципов при управлении процессом адаптации организации необходимо выбрать оптимальный вариант при разработке адаптационных процессов, чтобы обеспечить непрерывность, комплексность, перспективность, а также, чтобы затраты на адаптацию и итоговые результаты были соотносимы. Процедуры адаптации должны быть реализованы простыми способами. С точки зрения Веснина В.Р., трудовая адаптация проявляется в реакции сотрудника на изменение условий трудовой деятельности, его приспособлению к содержанию условий труда, ознакомлению с обязанностями и новым коллективом [7; с. 44].

Русакова Е.И. и др. профессиональную дезадаптацию понимают: «...как процесс нарушенного взаимодействия работника и профессиональной среды, результатом которого являются негативные изменения его профессиональной деятельности» [9; с. 19]. Перечисленные изменения выражаются обычно в производственных конфликтах, снижении эффективности профессиональной деятельности, снижении мотивации, нарушении саморегуляции поведения, снижении удовлетворенности профессиональной деятельностью, а также сопровождаются эмоциональным дискомфортом.

Профессиональная дезадаптация, с точки зрения Дмитриевой М.А., может возникнуть в результате кратковременных и сильных воздействий среды на человека или под влиянием менее интенсивных, но продолжительных воздействий [4].

Сильное воздействие внешней среды на человека может выражаться в глобальных событиях, происходящих в мире, например, таких как стихийные бедствия, экономические кризисы, войны, пандемии и т.д. В 2020 году таким событием стала новая коронавирусная инфекция. Так Федосенко Е.В. в своей статье «Жизнь после карантина: психология смыслов и коронавирус COVID-19», приводит результаты анкетирования, проведенного с 30 марта по 5 апреля 2020 года, где респонденты (n=748) отмечали сильнейших страх за свое будущее финансовое положение и глобальные экономические последствия, связанные с общемировым карантином и т.п. [10]. Одним из показателей успешности адаптации персонала может быть отсутствие дезадаптации и ее проявлений.

Практическая значимость исследования адаптации заключается так же и в том, что для того, чтобы организациям вернуть прежние качество и ритм работы необходимо разработать комплекс мероприятий по адаптации персонала. Таким комплексом мероприятий может быть программа адаптации с включением в нее онлайн консультаций, цифрового взаимодействия, элементов тренинга эмоциональной устойчивости. Вышеуказанные формы работы с персоналом соответствуют современным вызовам и возможностям большинства предприятий. В отношении психологических аспектов работы, по мнению Л.Г. Дикой, оптимизация адаптационных функций возможна посредством повышения мотивации, саморегуляции и саморефлексии. Рассматривая процессы адаптации в условиях неопределенности, она выделила психологическую регуляцию профессиональной деятельности и саморегуляцию функциональных состояний, мотивационные и волевые процессы [8, с. 40].

Важность изучения психологических механизмов адаптации работников на этапе возвращения в трудовую деятельность так же обусловлена результатами пилотных исследований. Так сервис по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob в период с 28 апреля по 6 мая 2020 года провел опрос у 500 работодателей нашей страны. По результатам опроса было установлено, что 55% работодателей считают, что возвращающимся к работе после отмены режима самоизоляции, будет нужна адаптация,



каждый третий работодатель уверен, что адаптации не потребуется (34%) и 11% затруднились с ответом на вопрос [5].

Но, надо сказать, что те руководители, которые не задумываются всерьез о программе адаптации сейчас, в дальнейшем, скорее всего, столкнутся с проблемами в управлении персоналом и конкурентоспособности. Хотя наблюдения показывают, что, отрицая необходимость программы адаптации, руководители этих предприятий всё же используют её элементы: поддержку благоприятной атмосферы в коллективе, проведение обучающих вебинаров по разным темам и направлениям, а также пытаются использовать дополнительное премирование. Авторы настаивают на том, что полноценная программа адаптации, разработанная на основе исследования особенностей организации и с учетом накопившихся проблем, будет более эффективна, чем спонтанные разрозненные меры в этом же направлении.

В рамках исследования была разработана и реализована программа адаптации персонала на этапе возвращения в трудовую деятельность в условиях пандемии для компании N, которая является коммерческой организацией и осуществляет свою деятельность с 2011 года. Организация относится к субъектам малого предпринимательства, поскольку, исходя из критериев малого и среднего предпринимательства в 2020 году, максимальная численность персонала не превышает 100 человек и по прошлогоднему годовому предпринимательскому доходу лимит не превышает 800 млн руб.

Основной вид деятельности компании заключается в организации общественного питания. Последние 3 года предприятие работает только в сфере предоставления услуг (далее аутсорсинг) по организации школьного питания. Общее количество подразделений – 25. Средняя численность персонала на 17.08.2020 г. составляет 56 человек.

Анализ системы управления персоналом до пандемии показал, что:

- 1) деятельность предприятия лежит в сфере оказания услуг, которые ограничиваются временными рамками;
- 2) между работниками и компанией заключаются срочные трудовые договоры, на период оказания услуги заказчику;
- 3) возникающие вопросы адаптации персонала не решались совсем или решались хаотично.

В связи с ситуацией, связанной с коронавирусной инфекцией, в апреле 2020 года все школьники были переведены на дистанционную форму обучения. На основании указа губернатора Свердловской области № 151-УГ от 30.03.2020 года о приостановке работы организаций общественного питания, работа компании N была приостановлена [4]. Так как компания не могла осуществлять свою деятельность, то работники школьных столовых были высвобождены.

В связи с возвращением школьников на очную форму обучения с 1 сентября 2020 года и указом губернатора Свердловской области № 455-УГ от 17 августа 2020 года, о разрешении осуществлять деятельность организациям общественного питания, компания N возобновила свою деятельность [5].

Анализ проблемы в организации во время пандемии показал следующее:

- 1) изменились требования к организации рабочих мест и условиям труда на пищеблоках (ограниченное количество учащихся в столовых во время приема пищи повлекло за собой увеличение количества циклов приема пищи, что повысило темп и интенсивность труда работников);
- 2) появились новые санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, направленные на профилактику коронавирусной инфекции;
- 3) перерыв в трудовой деятельности персонала школьных столовых составил 5 месяцев.

В исследовании принимали участие работники в количестве 40 человек в возрасте от 29 до 51 лет (75%) и в возрасте от 55 до 64 лет (25%). Методики исследования направлены на изучение ведущих психологических механизмов адаптации личности,

таких как профессиональная дезадаптация, саморегуляция, мотивация профессиональной деятельности.

Эмпирическое исследование проводилось в три этапа:

1) Констатирующий этап – определение психологических особенностей на этапе возвращения работников школьных столовых в трудовую деятельность в условиях пандемии и деление их на группы: контрольную и экспериментальную.

2) Формирующий этап – разработка и реализация программы адаптации на этапе возвращения в трудовую деятельность работников школьных столовых (экспериментальная группа).

3) Контрольный этап – определение эффективности проведенной адаптационной программы на этапе возвращения в трудовую деятельность работников школьных столовых (экспериментальная и контрольная группа).

По результатам опросника «Профессиональной дезадаптации» О.Н. Родиной в адаптации М.А. Дмитриевой, было установлено, что у работников школьных столовых наиболее ярко выражены признаки профессиональной дезадаптации «снижение мотивации к деятельности» (59%) и «особенности социального взаимодействия» (40%). Полученные данные по признаку «снижение мотивации к деятельности», могут говорить о том, что с одной стороны, у работников за 5 месяцев безработицы, в связи с ограничением деятельности предприятий общественного питания, снизилась мотивация к деятельности, поскольку им негде было осуществлять свою трудовую деятельность, а с другой стороны, работники, стоящие в центрах занятости, на протяжении 5 месяцев получали государственную поддержку в виде пособий, что в свою очередь, также могло сказаться на их мотивации к деятельности. Полученные данные по признаку «особенности социального взаимодействия», могут говорить о том, что ситуация связанная с коронавирусной инфекцией, могла сказаться на социальном взаимодействии работников школьных столовых. Диаграмма полученных данных представлена на рис. 1.

Из диаграммы видно, что у большинства работников (90%) выявлен низкий уровень адаптации. Общий уровень дезадаптации работников представлен на рис. 2.

При таком уровне дезадаптации необходимо специальное психологическое сопровождение и проведение консультативной работы специалистов, реализация адаптационных мероприятий. У 10% работников выявлен умеренный уровень дезадаптации, что требует оказания помощи специалистов по проведению реадаптации, т.е. подразумевает индивидуальную работу с работником.



Рис. 1. Признаки профессиональной дезадаптации работников школьных столовых



Рис. 2. Общий уровень дезадаптации работников школьных столовых

Анализируя полученные данные опросника «Стиль саморегуляции поведения» можно сделать вывод о том, что у 75% работников компании выявлен низкий уровень саморегуляции, у 23% работников компании выявлен средний уровень саморегуляции и только у 3% определен высокий уровень саморегуляции. Диаграмма полученных данных представлена на рис. 3.

Работники с низким общим уровнем саморегуляции более зависимы от ситуации и мнения окружающих людей, у них могут возникать сложности в осознанном планировании и программировании своего поведения, что в свою очередь может сказаться на адаптации к изменяющимся условиям организационной среды.

Анализируя данные методики для оценки мотивации личности в профессиональной деятельности С.В. Соловьева, можно сделать вывод о том, что у большинства работников школьных столовых 70% выявлен низкий уровень мотивации к работе, у 27,5% работников -средний уровень мотивации к работе и только у 2,5% – высокий уровень. Данные представлены на рис. 4.



Рис. 3. Общий уровень саморегуляции работников школьных столовых

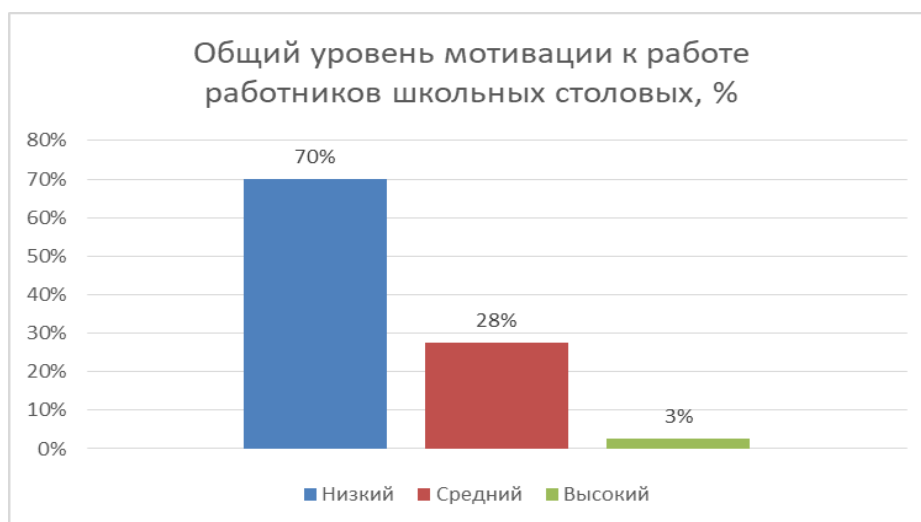


Рис. 4. Общий уровень мотивации к работе работников школьных столовых

Для определения содержания программы адаптации, в зависимости от особенностей работников, занимающих разные должности, а также ее корректной и грамотной разработки, нами был сделан анализ средних значений шкал методик. Средние значения по шкалам методик по каждой должности представлены на рис. 5.

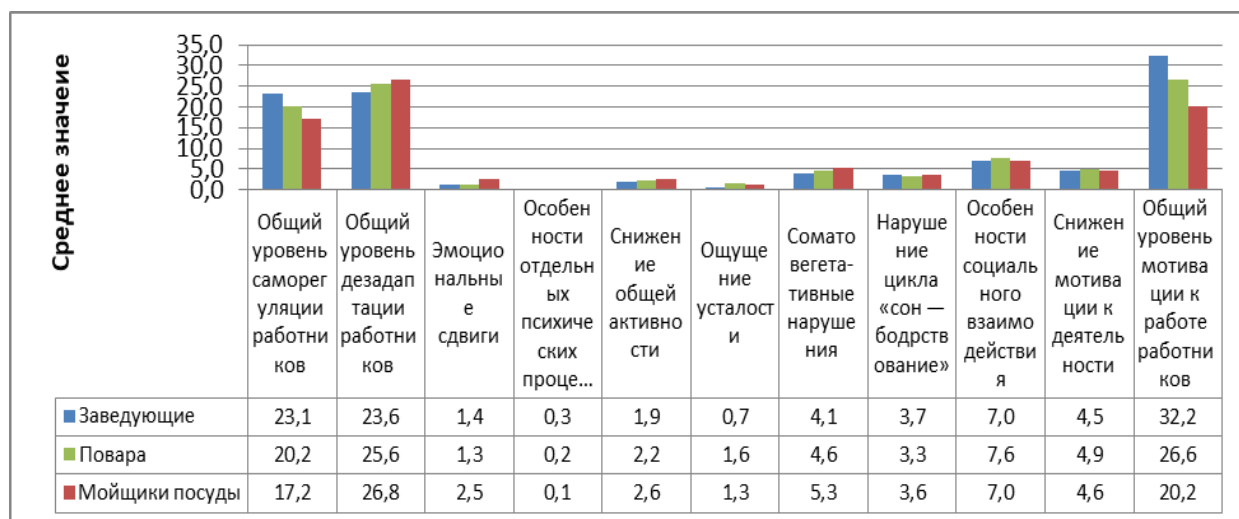


Рис. 5. Результаты исследования психологических механизмов и факторов адаптации персонала

Таким образом, по результатам проведенного опроса, можно сделать вывод: все работники компании хотели бы проведения мероприятий, способствующих нивелированию трудностей. Большинство работников школьных столовых на этапе возвращения в свою трудовую деятельность имеют: низкий общий уровень дезадаптации, низкий общий уровень саморегуляции и низкую мотивацию к работе. Содержание программы адаптации может быть общим для работников, которые работают в должностях «заведующий производством», «повар» и «мойщик посуды».

В содержании программы было уделено внимание мероприятиям, направленным на снижение уровня дезадаптации, повышение уровня саморегуляции и мотивации к трудовой деятельности.

Задачи программы:

- 1) информирование работников о периодах работы с разной интенсивностью и загруженностью в течение рабочего времени. Оптимальная расстановка работников бригады с учетом соблюдения графика кормления и графика работы;
- 2) информирование работников пищеблоков о новых санитарных и гигиенических привалах и требованиях, подготовка к проверкам проверяющих органов;
- 3) снижение психоэмоционального напряжения, развитие навыков саморегуляции и самомотивации, через выполнение упражнений.

Формат программы адаптации:

- 1) очный групповой – занятия проводились с группой работников очно в свободном кабинете обособленного подразделения компании;
- 2) дистанционный индивидуальный – проводился индивидуально по желанию конкретного работника в виде консультирования посредством использования электронных средств связи и приложений (Интернет, телефон).

Программа адаптации предназначена для работников, которые вернулись в трудовую деятельность после снятия ограничений, связанных с новой коронавирусной инфекцией.

Результат адаптационной программы заключался в успешном приспособлении работников к изменившимся условиям, связанных с возвращением в трудовую деятельность после перерыва в период пандемии.

Для определения эффективности программы адаптации работники были поделены на экспериментальную и контрольную группу по 20 человек. Контрольная группа не участвовала в программе адаптации, экспериментальная группа участвовала в программе адаптации и продолжала работать.

Для определения эффективности программы адаптации нами были сопоставлены показатели, измеренные в двух разных условиях («до» и «после» проведения программы адаптации). Для определения нормальности распределения признака в экспериментальной группе «до» и «после» проведения программы адаптации мы применили критерий Шапиро-Уилка. В результате полученных данных было установлено, что признак имеет нормальное распределение по шкалам: «общий уровень дезадаптации», «общий уровень саморегуляции», «соматовегетативные нарушения», «общий уровень мотивации к работе». По остальным шкалам признак отличен от нормального распределения.

Для подсчета шкал с нормальным распределением нами был использован критерий Т-критерий Стьюдента для двух зависимых выборок. В результате полученных данных были выявлены достоверные различия до проведения программы и после по шкалам: «общий уровень дезадаптации» ( $p < 0,05$ ), «общий уровень саморегуляции» ( $p < 0,05$ ), «соматовегетативные нарушения», ( $p < 0,05$ ), «общий уровень мотивации к работе» ( $p < 0,05$ ).

Для подсчета шкал с ненормальным распределением признака, нами был выбран непараметрический метод Т-Критерий Вилкоксона. В результате проведенного анализа были выявлены статистические значимые отличия по шкалам: «эмоциональные сдвиги» ( $p \leq 0.05$ ), «особенности отдельных психических процессов» ( $p \leq 0.05$ ), «снижение общей активности» ( $p \leq 0.05$ ), «ощущение усталости» ( $p \leq 0.05$ ), «особенности социального взаимодействия» ( $p \leq 0.05$ ). По двум шкалам «нарушение цикла «сон-бодрствование» и «снижение мотивации к деятельности» значимых отличий не выявлено ( $p > 0.05$ ). Результаты расчета представлены в табл.

Для понимания того, как изменились показатели после проведения программы адаптации в экспериментальной группе, нами был сделан анализ средних значений достоверно различающихся шкал.

Результаты математической обработки с помощью T-Критерия Вилкоксона

	Эмоциональные сдвиги	Особенности отдельных психических процессов	Снижение общей активности	Ощущение усталости	Нарушение цикла «сон – бодрствование»	Особенности социального взаимодействия	Снижение мотивации к деятельности
Z	-3,326 <sup>b</sup>	-2,236 <sup>b</sup>	-2,161 <sup>b</sup>	-2,652 <sup>c</sup>	-1,669 <sup>c</sup>	-3,378 <sup>c</sup>	-1,116 <sup>c</sup>
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,001	,025	,031	,008	,095	,001	,265

Для сравнения шкал с ненормальным распределением признака в исследуемых группах был применен непараметрический статистический метод U-критерия Манна-Уитни. По результатам проведенного анализа, были получены статистически значимые отличия экспериментальной и контрольной выборок по шкалам: «общий уровень саморегуляции» ( $p \leq 0.05$ ), «снижение общей активности» ( $p \leq 0.05$ ), «ощущение усталости» ( $p \leq 0.05$ ). По шкалам «особенности отдельных психических процессов», «соматовегетативные нарушения», «особенности социального взаимодействия», «снижение мотивации к деятельности» и «общий уровень мотивации к работе» статистически значимых отличий не выявлено.

Для понимания того, как изменились показатели контрольной группы и экспериментальной после проведения программы адаптации, нами был сделан анализ средних значений по шкалам «общий уровень саморегуляции» и «общий уровень дезадаптации». Данные представлены на рис. 6. Анализируя их, можно сделать вывод о том, что в контрольной группе, которая не участвовала в программе адаптации, средние значения по шкале «общий уровень саморегуляции» «до» (22,5) меньше средних значений «после» (19,0), средние значения по шкале «общий уровень дезадаптации» «до» (25,2) больше средних значений «после» (28,9).

В экспериментальной группе, участвовавшей в программе адаптации, средние значения по шкале «общий уровень саморегуляции» «до» (17,6) больше средних значений «после» (22,4), средние значения по шкале «общий уровень дезадаптации» «до» (25,7) меньше средних значений «после» (23,3).

Проведя анализ полученных результатов, можно сказать, что реализованная программа адаптации в экспериментальной группе, была эффективной и способствовала повышению саморегуляции поведения и снижению проявлений дезадаптации работников.

Отсюда следует, что проведенное эмпирическое исследование подтвердило гипотезу о том, что реализация программы адаптации на этапе возвращения в трудовую деятельность работников в период пандемии способствует успешному приспособлению к изменившимся условиям.

По обратной связи работников (15 человек) можно сделать вывод о том, что в целом программа адаптации была воспринята положительно, так как все работники увидели большой плюс в размещении информации в «облаке», так как вся необходимая информация стала находиться «под рукой», интересно было «что-то узнать про себя». Несмотря на то, что обратная связь была предоставлена не всеми работниками участвовавших в адаптационной программе, данные результаты можно с высокой степенью вероятности экстраполировать на всю выборку, так как результаты были получены от представителей каждой профессии.

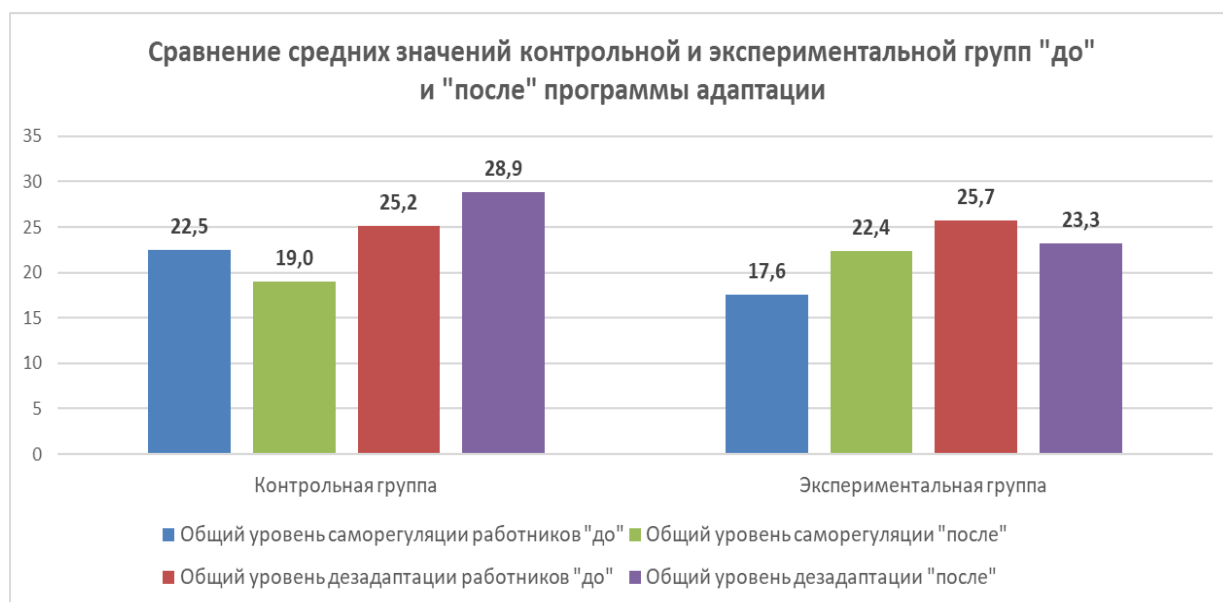


Рис. 6. Сравнение средних значений по шкалам в контрольной группе и экспериментальной группе «до» и «после» внедрения программы адаптации

Со стороны работников, ответственных за блоки программы адаптации, было также отмечено удобство работы с «облаком». Поэтому, учитывая, особенности и специфику деятельности компании, такой способ работы с адаптацией персонала был отмечен как оптимальный и минимально затрачен по времени.

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности проведенной программы адаптации работников и ее положительном влиянии на адаптацию персонала на этапе возвращения в трудовую деятельность в условиях пандемии.

#### Литература

1. Указ Губернатора Свердловской области [от 3 марта 2020 г. № 151-УГ]. – Режим доступа: <http://gubernator96.ru/document/list/count/30#document list>
2. Указ Губернатора Свердловской области [от 17 августа 2020 г. № 455-УГ]. – Режим доступа: <http://gubernator96.ru/document/list/count/30#document list>
3. Бабич О.В., Будникова А.Л. Особенности адаптации деятельности предприятия к современным условиям. // Вестник Брянского Государственного Университета. – 2015. – № 3. – С. 253-257. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25302307>
4. Дружилов С.А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма: монография. – Воронеж: «Научная книга», 2010. – 260 с.
5. Исследовательский центр Superjob: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/112365/posle-otmeny-karantina-personalu-potrebuetsya-adaptaciya>
6. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 524 с.
7. Низамутдинова Г.И. Понятие и суть трудовой адаптации персонала. Экономика 2020: Актуальные вопросы и современные аспекты. Сб. статей Международной научно-практической конференции // Изд-во: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.) (Пенза). – 2020. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41719418>

8. Ожиганова Г.В. Саморегулятивные способности человека в профессиональной деятельности. // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. – 2016. – № 4. – С. 37-46. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=28119978>

9. Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Русакова Е.И., Синякова М.Г. // под науч. ред. М.Г. Синякова; – Уральский гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2012. – 108 с.

10. Федосенко Е.В. Жизнь после карантина: психология смыслов и коронавирус COVID-19 // Психологические проблемы смысла жизни и акме. – 2020. XXV. – С. 34-47. [Электрон.ресурс]. – Режимдоступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhizn-posle-karantina-psihologiya-smyslov-i-koronavirus-covid-19>

11. Rothan, HA (Rothan, Hussin A.); Byrareddy, SN (Byrareddy, Siddappa N.) (2020) The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak. JOURNAL OF AUTOIMMUNITY. V.109. Article number: 102433. DOI: 10.1016/j.jaut.2020.102433.

12. Wax, RS (Wax, Randy S.); Christian, MD (Christian, Michael D.) (2020) Practical recommendations for critical care and anesthesiology teams caring for novel coronavirus (2019-nCoV) patients. Canadian journal of anesthesia-journalcanadienanesthesie. V: 67. R: 5. p.: 568-576 DOI: 10.1007/s12630-020-01591-x

**Э.К. Тонян**

*1 курс магистратуры, управление персоналом  
(Северо-Кавказский федеральный  
университет, г. Ставрополь)*

**Е.К. Тонян**

*1st year of Master's degree, Personnel Management  
(North Caucasus Federal University, Stavropol)*

**Научный руководитель:**

*д-р экон. наук, проф.*

**Г.С. Шелкоплясова**

*(Северо-Кавказский федеральный  
университет, г. Ставрополь)*

**G.S. Shelkopyasova**

*Doctor of Economics, Professor  
(North Caucasus Federal University, Stavropol)*

## **РЫНОК ТРУДА СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ**

## **THE LABOR MARKET OF THE STAVROPOL TERRITORY DURING THE PANDEMIC**

*Аннотация. Рынок труда обеспечивает соединение работников с их потенциальными рабочими местами, различные меры поддержки населения и бизнеса частично позволили минимизировать экономический ущерб во время пандемии, однако органам власти и всей нашей стране еще долго придется бороться с кризисной ситуацией и последствиями пандемии.*



**Abstract.** *The labor market provides a connection between workers and their potential jobs, various measures to support the population and business partially helped to minimize the economic damage during the pandemic, but the authorities and the whole of our country will have to deal with the crisis situation and the consequences of the pandemic for a long time.*

**Ключевые слова:** пандемия, рынок труда, Ставропольский край, безработица, региональная поддержка.

**Keywords:** *pandemic, labor market, Stavropol Territory, unemployment, regional support.*

Сегодня рынок труда играет крайне важную роль в экономике любого государства. Рынок труда обеспечивает соединение работников с их потенциальными рабочими местами, тем самым оказывает воздействие на производительность труда, на темпы роста и развития, а также на многие другие параметры экономики.

Любое государство стремится к стабильному развитию рынка труда, насыщению его квалифицированными и молодыми кадрами, органы власти с помощью различных механизмов пытаются снизить уровень безработицы, что в свою очередь влияет на темпы развития экономики государства.

Появление и распространение коронавирусной инфекции в начале 2020 года значительно ускорила фундаментальные перемены на рынке труда: в начале года наблюдалось значительное увеличение спроса на рабочие места в одних областях и сокращение в других. В мае 2020 года средний уровень безработицы по стране достиг своего максимального значения за последние 8 лет и составил 6,1%. В последний раз показатель безработицы превышал этот порог в марте 2012 года.

Пандемия крайне негативно сказалась на малом и среднем бизнесе, особенно ярко эта тенденция заметна в регионах. В Ставропольском крае из-за распространения коронавируса закрылось 2,6 тысяч организаций. В связи с этим регион настигла волна безработицы. В 2020 году из-за пандемии не смогли продолжить свою экономическую деятельность 21,8 тысячи индивидуальных предпринимателей.

В следствии закрытия множества компаний и сокращений в организациях в начале года в Ставропольском крае было зарегистрировано 10 230 безработных граждан. На 1 июня 2020 года численность безработных людей, которые зарегистрировались в службе занятости населения, составила 33,1 тысячи человек, что на 22 тысячи человек или 198% больше по сравнению с показателями 1 июня прошлого года. К концу 2020 года число безработных выросло более, чем в 8 раз, в сравнении с показателями на начало года, и составило 83 245 человек. Коэффициент напряженности на рынке труда Ставропольского края составил 1,7 безработных граждан на 1 вакансию, в сравнении с 2019 годом показатель вырос на 1,3 единицы [2].

В конце января 2021 года Министерство труда Российской Федерации назвало субъекты РФ, в которых за время пандемии больше всего выросло число безработных. Ставропольский край попал в тройку лидеров, разделив позиции с Кабардино-Балкарией и Ленинградской областью [6].

Для стабилизации ситуации на рынке труда органы власти в рамках регионального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демография» предоставят ставропольцам, потерявшим работу, возможность пройти бесплатное переобучение [5]. Раньше данная мера поддержки предоставлялась только молодым матерям и людям старше 50 лет, но с начала 2021 году она стала доступна и другим группам населения.

На занятиях по переобучению особое внимание будет уделяться потребностям работодателей, чтобы выпускники образовательных программ не только получили важную информацию, но и в дальнейшем были востребованы на рынке труда. Слушатели

таких семинаров будут получать пособие по безработице в период обучения. После прохождения обучения участники проекта получат помощь в трудоустройстве.

По данным Министерства труда и социальной защиты населения Ставропольского края, в регионе в 2021 году этой возможностью смогут воспользоваться не менее двух тысяч граждан [5]. Такая поддержка со стороны органов власти должна немного стабилизировать ситуацию на рынке труда и положительным образом повлиять на всю региональную экономику.

Уровень регистрируемой безработицы в декабре 2020 года в Ставропольском крае составил 6,9%, за аналогичный период 2019 года уровень безработицы составлял 4,8% (на 2,1 пункта ниже). Согласно статистическим данным, представленным информационным агентством «РИА новости», в рейтинге регионов по уровню безработицы Ставропольский край занял 49 позицию из 85. Наибольшие и наименьшие уровни безработицы по регионам представлены на рис.

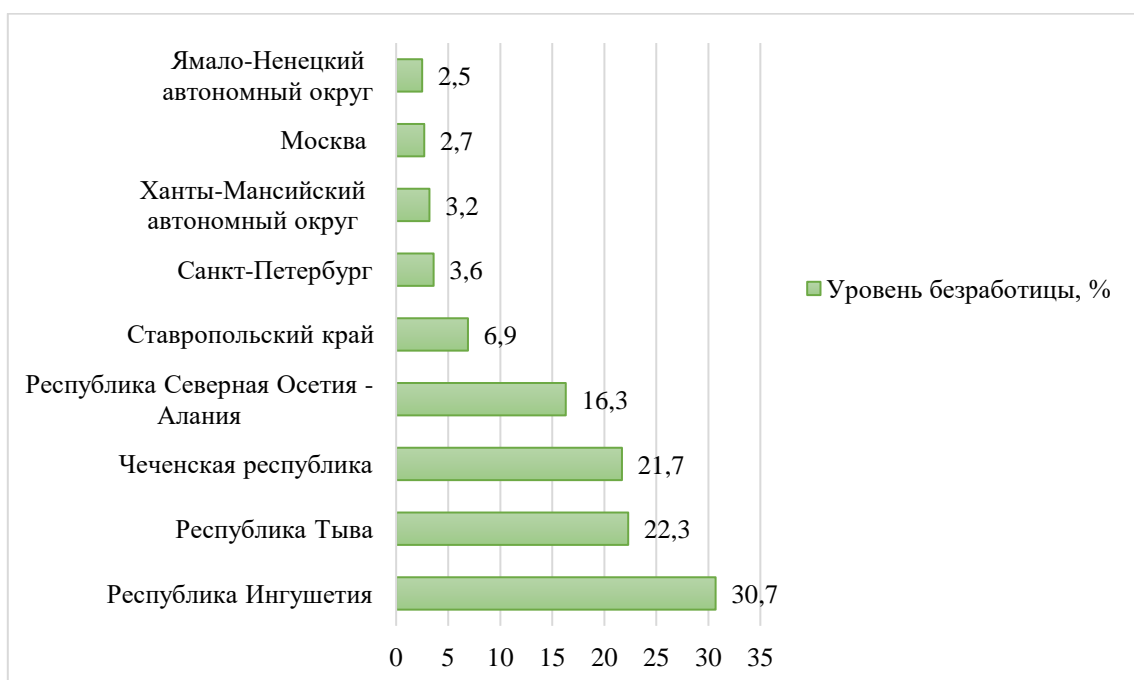


Рис. Российские регионы по уровню безработицы в 2020 году [4]

Исходя из данных, представленных на рисунке, наибольший уровень безработицы был отмечен в Республике Ингушетии на уровне 30,7%, а наименьший уровень безработицы в Ямало-Ненецком автономном округе – 2,5%.

Такая сложная экономическая и социальная ситуация в стране и в регионе, в частности, требовала помощи со стороны органов государственной и муниципальной власти. Так, в июне 2020 года было опубликовано Постановление Правительства РФ № 844, которым внесены дополнительные изменения в порядок начисления пособий по безработице.

Основной мерой поддержки граждан, оказавшихся в сложной ситуации, явилось повышение максимального размера пособия по безработице до уровня минимального размера оплаты труда, то есть с 8000 рублей до 12130 рублей. Важно отметить, что оформить эти пособия стало возможным дистанционно, что крайне важно в условиях распространения коронавирусной инфекции.

К нововведениям также стоит отнести следующие меры:

- уволенным работникам с 1 марта 2020 года пособия за апрель, май, июнь назначались в максимальном размере (12130 рублей);

- одному из родителей, которые были уволены с 1 марта 2020 года, в апреле, мае и июне назначалась доплата в размере 3000 рублей за каждого ребенка [3].

Однако уже 1 октября 2020 года были возвращены прежние суммы выплат по безработице. Повышенные пособия выплачивались нетрудоустроенным гражданам на протяжении 7 месяцев. Сегодня жители Ставропольского края получают выплаты как до пандемии, минимальный размер пособия также составляет 1500 рублей.

Для продолжения процесса стабилизации рынка труда и экономики Ставропольского края органы власти утвердили перечень востребованных на рынке профессий и специальностей среднего профессионального обучения. Новый перечень был разработан Министерством труда и социальной защиты населения Ставропольского края и включает в себя следующие профессии и специальности:

- слесарь по строительно-монтажным работам;
- радиомеханик;
- сварщик;
- токарь-универсал;
- портной;
- младшая медицинская сестра;
- тракторист-машинист сельскохозяйственного производства;
- официант-бармен;
- парикмахер;
- повар-кондитер;
- делопроизводитель и другие [1].

Несмотря на то, что сегодня появляются все новые интересные и востребованные профессии, на рынке труда Ставрополя наблюдается нехватка специалистов в самых стандартных областях. Разработанный перечень позволит скорректировать деятельность по подготовке молодых специалистов с учетом потребностей рынка.

Таким образом, стоит сказать, что рынок труда как на уровне регионов, так и на уровне всей страны значительно пострадал от пандемии, различные меры поддержки населения и бизнеса частично позволили минимизировать экономический ущерб, однако органам власти и всей нашей стране еще долго придется бороться с кризисной ситуацией и последствиями пандемии.

### *Литература*

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты населения Ставропольского края от 19 марта 2021 года №168 «Об утверждении Регионального перечня востребованных на рынке труда Ставропольского края, новых и перспективных профессий и специальностей среднего профессионального образования» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.minsoc26.ru/upload/iblock/347/Prikaz\\_-\\_168-.pdf](http://www.minsoc26.ru/upload/iblock/347/Prikaz_-_168-.pdf)
2. Портал службы занятости населения Ставропольского края [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://stavzan.ru/news/detail/>
3. Сайт «ГосУслуги» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.gosuslugi.ru/help/news/2020\\_05\\_08\\_work\\_pay](https://www.gosuslugi.ru/help/news/2020_05_08_work_pay)
4. Сайт информационного агентства «РИА новости» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ria.ru/20201026/bezrobotitsa-1581498318.html>
5. Сайт «Ставропольская правда» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://stpravda-ru.turbopages.org/stpravda.ru/>
6. Сайт Ставрополя [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://news.1777.ru/73798-stavropolskiy-kray>

**М.С. Трапезникова**  
студент 2 курса Управление персоналом  
(Уральский Федеральный  
университет, г. Екатеринбург)

**M.S. Trapeznikova**  
2nd year student,  
direction of training Personnel Management  
(Ural Federal University, Yekaterinburg)

**Научный руководитель:**  
ст. преподаватель  
кафедры управления персоналом и психологии

**Е.А. Хохолева**  
(Уральский Федеральный  
университет, г. Екатеринбург)

**E.A. Khokholeva**  
Senior Lecturer,  
Department of Personnel Management and Psychology  
(Ural Federal University, Yekaterinburg)

## РАЗВИТИЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

### DEVELOPMENT OF SELF-MANAGEMENT OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

**Аннотация.** В статье обосновывается необходимость развития самоменеджмента руководителя образовательного учреждения. Образование в современном мире считается одной из самых значимых ценностей и является фундаментом человека, а руководитель учебного заведения является важной персоной, которая определяет успех реализации происходящих перемен в сфере просвещения.

Цель статьи заключается в том, чтобы исследовать самоменеджмент как способ повышения эффективности работы руководителя ОУ и, следовательно, успешного функционирования учебного заведения в целом.

**Abstract.** The article substantiates the need for the development of self-management of the head of an educational institution. Education in the modern world is considered one of the most important values and is the foundation of a person, and the head of an educational institution is an important person who determines the success of the implementation of ongoing changes in the field of education.

The purpose of the article is to explore self-management as a way to improve the efficiency of the head of an educational institution and, consequently, the successful functioning of the educational institution as a whole.

**Ключевые слова:** самоменеджмент, образовательное учреждение.

**Keywords:** self-management, educational institution.

Самоменеджмент – это результативное достижение личных целей с помощью сознательного использования времени и выбора наиболее рациональных и оптимальных методов организации работы. И.И. Исаченко определяет самоменеджмент прежде всего, как самоорганизацию, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, в пространстве, общении, деловом мире [1].

Н.П. Лукашевич выделил несколько причин возникновения самоменджмента как нового направления:

- возрастание масштабов и динамизм изменений в предпринимательстве и бизнесе требуют от менеджеров освоения новых подходов и навыков управления, борьбы с возможностью собственного отставания, непрерывности саморазвития;
- нарастание неопределенности, давления и напряженности в различных формах жизнедеятельности организаций и связанных с этим стрессов требуют от менеджеров умения управлять собой;
- превращение творческого потенциала работника в самый ценный капитал организации выдвигает требование сохранения и развития этого потенциала, в том числе и самими работниками;
- исчерпание возможности многих традиционных школ и методов управления ставит менеджеров перед необходимостью освоения современных управленческих приемов переоценки своего потенциала и работы над его развитием [2].
- несомненно, каждому руководителю необходимо развивать эффективное самоуправление, и директор общеобразовательного учреждения – не исключение. Ученик двадцать первого столетия имеют существенное различие с учениками двадцатого века. В данных условиях задачи и значимость руководителя (директора) учебного заведения сильно изменяются. С одной стороны, руководитель общеобразовательного учреждения – это эффективный менеджер, так как сейчас директору ОУ необходимо реализовывать большое количество управленческих функций. С другой стороны, в рамках огромной свободы директор нынешней образовательной организации, помимо теории управления, обязан ориентироваться и пользоваться перспективными просветительскими технологиями.

#### *Анализ выборки. Методика исследования*

Исследование самоменджмента руководителя ОУ проходило в МАОУ-СОШ №175 города Екатеринбург. В нём приняли участие директор школы и 11 педагогов.

#### *Общая информация по кадрам*

Средний возраст – 39 лет

Имеют высшее педагогическое образование – 97%

3% имеют средне специальное педагогическое

По результатам аттестации имеют:

- ВКК – 58%;
- 1 КК – 54%;
- Менее двух лет работают 8% педагогов (без категории).

Директор школы, чей самоменджмент исследовался, на посту руководителя находился на посту меньше года, в связи с этим у него могут быть трудности в управлении коллективом и тайм-менеджменте.

Исследование проходило в 4 этапа. На первом этапе было проведено интервью с директором школы на тему тайм-менеджмента. На втором этапе директор прошел методику определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлёва. Далее на третьем этапе было использовано тестирование Литвинцевой Н.А. «Насколько Вы – эффективный руководитель». В самом конце было проведено анкетирование сотрудников МАОУ-СОШ №175 с целью оценки личной эффективности директора.

#### *Программа исследования*

*1 этап.* На первом этапе было проведено интервью с директором школы с целью выявления сильных и слабых сторон его тайм-менеджмента.

## Сильные и слабые стороны директора в тайм-менеджменте

Сильные стороны	Слабые стороны
Умение планировать	Недостаточная «гибкость»
Целеустремленность	Недостаточная пунктуальность
Фиксация на настоящем	Трудности с расстановкой приоритетов
Настойчивость	Трудности с распределением времени
Умение доводить начатое до конца	
Структурированность	
Решительность	
Ответственность	

Есть трудности со структурированием своей деятельности, грамотной расстановкой приоритетов и эффективным распределением времени. Вполне возможно, это напрямую связано с большим потоком информации и увеличением объемов работы директора. Но так как для эффективной и качественной работы просто необходимо уметь рационально работать со временем и правильно его использовать, предстоит дальнейшее совершенствование руководителя в этой области.

В большей мере у директора школы проявляется умение планировать и достигать своих поставленных целей, а это одни их самых важных навыков эффективного тайм-менеджмента.

Можно сделать вывод, что руководителю необходимо развивать навыки, такие как расстановка приоритетов, распределение времени и гибкость, что достаточно сильно влияет на качество самоменеджмента.

2 этап. На втором этапе директор прошел методику определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлёва, чтобы выявить у него преобладающий стиль руководства.



Рис. 1. Стиль руководства директора

Исходя из рис., можно сделать вывод, что у руководителя преобладает демократический стиль управления. Это значит, что он стремится делегировать полномочия и разделять ответственность, в принятии решения у неё присутствует демократичность.

Требовательность и контроль у директора сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины.

Также в его управлении присутствует директивный стиль руководства, что означает контроль за действиями подчиненных, уверенность в себе и ориентацию на собственное мнение.

3 этап. На третьем этапе было использовано тестирование Литвинцевой Н.А. «Насколько Вы – эффективный руководитель». Оно определяло, эффективный ли самоменджмент у директора школы и выявляло качества результативного руководителя, которые проявляются у управляющего ОУ в той или иной степени.

Результаты тестирования выделили качества, которые в большей степени проявляются у руководителя и над развитием которых нужно ещё поработать для развития самоменджмента.

Сильная сторона руководителя состоит в сочетании текущего и перспективного планирования труда, умении преодолевать трудности и оставаться в хорошем расположении духа. У руководителя есть жизненная энергия, но он не всегда может направить её в необходимое русло, от этого могут возникнуть сложности. Присутствуют низкие показатели стрессоустойчивости, что может помешать всем построенным планам и поставленным целям.

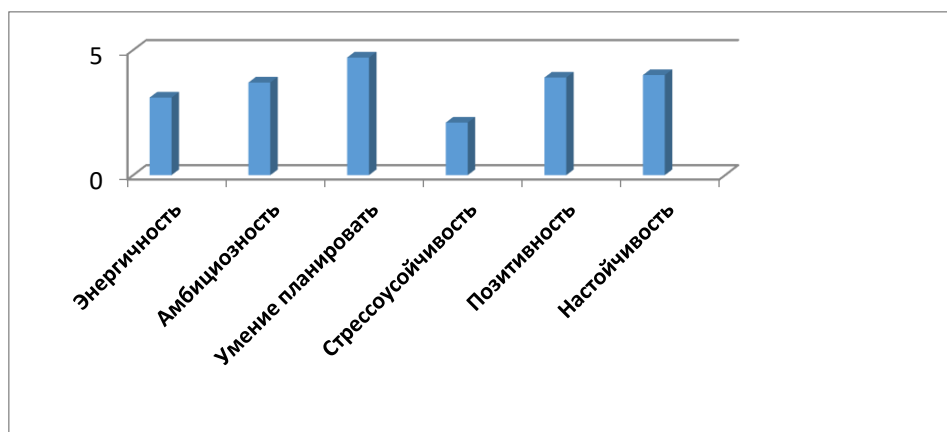


Рис. 2. Гистограмма качеств успешного руководителя, проявляющихся у директора ОУ

4 этап. В самом конце было проведено анкетирование сотрудников МАОУ-СОШ № 175 с целью оценки личной эффективности директора.

Сотрудники, которые приняли участие в анкетировании, работают в одном коллективе с новым директором уже долгое время, но видеть его в качестве руководителя – для них новшество.

Было три вопроса, соответственно, три результата, и вот какие выводы по ним я смогла сделать:

1) Так как эффективный руководитель должен обладать организаторскими способностями, был задан вопрос по поводу организации директором рабочей атмосферы.

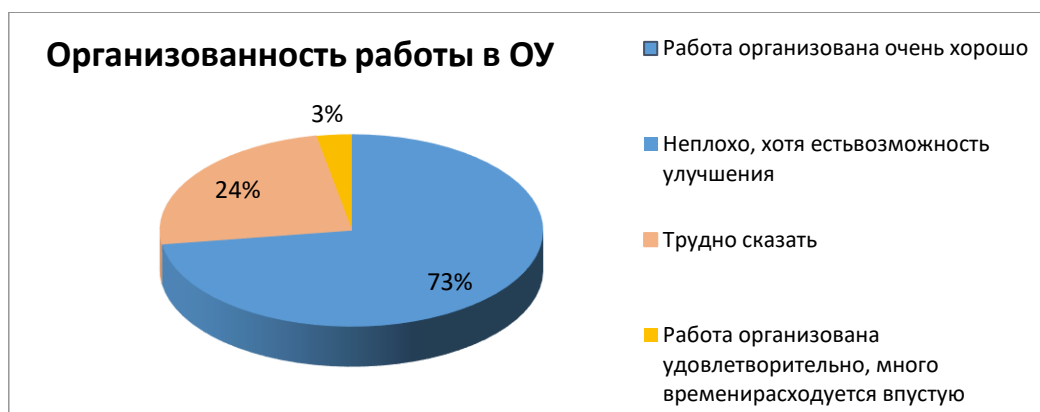


Рис. 3. Организованность работы ОУ

Можно заметить, что ни один из опрошенных не оценил организованность на «5». В основном все считают, что работа организована неплохо, но есть возможности улучшения. 24% опрошенных не смогли определиться, как организована их работа. Так же 3% считают, что в работе много времени расходуется впустую.

2) Что касается оценки сотрудниками личностных черт директора: было два вопроса, связанных с качествами эффективного руководителя (один конкретно был посвящён качествам эффективного тайм-менеджмента).

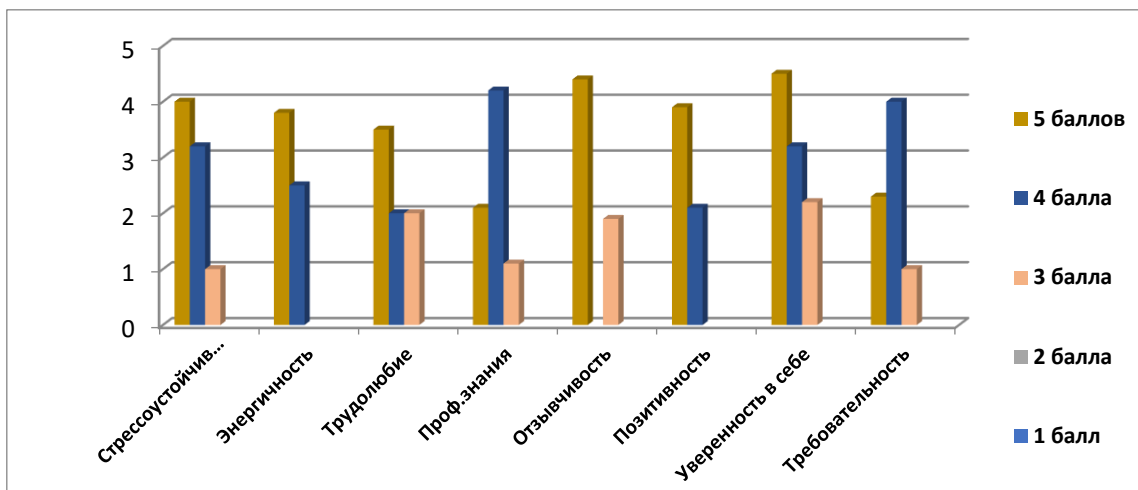


Рис. 4. Гистограмма личностных черт директора

Можно заметить, что показатели этой гистограммы достаточно высокие. Стрессоустойчивость, которая, как показал тест Литвинцевой, является немного слабым звеном у директора, тут оценена достаточно высоко. Это даёт понять то, что свои внутренние переживания руководитель пытается не выносить в коллектив и старается «держаться на плаву».

*Оценка сотрудниками эффективности управления временем директора*

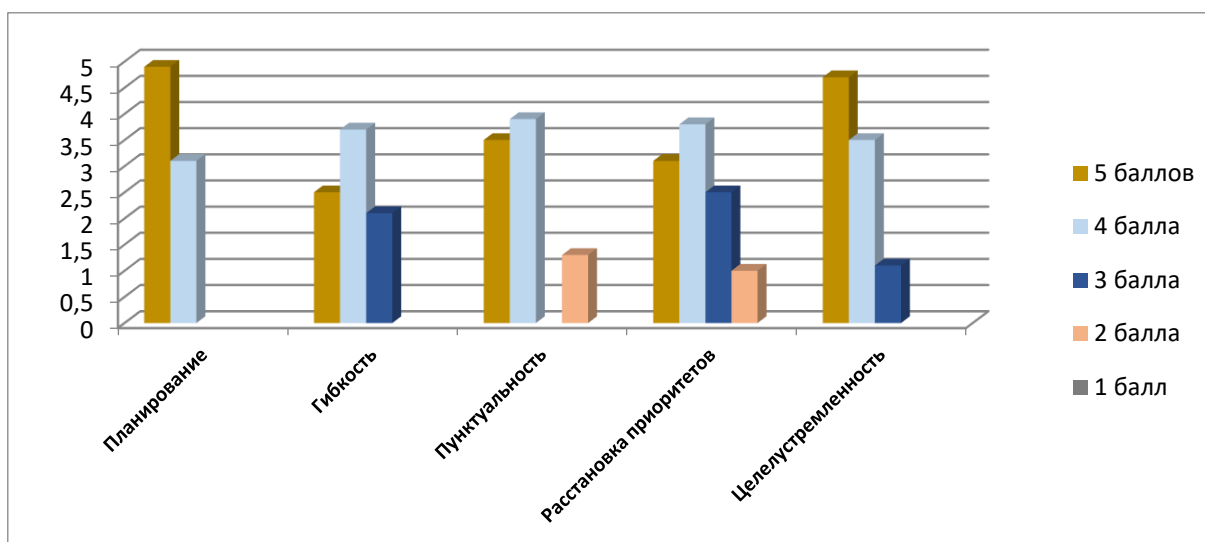


Рис. 5. Гистограмма тайм-менеджмента директора ОУ

Тема тайм-менеджмента директора была уже задета на первом этапе исследования, и было выяснено, что над грамотным управлением временем нужно всё-таки еще поработать. Но так как показатели целеустремленности на гистограмме высокие, достичь повышения эффективности использования времени будет руководителю не сложно.



Общий вывод: Проведя анкетирование сотрудников МАОУ-СОШ №175 можно сказать, что у директора основные качества эффективного руководителя развиты очень хорошо. Директор требователен, целеустремлён и осуществляет свою деятельность достаточно эффективно. Однако организованности в коллективе не хватает, несмотря на то что руководитель, по результатам интервьюирования и тестирования, всё-таки умеет планировать работу.

Рекомендации по развитию самоменеджмента директора МАОУ-СОШ № 175.

После изучения деятельности директора МАОУ-СОШ № 175, проведения интервьюирования, тестирования и анкетирования, были даны некоторые рекомендации руководителю для развития его самоменеджмента и благоприятной организации рабочего и учебного процесса.

- Так как было выявлено, что руководителю трудно расставлять приоритеты и распределять время, было порекомендовано посещение тренинга или онлайн-курса по тайм-менеджменту.
- Часть педагогического состава считает, что в коллективе не самая хорошая организованность рабочего процесса. Возможно, что это связано со слабым умением у директора грамотно распределять время, делегировать полномочия и отсутствием мотивации у сотрудников, поэтому я предлагаю воспользоваться матрицей приоритетов Эйзенхауэра и по её принципу выстраивать планы с начала рабочего дня или недели и устанавливать предельные сроки выполнения задач.
- При проведении интервью директор упомянул о том, что она последнее время совсем перестала заниматься физическими нагрузками. Занятия йогой и в целом выполнение физических упражнений – отличный метод борьбы со стрессом, особенно при таких умственных нагрузках, с которыми сталкивается директор.

Таким образом, в ходе исследования была проведена оценка самоменеджмента руководителя школы, и выявлены пути его развития.

Тема статьи очень актуальна в настоящее время, так как, развивая и совершенствуя личностные качества, можно повысить не только свою эффективность, но и работы организации в целом. Без самоменеджмента любому руководителю будет трудно добиться поставленных целей

#### *Литература*

1. Исаченко И.И. Самоменеджмент как инструмент совершенствования самоорганизации руководителя / И.И. Исаченко // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела, 2007.
2. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика: учебник. – К.: Ника-Центр, 2007.

**А.А. Трегубова**

магистрант 1 курса кафедры управления  
персоналом и психологии  
(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им первого Президента России Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург)

**A.A. Tregubova**

*1st year of Master's at Department  
of Personnel Management and Psychology  
(Ural federal University, Ekaterinburg)*

**Научный руководитель:**

канд. пед. наук, доцент кафедры  
управления персоналом и психологии

**Е.О. Гаспарович**

(ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург)

**E.O. Gasparovich**

*Candidate of pedagogical sciences, associate professor  
Department of Personnel Management and Psychology,  
(Ural federal University, Ekaterinburg)*

## **РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ФОРМИРОВАНИЯ ЕГО КАРЬЕРЫ**

### **ORGANIZATIONAL CULTURE ROLE IN THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL AND THE FORMATION OF CAREER**

**Аннотация.** В статье проанализирована роль организационной культуры в процессе профессионального развития специалистов и формирования их карьеры. Актуальность темы исследования объясняется значительным влиянием организационной культуры на формирование карьеры специалистов и процесс их профессионального развития. Организационная культура оказывает влияние на качество взаимодействия сотрудников внутри коллектива, эффективность работы и уровень мотивации специалистов. Автор приходит к выводу о том, что грамотно сформированная организационная культура внутри компании способна стимулировать сотрудников к развитию своих профессиональных навыков, что, в свою очередь, благоприятно сказывается на их карьерном росте.

**Abstract.** This article examines and analyzes the role of organizational culture in the personnel development process. The relevance of this study is due to the significant influence of organizational culture on the formation of specialists career and the process of their professional development. In the course of the work, the scientific works of Russian authors were studied and analyzed, the opinions of researchers were considered and systematized. Based on the conducted research, the author comes to the conclusion that the organizational culture is the leading factor that is crucial for personnel's career development. At the same time, it has a direct impact on the working conditions of employees, the degree of their trust in the company and the level of employees' interest in success, which increases the level of staff motivation and contributes to their professional development and career growth.

**Ключевые слова:** организационная культура, профессиональное развитие, формирование карьеры, персонал, менеджмент, факторы мотивации.

**Keywords:** *organizational culture, professional development, career development, personnel, management, motivation factors.*

В условиях активного взаимодействия сотрудников на различных этапах осуществления трудовой деятельности, ставшего за последние десятилетия неотъемлемой частью работы любой компании, особенно важную роль играет уровень организационной культуры персонала. Современные условия повышенной эпидемиологической опасности, многочисленных ограничительных мер и возникшего экономического кризиса намного повысили уровень конкуренции среди компаний, что сделало особенно важным соблюдение сотрудниками правил организационной культуры. Рассматривая вопрос влияния организационной культуры, как фактор развития персонала и формирования его карьеры, следует отметить, что в современном мире само понятие профессионализма неотделимо от образа организованного работника, соблюдающего правила корпоративной культуры [2].

В общегосударственном масштабе важность организационной культуры как фактора, влияющего на процесс развития персонала и формирование его карьеры, объясняется необходимостью поддержания высокого уровня конкурентоспособности отечественных предприятий и работников. В современных условиях повышенной конкуренции и постоянного международного взаимодействия данный фактор имеет большое значение [3]. Актуальность рассматриваемого вопроса в социальном аспекте обусловлена тем, что любой из факторов, определяющих формирование карьеры работника, а также темпы его профессионального роста, оказывают значительное влияние и на скорость изменения его социально-экономического положения. Это затрагивает и российских работников и работников из числа мигрантов [6]. В управленческом аспекте актуальность изучения вопроса организационной культуры и его влияния на процесс развития персонала, а также формирование его карьеры объясняется важностью понимания данных факторов для принятия управленческих решений и правильного распределения человеческих ресурсов на предприятии [14].

Проблема исследования состоит в необходимости понимания роли организационной культуры как фактора развития персонала и формирования его карьеры.

Объектом исследования является организационная культура персонала. Предметом исследования является роль организационной культуры в процессе развития персонала и формирования его карьеры. Цель исследования в определении роли организационной культуры в процессе развития персонала и формирования его карьеры. Задачами исследования являются следующие: определить роль организационной культуры в процессе развития персонала, изучить влияние организационной культуры на развитие персонала и формирование его карьеры. Методологической основой решения поставленных задач послужили диалектический метод познания и системный подход к исследованию работ Гаспарович Е.О., Дьячковой М.А., Томюк О.Н., Шуталевой А.В., Дудчик А.Ю, Шейна Э.Х. и др. [7, 16, 17, 18]. В процессе исследования были использованы следующие методы: описание, анализ, сравнение.

Степень теоретической разработанности исследования влияния организационной культуры на развитие персонала и формирование его карьеры в настоящее время является в достаточной степени разработанной. К теме организационной культуры и ее влияния на различные аспекты развития персонала и формирования его карьеры в своих исследованиях обращаются многие авторы, такие как Э.М. Абдухаирова, Е.Ю. Душарина, Ф.В. Зиновьев и др.

Например, М.А. Дьячкова, О.Н. Томюк и др. в своем исследовании определяют организационную культуру как сущностную характеристику организации, отмечают особое значение влияния организационной культуры не только на уровень профессионального развития персонала, но и на возможность осуществления профессиональной деятельности [9]. По нашему мнению, позиция авторов является справедливой, но требует более подробного рассмотрения данного вопроса.

В своей научной статье Э.М. Абдухаирова выделяет адаптацию к правилам организационной культуры компании как отдельный этап адаптации персонала к новым рабочим условиям и подчеркивает высокую важность данного этапа [1]. Безусловно, данный этап крайне важен в период адаптации нового сотрудника, но также важно определить, сможет ли сам работник разделить нормы и правила организационной культуры.

Е.Ю. Душарина в своем исследовании уделяет внимание понятиям организационной и корпоративной культуры, а также определяет степень их влияния на способность и мотивацию сотрудников к выполнению рабочих задач [8]. Ряд авторов используют термины «организационная культура» и «корпоративная культура» как синонимы, но часть авторов склоняется к мнению, что корпоративная культура является лишь частью организационной культуры.

Особый интерес представляют работы Ф.В. Зиновьева, в них автор выделяет проблему повышения уровня трудоспособности и мотивации персонала, а также приходит к выводу о необходимости составления особого типа организационной культуры компании. По мнению автора, организационная культура, повышающая эффективность работы сотрудников, а также уровень их мотивации, должна быть как можно более гибкой. Под данным понятием автор подразумевает такой тип организационной культуры, при котором учитываются потребности, задатки и навыки как можно большего числа сотрудников, создаются комфортные условия труда и имеется возможность пересмотра устаревших и потерявших свою актуальность правил и методов [10].

А.О. Кожуховская и М.Д. Зайцева отмечают, что в случае грамотно составленные правила и нормы организационной культуры оказывают положительное влияние на уровень мотивации персонала. В случае, когда правила организационной культуры составлены с учетом интересов работников, принадлежность к коллективу компании является для сотрудника престижной, что оказывает положительное влияние на уровень мотивации и в свою очередь способствует профессиональному развитию и более продуктивному формированию карьеры работника [11]. В работах указанных выше авторов отражается глубокое понимание специфики проблемы.

Для рассмотрения роли организационной культуры необходимо изначально определить, что понимают исследователи под данным термином. В своих работах О. Е. Стеклова дает следующую трактовку понятию. «Организационная культура – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия)» [5].

Исследователь в области организационной культуры Э. Шейн определяет ее как «совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [13]. Можно сказать, что организационная культура – это нормы и ценности компании (организации), которые разделяются ее членами, а так же транслируются во внешнем их проявлении (организационное поведение).

Организационная культура является одним из инструментов управления предприятием и включает в себя ряд функций, таких как охранная, адаптивная, интегрирующая, регулирующая, мотивационная, ориентирующая, функция имиджа организации. Выполняя эти функции, организационная культура способна обеспечивать защиту компании от неблагоприятных внешних факторов, создавать и поддерживать социальную стабильность, вовлеченность коллектива, снижать число конфликтов внутри компании, быстро и эффективно адаптировать новых сотрудников, создавать стимулы и

мотивации для их дальнейшего развития и повышения компетенций, а также увеличивать лояльность клиентов по отношению к деятельности организации.

Рассмотрим более подробно мотивационную функцию организационной культуры. Для любой организации крайне важно, чтобы ее сотрудники могли выполнять свою работу максимально эффективно. Для этого им необходимо чувствовать удовлетворенность от проделанной работы, свободу действий в рамках своих компетенций, соответствие организационной культуре личных принципов и ценностей, что позволяет сотруднику ощущать себя причастным к общему результату. Таким образом, создавая и поддерживая внутри компании организационную культуру, организация способна достигать большей эффективности своей деятельности.

Соломанидина Т.О. в своих работах объясняет роль организационной культуры в процессе развития персонала через отдельные ее элементы, такие как миссия, ценности и цели. Мотивирующую функцию организационная культура способна выполнять только в том случае, если вышеперечисленные элементы организации разделяются и поддерживаются на всех уровнях, как руководством, так и сотрудниками компании. Основой для нематериальной мотивации работников является миссия компании. При ее формировании важно определить значение компании в решении важных задач для общества, подчеркнув важность труда каждого отдельного сотрудника. Также важным элементом организационной культуры являются корпоративные ценности, представляющие собой набор установок, позиций и морально-нравственных ориентиров. Данные установки позволяют сплотить коллектив в случае, если в них заложено уважительное отношение к коллективу коллег, и они способны культивировать определенные личностные качества сотрудника [12].

Правильная постановка целей перед сотрудниками также способна повышать уровень их мотивации. При этом цели должны соответствовать как миссии компании, так и личным целям сотрудников, перед которыми они ставятся, удовлетворяя их потребности. Важными характеристиками любой цели являются – достижимость и конкретность.

Для повышения мотивации сотрудников к развитию и карьерному росту важно заложить эту идею в набор ценностей, но одной идеи будет недостаточно. Для эффективной ее реализации необходим набор инструментов, такими могут стать курсы повышения квалификации, организованные как в рамках самой компании, так и за ее пределами, организация семинаров, мастер-классов, обучающих платформ, предоставление доступа к профессиональной литературе. Широкий перечень инструментов профессионального развития в совокупности с необходимой мотивацией способны качественно повысить уровень профессионализма сотрудников организации [4].

Еще одним важным фактором в профессиональном развитии персонала может стать возможность самореализации. Потребность в самореализации человека относится к потребностям высшего уровня и выражается в стремлении раскрыть внутренние способности и найти им применение в профессиональном аспекте. Особенно важно, когда сотрудник сам отчетливо осознает потребность в расширении возможностей для своего саморазвития.

Рассмотрев в настоящем исследовании подходы к характеристике роли организационной культуры и оценке ее влияния на профессиональное развитие персонала и формирование его карьеры, можно заключить, что организационная культура является фактором, оказывающим огромное влияние на мотивацию персонала к повышению уровня его профессионального развития. Организационная культура также играет значительную роль и в процессе формирования карьеры специалистов в условиях постоянно возрастающих требований (например, на основе цифровизации производства [15]), так как во многом определяет степень комфортности условий труда, возможность карьерного роста, степень доверия сотрудника к компании и уровень заинтересованности работника в ее успехе.

Таким образом, роль организационной культуры понимается нами как основополагающий фактор развития персонала и формирования его карьеры. По нашему мнению, дальнейшее изучение данной темы является целесообразным, т. к. нельзя недооценивать роль организационной культуры в построении эффективного бизнес-процесса, а основой всех процессов внутри организации являются люди. В условиях меняющихся социально-экономических условий изменениям подвергаются и различные аспекты организационной культуры, а также ценностные ориентиры персонала. Важно своевременно реагировать на их постоянные изменения, в результате чего данный вопрос не теряет своей актуальности для изучения.

### *Литература*

1. Абдухаирова Э.М., Веджатова Д.Э. Автоматизация работы кадровой службы // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития. – Уфа: Аэтерна, 2019. – С. 52-54.
  2. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2019. Ч. 1. – 332 с.
  3. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2020. Ч. 2. – 284 с.
  4. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2018. – 213 с.
  5. Гаспарович Е. О. Управление обучением персонала на предприятиях / Lap Lambert. 2020. – 105 с.
  6. Гаспарович Е.О. Управление организационной культурой / Lap Lambert. 2016. – 500 с.
  7. Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. Т.10. – № 1. – С. 57-63.
  8. Гаспарович Е.О., Ускова Е.В., Котова Е.М. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. Т.9. – № 1. – С. 42-47.
  9. Душарина Е.Ю. Соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 9. – С. 78.
  10. Дьячкова М.А., Томюк О.Н., Шуталева А.В., Дудчик А.Ю. Инклюзивная организационная культура как культура принятия разнообразия и взаимопонимания // Перспективы науки и образования. – 2019. – № 5 (41). – С. 373-385.
  11. Зиновьев Ф.В. Компетентностный подход в управлении персоналом // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК. – Минск: БГАТУ, 2018. – С. 61-68.
  12. Кожуховская А.О. Роль отрасли функционирования организации в формировании ее организационной культуры / А.О. Кожуховская, М.Д. Зайцева // Молодежь. Общество. Современная наука, техника и инновации. – 2019. – № 18. – С. 127-129.
  13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб: Питер, 2015. – 336 с.
- Gasparovich, E., Uskova, E. The Meaning of Organizational Culture and University Social Responsibility in Teaching Students with Disabilities // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain Madrid, 2019. P. 2308-2314.

14. Gasparovich E.O., Uskova E.V. Modern information technologies how means of HR activity // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.

15. Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020 /Springer, 2021, P. 143-150.

16. Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // International Business Information Management Association, IBIMA, Spain, Madrid, 2019. P. 1011-1020.

17. Uskova E.V., Gasparovich E.O. Digitalization of higher education (on example of distance course of UrFU) // International Business Information Management Conference, IBIMA, Seville, Spain 1-2 April, 2020.

***В.В. Трубникова***

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры менеджмента,  
маркетинга и управления персоналом*

***Л.А. Афанасьева***

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры менеджмента,  
маркетинга и управления персоналом*

***А.В. Крамская***

*студент 2 курс, Управление персоналом*

***Г.Т. Аведурдыева***

*студент 2 курс, Управление персоналом*

*(ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», г. Курск)*

***V.V. Trubnikova***

*Candidate of economic sciences,*

*associate professor of the Department of Management,  
Marketing and Personnel Management*

***L.A. Afanasyeva***

*Candidate of economic sciences,*

*associate professor of the Department of Management,  
Marketing and Personnel Management*

***A.V. Kramskaya***

*2nd year, direction of training Human Resources Management*

***G.T. Avezdurdyeva***

*2nd year, direction of training Human Resources Management*

*(FGBOU VO "Kursk State University", Kursk)*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

### **STRATEGIC ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT**

*Аннотация. В статье представлены подходы к определению сущности организационной культуры как инструмента стратегического управления. Показана взаимосвязь организационной культуры и поведения работников. Представлены*

результаты диагностики организационной культуры предприятия и сформулированные на этой основе рекомендации.

**Abstract.** *The article presents approaches to the definition of the essence of organizational culture as a tool of strategic management. The relationship between organizational culture and employee behavior is shown. The results of the diagnostics of the organizational culture of the enterprise and the recommendations formulated on this basis are presented.*

**Ключевые слова:** организационная культура, корпоративная культура, организационное поведение, стратегическое управление, конкурентоспособность.

**Keywords:** *Keywords: organizational culture, corporate culture, organizational behavior, strategic management, competitiveness.*

Вопросы, связанные с изучением поведения работников в организации, получили свою актуальность вследствие того, что в начале XXI века стало очевидным отсутствие прямой связи между материальными стимулами и результатами труда. Концепция экономического человека, руководствующегося исключительно мотивами выгоды, не всегда подтверждается примерами из практики управления персоналом.

Поведение человека выступает как продукт сложной и динамичной взаимосвязи, как его личных качеств, так и внешних факторов. Организационное поведение представляет собой еще более сложный объект исследования, поскольку на работника действует сложная система, состоящая как из формальных, так и неформальных элементов. Значимой частью ее выступает организационная культура, которая, в свою очередь, обусловлена как спецификой и историей развития организации, так и личными качествами ее основателей, а также персонала в целом.

Довольно распространенной является точка зрения, что организационная культура характерна только для крупных и успешных компаний. На самом деле организационная культура существует в любой формальной организации, за исключением тех, которые объединяют 3-5 человек.

Каждая группа людей, работающая или взаимодействующая на постоянной основе продолжительный период времени формирует свои правила, традиции, отношения, поэтому возникает определенная психологическая атмосфера, которую принято называть организационной культурой.

Организационная культура определяет характер и направленность, а также уровень мотивации работников, то есть прямо влияет на организационное поведение персонала и его эффективность. В связи с этим тема исследования представляется актуальной.

Интерес к организационной культуре и ее совершенствованию также обусловлен ростом подвижности и непредсказуемости внешней среды. В теории стратегического управления образовалось целое направление, с точки зрения представителей которого организационная культура является инструментом обеспечения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Гипотеза исследования состоит в том, что существует причинно-следственная связь между уровнем развития организационной культуры и успехом организации в стратегической перспективе.

Значительный вклад в разработку проблем исследования и развития организационной культуры внесли такие авторы, как Э. Шейн, В. Сатэ, К. Камерон, Р. Куинн, Ч. Ханди, Т.О. Соломанидина и другие.

Вопросы, связанные с определением сущности организационного поведения и факторов, его определяющих, были предметом исследования таких ученых, как Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис, Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли, Г.Р. Латфуллин, Ю.Д. Красовский, В.К. Спивак и т.д.



В научной литературе встречаются противоречивые точки зрения на то, когда именно возник интерес к понятиям «организационная культура» и «организационное поведение», в том числе какое из них появилось раньше.

Так наука о поведении начинает отсчет своей истории с момента доклада И.П. Павлова на IX Международном психологическом конгрессе в 1929 году.

Понимание сущности организаций заложено в принципах А. Файоля. Одним из них является корпоративный дух, который некоторые авторы соотносят с термином организационная культура.

В то же время, преобладает точка зрения, что исследование организационной культуры в современной трактовке началось с работ Т. Дела, Э. Шейна и В. Сатэ в 70-80-х годах XX века.

Опыт японских компаний, прежде всего Тойоты, продемонстрировал зависимость конкурентоспособности от особенностей организационной культуры.

С тех пор было предпринято множество попыток выявить ключевые особенности или признаки организационной культуры, что нашло отражение в значительном количестве трактовок этого понятия.

Наиболее комплексный подход, на наш взгляд, нашел отражение у А. Мескона и соавторов в работе «Основы менеджмента»: «Организационная культура – атмосфера или социальный климат в организации» [2, с. 252].

Еще одним важным аспектом является соотнесение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Е.А. Морозова выделяет четыре варианта сопоставления этих терминов (рис. 1) [3, с. 12].

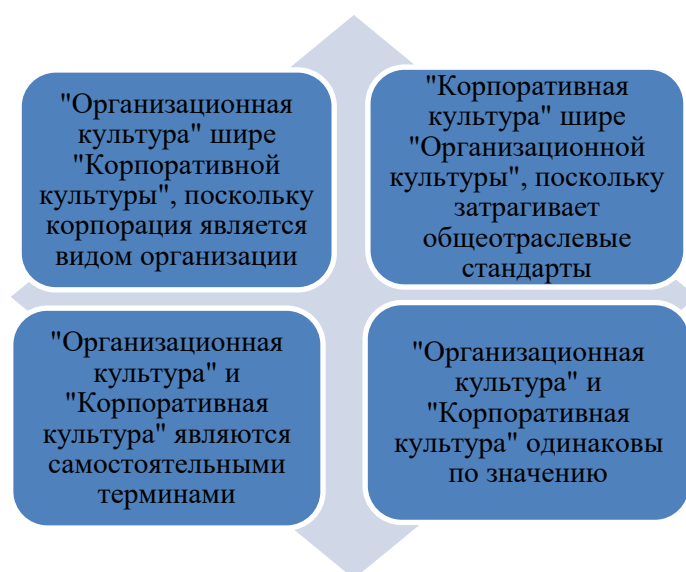


Рис. 1. Сопоставление понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»

В рамках исследования, был сделан вывод, что «корпоративная культура» имеет отношение, как правило, к крупным организациям. В остальном разницей в этих понятиях можно пренебречь из-за ее незначительности, считая данные термины синонимами.

Организационная культура является инструментом управления поведением работников. Цель управления организационным поведением заключается в обеспечении его эффективности, то есть соотнесение эффектов с затратами на их получение. В управлении персоналом предполагается наличие двух видов эффектов: экономический и социальный.

На организационном уровне успешное управление организационным поведением предполагает правильную постановку стратегических целей и оптимальное их

достижение. Эффект от вовлеченности и удовлетворенности работников проявляется прежде всего в заинтересованности в принятии решений и мотивированном их выполнении.

На уровне работника управление организационным поведением направлено на формирование лояльного отношения к работе и заинтересованности в проявлении творческой инициативы.

Для оценки эффективности организационной культуры необходимо провести ее диагностику с целью определения текущей и желаемой конфигурации и характеристик.

В процессе исследования использовались материалы одного из крупных курских предприятий. Была применена методика ОСАИ Камерона и Куинна [1]. Причиной проведения исследований послужила необходимость изыскания стимулов для развития организации в неблагоприятных условиях падения спроса на потребительском рынке.

На рис. 2 представлен общий профиль организационной культуры предприятия.

На диаграмме видно, что в настоящее время преобладают два типа культур: иерархическая и рыночная. Причем рыночная проявляется чуть больше.

График, описывающий предпочтительный профиль показывает, что работники больше заинтересованы в элементах клановой культуры с добавлением черт адхократической организации. В то же время влияние иерархической и рыночной культур, несмотря на их уменьшение, сохраняется.

Профиль по критерию «Важнейшие установки» продемонстрировал еще большее смещение в сторону иерархической культуры в настоящем. А также ярко проявляется желание работников больше ориентироваться на установки, характерные для клановой культуры.

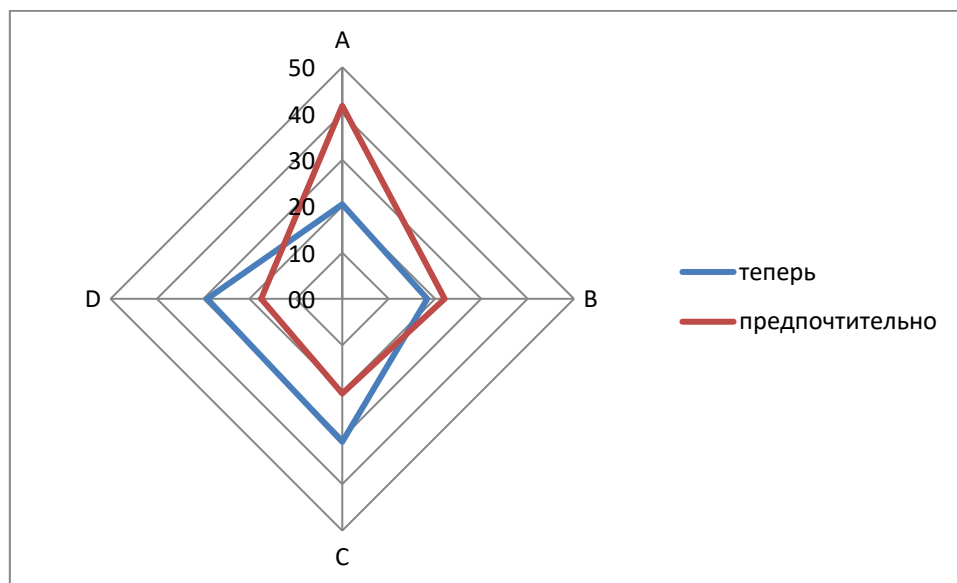


Рис. 2. Общий профиль АО «КОНТИ-РУС»

В данном случае эксперты отмечают преобладание рыночного типа культуры. А предпочтение отдается клановой культуре, то есть руководству в большей степени следует обращать внимание на внутренние проблемы.

Профиль по критерию «Управление наемными работниками» характеризует систему управления персоналом в целом, принципы, лежащие в ее основе. Очевидным является преобладание иерархической, иначе говоря, бюрократической организационной культуры. Работникам приходится сталкиваться со стандартными процедурами и правилами, которые имеют обязательный характер применения, что не всегда, скорее всего, соответствует ситуации.

В результате исследования был сделан вывод, что организации надо оценивать сложившуюся ситуацию не только с точки зрения финансовых результатов, но выявлять проблемы в сфере нематериальных стимулов, в том числе оценивая адекватность организационной культуры сложившимся условиям.

Анкетирование работников показало, что предпочтительной для них является клановая культура, поэтому все мероприятия по развитию организационной культуры должны лежать в этой плоскости.

Усиление элементов клановой культуры предполагает предоставление большего объема полномочий наемным работникам, усиление их вовлеченности в процессы принятия решений, кроссгрупповая работа, усиление коммуникаций на всех уровнях управления, благоприятный моральный климат, более ощутимое признание заслуг наемных работников.

### *Литература*

1. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры. /К. Камерон, Р.Куинн. – СПб.: Питер, 2001. 320с.
2. Мескон М. Основы менеджмента. Классическое издание. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2020. – 672.
3. Морозова, Е.А. Организационная культура: учеб. пособие / Е.А. Морозова; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019. – 145 с.

***К.М. Федотовских***

*студент 2 курса, Управление персоналом  
(Уральский Федеральный университет,  
г. Екатеринбург)*

***К.М. Fedotovskikh***

*2nd year student, direction of training  
Personnel Management  
(Ural Federal University, Yekaterinburg)*

***Научный руководитель:***

*ст. преподаватель кафедры управления персоналом и психологии  
Е.А. Хохолева*

*(Уральский Федеральный университет,  
г. Екатеринбург)*

***Е.А. Khokholeva***

*Senior Lecturer, Department of Personnel  
Management and Psychology,  
(Ural Federal University, Yekaterinburg)*

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОВМЕСТИМОСТЬ КАК УСЛОВИЕ ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА**

## **PSYCHOLOGICAL COMPATIBILITY AS A CONDITION FOR OPTIMIZING THE PEDAGOGICAL TEAM WORK**

*Аннотация. Современные условия требуют от системы образования слаженной работы педагогов школ, поэтому изучение их психологической совместимости является актуальной проблемой. В статье представлены результаты исследования психологи-*

ческой совместимости педагогов и рассмотрены варианты оптимизации работы педагогического коллектива.

**Abstract.** Modern tasks of the education system require well-coordinated work from school teachers, therefore, the study of their psychological compatibility is an urgent problem. The article presents the results of a study of the psychological compatibility of teachers and options for optimizing the work of the teaching staff using its management.

**Ключевые слова:** психологическая совместимость, психофизиологическая совместимость, социально-психологическая совместимость, оптимизация работы педагогического коллектива.

**Keywords:** psychological compatibility, psychophysiological compatibility, socio-psychological compatibility, optimization of the work of the teaching staff.

Понятие «психологическая совместимость» остается неоднозначным и многогранным, так как каждый автор вкладывает в него свой смысл.

А.Л. Свенцицкий определяет психологическую совместимость как способность членов группы к совместной деятельности, основанной на их оптимальном сочетании [3, с. 45].

Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская считают, что психологическая совместимость подразумевает обоюдное удовлетворение членами диады потребностей друг друга [1, с. 21].

Обобщив данные определения, можно сказать, что психологическая совместимость – это сочетания индивидуальных личностных и поведенческих особенностей членов группы, при которых наиболее эффективно организуется их совместная деятельность и наиболее благоприятно протекает общение. В таком случае главным компонентом психологической совместимости является субъективная удовлетворенность.

В.А. Розанова выделяет два основных вида психологической совместимости: психофизиологическую (сходство эмоциональных и поведенческих реакций членов группы) и социально-психологическую (сходство их социальных установок, потребностей и ценностей) [2, с. 76].

Не каждый вид трудовой деятельности требует психофизиологической совместимости. Например, педагог школы выполняет свою работу в одиночку: ведет уроки, проверяет домашние и контрольные работы, руководит проектной деятельностью. Успешность работы педагогического коллектива в большей степени зависит от социально-психологического аспекта совместимости, однако психофизиологическая совместимость может усилить эффект работы.

#### *Методология исследования*

В исследовании приняли участие 35 педагогов средней школы. Среди них преобладают педагоги женского пола, высококвалифицированные специалисты с высшим образованием и большим опытом работы.

Исследование состояло из 3 этапов:

*1 этап* – тестирование по Личностным опросникам ЕРІ Г. Айзенка.

*2 этап* – тестирование по Тесту М. Рокича для диагностики ценностных ориентаций.

*3 этап* – анкетирование (авторская анкета).

#### *Результаты исследования*

*1 этап* – тестирование педагогов личностным опросником ЕРІ Г. Айзенка для выявления психофизиологических типов личности в коллективе.

Результаты тестирования представлены на рис. 1.

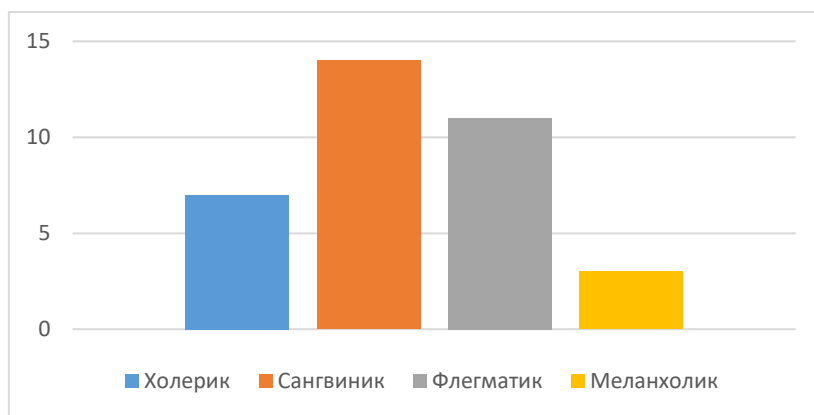


Рис. 1. Результаты тестирования педагогов личностным опросником EPI Г. Айзенка

В психофизиологической структуре педагогического коллектива преобладают сангвиники и флегматики. Предположительно в данном коллективе возможны конфликты в ситуации, когда педагоги непосредственно взаимодействуют друг с другом. Наиболее сложными комбинациями взаимодействия будут холерики и меланхолики. Учитывая психофизиологические особенности членов коллектива, можно планировать работу, избегая неконструктивной коммуникации.

Таким образом, на психофизиологическом уровне совместимости есть как достоинства, так и недостатки. Однако психофизиологический уровень психологической совместимости в случае педагогической работы имеет второстепенное значение.

2 этап – тестирование педагогов по Тесту М. Рокича для диагностики ценностных ориентаций, с целью исследования социально-психологической совместимости сотрудников. В рамках тестирования исследовались терминальные и инструментальные ценностные ориентации педагогов.

Результаты исследования терминальных ценностей представлены на рис. 2.

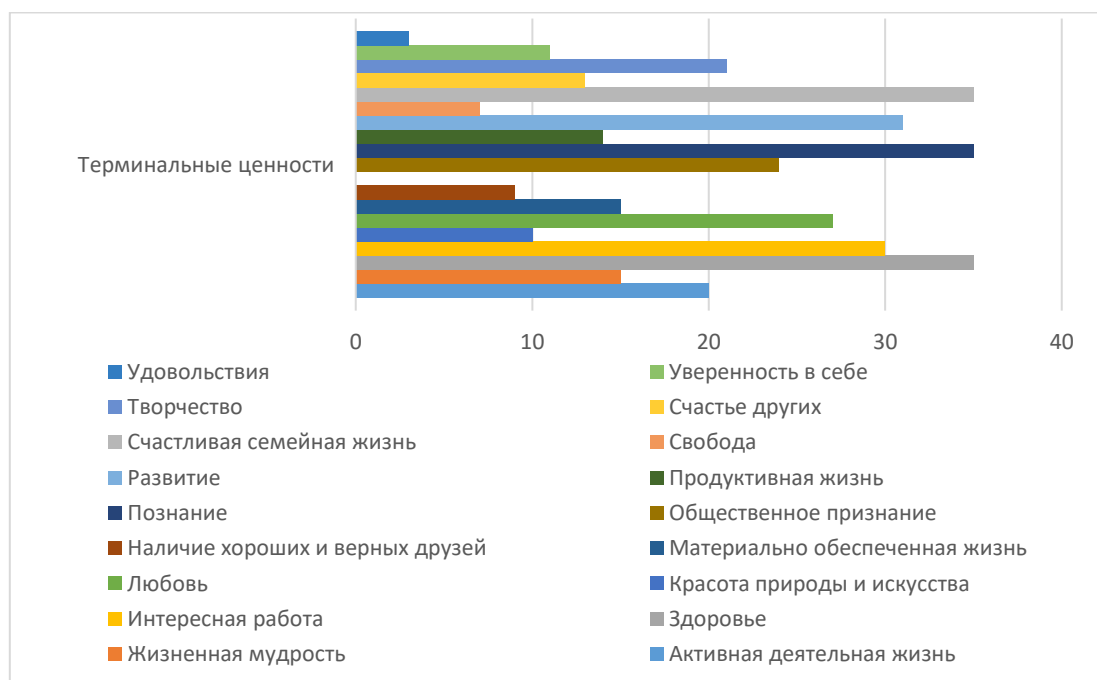


Рис. 2. Результаты тестирования педагогов по Тесту М. Рокича. Исследование терминальных ценностей

Итак, наиболее значимыми терминальными ценностями для педагогов являются здоровье, счастливая семейная жизнь, познание, развитие и интересная работа. Эти показатели являются массовыми и говорят о том, что состав терминальных ценностей педагогов достаточно однородный, что может свидетельствовать о социально-психологической совместимости педагогов.

Далее рассмотрим результаты исследования инструментальных ценностей. Результаты представлены на рис. 3.

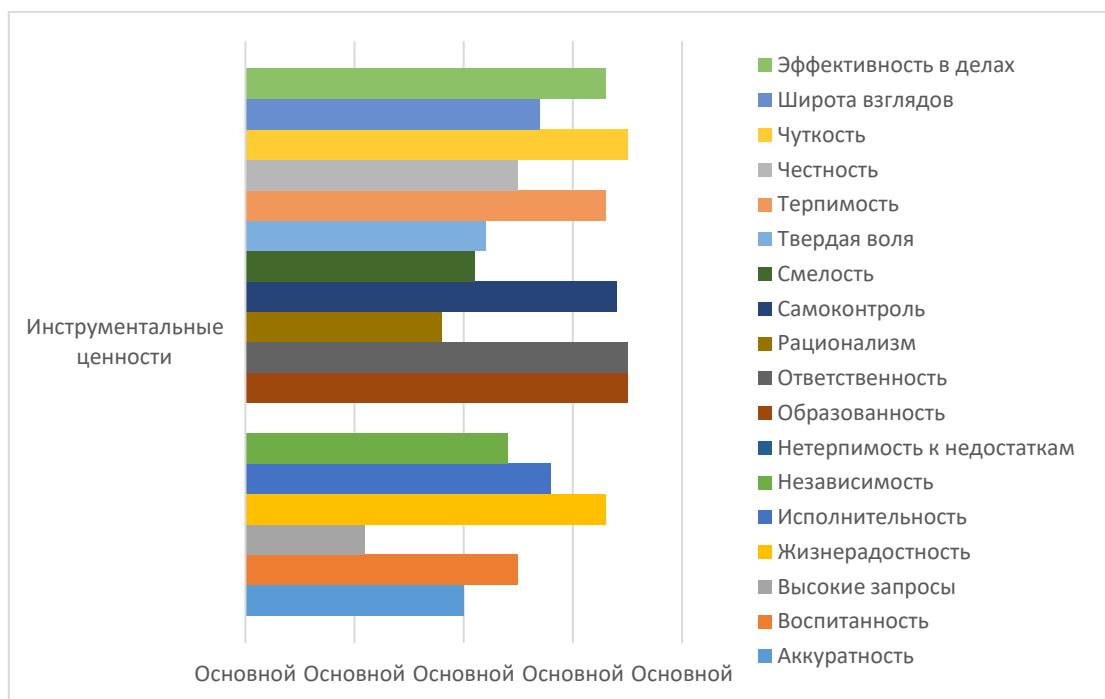


Рис. 3. Результаты тестирования педагогов по Тесту М. Рокича. Исследование инструментальных ценностей

Наиболее значимыми инструментальными ценностями для педагогов являются ответственность, чуткость, образованность, жизнерадостность и эффективность в делах. Эти показатели также являются массовыми и говорят о том, что состав инструментальных ценностей также, даже в еще большей степени однородный, что подтверждает социально-психологическую совместимость педагогов.

Таким образом, хотя у педагогов и есть различия в терминальных ценностях, структура инструментальных ценностей при этом остается однородной, что говорит о том, что вне зависимости от цели в процессной деятельности большая часть педагогов транслирует детям одинаковые ценности.

3 этап – анкетирование педагогов с целью выявления потребности в совместимости с коллегами, изучения отношения к совместимости внутри коллектива по различным признакам. Результаты анкетирования представлены в табл.

Анализируя результаты, мы можем сказать, что педагоги признают значимость психологической совместимости в педагогическом коллективе, при этом в большей степени считают свой коллектив психологически совместимым. Им легко находить общий язык с коллегами различных полов и возрастов.

*Выводы.*

Результаты исследования показывают, что педагогический коллектив в школе располагает условиями для психологической совместимости. Можно дать некоторые общие рекомендации по управлению психологической совместимостью для оптимизации работы педагогического коллектива.

## Результаты анкетирования

№ п/п	Вопрос	Варианты ответов	Соотношение ответов (%)
1	Считаете ли Вы, что педагогический коллектив школы должен быть психологически совместим?	Да	100
		Нет	0
		Затрудняюсь ответить	0
2	Как Вы считаете, коллектив, в котором вы работаете, психологически совместим?	Да	60
		Нет	6
		Затрудняюсь ответить	34
3	Что для Вас важнее: Психофизиологическая совместимость в коллективе Социально-психологическая совместимость в коллективе	1 вариант	0
		2 вариант	71
		Оба варианта важны	29
4	С кем из ваших коллег вам легче находить общий язык?	С мужчинами	9
		С женщинами	11
		В равной степени легко	80
		В равной степени сложно	0
5	С коллегами в каком возрасте Вам легче находить общий язык? (можно выбрать несколько вариантов ответа)	От 18 до 37	89
		От 37 до 57	97
		Старше 57	57

*На психофизиологическом уровне совместимости:*

1. В условиях специфики педагогической работы наиболее эффективный вариант совместной деятельности – диада. При формировании диад лучше всего ставить в пары холерика с флегматиком, а сангвиника с меланхоликом, избегая или минимизируя комбинации холерик-меланхолик, таким образом снижая риск возникновения конфликтов.

2. При формировании рабочих команд педагогов учитывать их типы темпераментов. Лучше формировать команды, в которых будут присутствовать представители всех типов для того, чтобы одни могли компенсировать эмоциональные реакции других.

3. К работам, связанным с высоким уровнем стресса, следует привлекать холериков или сангвиников, а к работам, связанным с монотонностью и внимательностью – флегматиков и меланхоликов.

*На социально-психологическом уровне* главным ограничением психологической совместимости является непринятие меньшинством ценностей большинства. Это может быть свидетельством стихийного характера формирования ключевых ценностей организации, поэтому мы рекомендуем провести мероприятия по их формализации и популяризации. Отметим, что некоторые из перечисленных пунктов мероприятий должны проводиться на регулярной основе.

1. Провести анализ существующего документа об организационных ценностях.

2. Заново перечислить ключевые ценности. Участвовать в этом проекте должны все педагоги.

3. Разработать кампанию по информированию сотрудников. Это могут быть организационные тренинги, рассылки, сообщения на информационных стендах и т. д.

4. Для контроля усвоения сотрудниками информации, рассмотренной на тренингах, нужно провести серию тестов на знание ключевых ценностей организации.

*На уровне взаимодействия поколений* главным ограничением является сложность взаимодействия молодых и опытных педагогов.

Можно ввести систему менторства так, чтобы опытные педагоги помогли молодым справляться с трудностями в работе, так у них появятся общие интересы в работе, на основе которых улучшится взаимодействие. Дополнительным стимулом к совместной работе разновозрастных педагогов может стать конкурс на лучшую разновозрастную педагогическую диаду. Важно, чтобы разновозрастные диады педагогов также формировались с учетом темпераментов, потребностей и интересом педагогов.

Итак, в ходе исследования нами были изучены теоретические основы анализа психологической совместимости сотрудников организации. Было проведено исследование психологической совместимости педагогического коллектива средней школы и выявлены недостатки. В итоге мы сформулировали практические рекомендации по оптимизации работы педагогического коллектива с помощью управления психологической совместимостью педагогов. Данные рекомендации имеют практическую значимость, так как, следуя им руководства образовательных организаций могут улучшить психологический климат в школах, который будет способствовать большей эффективности образовательного процесса.

#### *Литература*

1. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей [Книга]. – 2003. – С. 76.
2. Кричевский Р.Л. Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: учеб. пособие для вузов [Книга]. – М: «Аспект-Пресс», 2009. – С. 318.
3. Крылов А.А. Психология: учебник (2-е издание) [Книга]. – [б.м.]: Издательство «Проспект», 2005.

***Д.Ю. Филиппова***

*Студент 2 курса,*

*кафедра «Управление персоналом»*

*(Самарский Государственный университет  
путей сообщения, г. Самара)*

***D.Yu. Filippova***

*2nd year Student, Department «of personnel Management»*

*(Samara State University of railway transport, Samara)*

***Научный руководитель:***

*ст. преподаватель,*

*кафедра «Управление персоналом»*

***Е.С. Патутина***

*(Самарский государственный университет  
путей сообщения, г. Самара)*

***E.S. Patutina***

*Senior lecturer, Department of «personnel Management»*

*(Samara State University of railway transport, Samara)*

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

### **FORMATION OF COMPETENCES FOR DIGITAL ECONOMY**

*Аннотация. Статья посвящена вопросам формирования у сотрудников разнообразных областей деятельности таких компетенций, которые позволяют им оставаться конкурентоспособными в современных финансовых условиях. В работе*



описываются многие подходы к определению компетенций для цифровой экономики. Представляется анализ компетенций, сформулированных разными учёными, специалистами, деловыми кругами. Благодаря анализу автором были отмечены и некоторые трудности формирования компетенций для цифровой среды, а также экономики.

**Abstract.** *The article is devoted to the formation of employees in various fields of activity of such competencies that allow them to remain competitive in modern financial conditions. This paper describes many approaches to defining competencies for the digital economy. The analysis of competencies formulated by different scientists, specialists, and business circles is presented. Thanks to the analysis, the author also noted some difficulties in the formation of competencies for the digital environment, as well as the economy.*

**Ключевые слова:** *цифровая среда, цифровая экономика, компетенции, формирование компетенций.*

**Keywords:** *digital environment, digital economy, competencies, formation of competencies.*

#### *Основные положения*

Автор провел исследование, которое позволило ему сформировать определения и сущность понятия «цифровая экономика», являющиеся одним из базисов цифровой трансформации в России. В таблице представлен контент-анализ определения «цифровая экономика».

#### *Введение*

В период глубоких общественно-финансовых преобразований, свойственных для четвёртой промышленной революции под цифровыми компетенциями понимаются многосторонние, а также разнообразные свойства способностей человека. С одной стороны, это навыки деятельности в информационно-коммуникационных сферах в разных областях работы: обучении, самообразовании, саморазвитии, профессиональной деятельности. С другой стороны, возникают безграничные возможности применения цифровых технологий в общественной, культурной, семейной жизни, бытовой, развлекательной сферах.

К компетенциям профессиональной деятельности в наше время и в скором будущем предъявляются конкретные условия, которые относительно можно разделить на две категории: компетенции, напрямую связанные с информационными, а также производственными технологиями и компетенции, относящихся к когнитивным и социально-поведенческим навыкам.

Современная стадия формирования экономических взаимоотношений характеризуется как период или эпоха цифровизации, где базу экономических транзакций составляют сведения и знания, а сами транзакции реализуются с помощью информационных технологий. В соответствии с этим, сотрудники обязаны владеть знаниями и профессиональными компетенциями, отвечающими потребностям цифровой экономики.

Знания и компетенции можно отнести к категории когнитивных ресурсов, применение которых через эффект тиражирования, а также анимации создает интеллектуальный основной капитал общества. Изменение когнитивных ресурсов в итоговый продукт с наибольшей добавленной ценной допустимо только лишь посредством формирования профессиональных компетенций, т. е. знаний, умений, способностей, а также других индивидуальных характеристик, которые дают возможность индивиду реализовывать трудовую деятельность с наибольшей отдачей.

Прежде чем говорить о компетенциях, необходимых для цифровой экономики, следует определиться, что представляет собой цифровая экономика как некая экономическая формация (табл. 1).

## Контент-анализ дефиниции «цифровая экономика»

Автор	Определение
Правительственная Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (28 июля 2017 г.)	Цифровая экономика представляет собой хозяйственную деятельность, ключевым фактором производства в которой являются данные в цифровой форме
Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»	Цифровая экономика- хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг.
Энговатова А.	Цифровая экономика – это экономика, основанная на новых методах генерирования, обработки, хранения, передачи данных, а также цифровых компьютерных технологиях.
Горелов М.А., Ерешко Ф.И.	Цифровая экономика в широком смысле этого слова – это вся экономика, насыщаемая цифровыми продуктами.
Якутин Ю.В.	Цифровая экономика не утверждает новый способ производства, не устанавливает новую систему производственных отношений. Она не отменяет товарно-денежные отношения, не сбрасывает с них венец рыночного триумфа – отношения эксплуатации труда капиталом. Все сохраняется. Цифровая экономика работает в системе товарно-денежных координат, работает как полноценная рыночная экономика. Все законы рынка, т. е. все законы движения товарно-денежных отношений – законы стоимости и цен, законы межотраслевой и внутриотраслевой конкуренции, законы прибыли и возрастания капитала, суть законов, в которых функционирует цифровая экономика – рыночная экономика, опирающаяся на цифровые технологии.

*Источник: составлено автором*

Особого внимания заслуживает фундаментальный подход Якутина Ю.В. к изучению понятия цифровой экономики. В своем исследовании он анализирует способности «цифровой экономики» с точки зрения конструктивной оценки правительственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Автор исследует ее цели, содержание, главные направления деятельности, а также механизмы реализации программы, ее значимость для решения задач социально-экономического развития, увеличения конкурентоспособности на глобальных рынках и увеличения национальной безопасности.

Экономисты под цифровой экономикой подразумевают новую социальную формацию, где появляется информационная и интеллектуальная рента, приносящая дополнительные, прибыли ее владельцу [7].

В ходе глобализации мировой экономики ведущими учёными, специалистами, экспертами крупных компаний были сформулированы определенные условия к цифровым компетенциям. Рассмотрим некоторые из них.

В докладе Всемирного банка о глобальном развитии экономики «Цифровые дивиденды» [7] компетенции объединены в три группы:

- когнитивные: глубокие знания, умение логически и креативно размышлять, развитая память, а также скорость мышления, речевая компетентность, способность использовать знания и опыт для решения вопросов;

- социальные и поведенческие: готовность к постоянному развитию, обучению, получению нового навыка, усердность, ответственность, добросовестность, коммуникабельность, эмоциональная устойчивость, готовность к компромиссам, навыки межличностного общения;
- технические: способность работать с трудными механизмами и приборами, с современной техникой, навыки, необходимые для работы по определенной профессии.

По мнению аналитиков Всемирного Экономического форума, (World Economic Forum) для эффективной деятельности в условиях инновационной экономики, а также промышленной революции [6] следует комплексное видение вопросов, критическое и креативное мышление, способность работать с людьми, навыки координации, взаимодействия, темп принятия решений, клиентоориентированность, когнитивная гибкость.

По итогам исследований Dig-Comp [6] имеет пять направлений компетенций: компетенции в сфере информации, компетенции в сфере коммуникаций и партнерства, компетенции в формировании цифрового контента; компетенции в сфере безопасности; решение вопросов и др.

В новой редакции «Атласа новых профессий» [4] кроме анализа рынка труда на ближайшее будущее и перечня наиболее востребованных специальностей, сформулированы также главные компетенции : системное мышление, коммуникативные навыки, способность регулировать проектами и действиями, программирование ИТ-решений, руководство трудными автоматизированными комплексами, деятельность с искусственным интеллектом, мультиязычность и мультикультурность, способность работать в коллективах, группами и с отдельными людьми, работа в режиме быстрой смены условий задач, способность к творчеству. Например, автор [2, 3] исследует, каким образом информационные технологические процессы оказывают большое влияние на сегодняшнюю экономику и происходящие в ней процессы. В результате проведенного исследования выделены показатели, характеризующие оценку оформленных регистраций пользователей в Интернет-ресурсах. Рассмотрены несколько трендов в развитии инструментария для HR.

Таким образом, обзор компетенций, которыми обязан владеть специалист цифровой экономики или же человек, который может легко владеть цифровыми технологиями в основных областях общественной жизни, крайне обширны. Также, необходимо заметить, что осуществление требований к компетенциям современного человека крайне проблематична. Формирование компетенций для цифровой среды, а также цифровой экономики потребует перестройки всего процесса обучения всей концепции образования абсолютно всех уровней. С одной стороны, процесс реформирования и модернизации системы образования проходит и дает свои итоги. Однако, с другой стороны, основные проблемы подготовки сотрудников для цифровой экономики не решены. В первую очередь, в образовательных учреждениях абсолютно всех уровней должна быть сформирована та самая цифровая среда, в которой предстоит жить, а также работать юному поколению. Это потребует больших капитальных вложений. Ещё одной проблемой видится недостаточно продуманный и отчетливо сформулированный список компетенций, который обязан быть основанием системы образования, системы подготовки профессиональных сотрудников.

### *Литература*

1. Мухопад В.И., Устинова Л.Н. / О современной роли цифровых технологий в управлении экономикой и промышленностью // Экономика и менеджмент в условиях цифровизации: состояние, проблемы, форсайт: труды научно-практической конференции с международным участием / под ред. А.В. Бабкина. – М., 2017. – С. 99–119.
2. Патутина Е.С. Теория развития цифровой экономики и применение в сфере hr образования // В сб.: Миллионщиков-2020. Материалы III Всероссийской научно-практи-

ческой конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 100-летию ФГБОУ ВО «ГГНТУ им. акад. М.Д. Миллионщикова». – Грозный, 2020. – С. 313-318.

3. Патутина Е.С. Инновационное образование // Вестник СамГУПС. – 2014. – № 1(23). – С. 51-54.

4. Якутин Ю.В. Российская экономика: стратегия цифровой трансформации (к конструктивной критике правительственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации») // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 4. – С. 27–52.

5. О моделях централизации и децентрализации управления о цифровом обществе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://digital-economy.ru/images/easyblog\\_articles/355/1](http://digital-economy.ru/images/easyblog_articles/355/1) (дата обращения: 10.04.2021).

6. Компетенции персонала в цифровой экономике. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/22ECVN219.pdf> (дата обращения: 10.04.2021).

7. Формирование профессиональных компетенций работников под потребности цифровой экономики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/кц/Downloads/formirovanie-professionalnyh-kompetentsiy-rabotnikov-pod-potrebnosti-tsifrovoy-ekonomiki.pdf> (дата обращения: 10.04.2021).

**К.В. Хадаров**

*магистр I курса, Менеджмент,  
программа подготовки «Кадровый менеджмент»  
(Московский Государственный  
областной университет, г. Мытищи)*

**K.V. Khadarov**

*Master of I Training Course  
Management training program "Personnel management"  
(Moscow State Regional University, Mytishchi)*

**Научный руководитель:**

*канд. экон. наук,  
доцент кафедры управления персоналом*

**Е.Г. Козлова**

*(Московский Государственный  
областной университет, г. Мытищи)*

**E.G. Kozlova**

*Candidate of economic sciences,  
associate professor of Human Resources Management  
(Moscow State Regional University, Mytishchi)*

## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КАРЬЕРНОГО ДИАЛОГА МЕЖДУ РАБОТОДАТЕЛЕМ И СОТРУДНИКОМ**

## **BASIC PRINCIPLES OF CAREER DIALOGUE BETWEEN EMPLOYER AND EMPLOYEE**

*Аннотация. Авторы сосредоточивают внимание на том, кто продуктивнее справится с карьерными консультациями: HR-служба, внешний консультант или непосредственный руководитель; когда компании выгодно утверждать горизонтальную, когда – вертикальную, и когда – диагональную карьеру; чем мотивировать персонал*

развиваться, если в организации редко происходит ротация кадров и отсутствует бюджет на индексацию зарплаты; как в плане карьерного развития соединить прошлое и будущее, чтобы сотрудник захотел развиваться в настоящем. В ходе исследования авторами сделан вывод о том, как провести вовлекающий диалог о карьере с сотрудником, чтобы одновременно и передать ему ответственность за карьеру, и поддержать его в развитии.

**Abstract.** *The authors focus on who will be more productive with career consultations: HR service, external consultant, or direct supervisor; when companies benefit from horizontal, vertical, and diagonal careers; how to motivate staff to develop if the organization rarely rotates personnel and there is no budget for indexing salaries; how to combine the past and the future in terms of career development, so that the employee wants to develop in the present. During the study, the authors concluded how to conduct an engaging dialogue about a career with an employee in order to simultaneously transfer responsibility for a career to him, and support him in development.*

**Ключевые слова:** персонал, HR-служба, карьера, карьерные консультации, развитие персонала.

**Keywords:** *personnel, HR service, career, career consultations, development of personnel.*

Руководители и сотрудники часто боятся вести друг с другом карьерные диалоги. Управленцы не всегда понимают, зачем обсуждать карьеру персонала, особенно если нет свободных престижных вакансий или бюджета на повышение зарплаты. Работники опасаются непонятных результатов такой беседы [1].

Не следует проводить карьерные диалоги силами HR-службы. Иначе уйдет дополнительное время на выяснение подробностей бизнес-процессов по каждой должности и согласование перемещений [2]. Та же проблема возникнет со сторонними консультантами. Чтобы не терять время и деньги, руководители должны системно проводить беседы с подчиненными: после адаптации и раз в квартал [4]. Руководители должны быть мотивированы и понимать, какую выгоду от карьерных консультаций получают лично они [5]: сотрудники станут реже увольняться, сконцентрируются на задачах и выполняют их на пределе возможностей.

К карьерным диалогам готовы, как правило, только зрелые сотрудники. Для них можно провести карьерный менторинг с руководителем более высокого уровня [3]. Пусть руководитель в формате открытого диалога поделится опытом, знаниями, подсказками и повлияет на выбор карьерных планов сотрудником. Диалог управленцев должен быть активным, в ходе которого руководитель может рассказать истории успеха в компании – о людях, которые поднялись с незначительной должности до руководящей. Если таких примеров нет, можно поставить в пример специалистов, которые выросли профессионально или в зарплате.

Карьера бывает трех типов. Первый тип карьеры – это вертикальная или управленческая, когда при достижении выдающихся результатов человеку увеличивают ответственность, повышают в должности, поднимают зарплату, дают помощников. Второй тип карьеры – горизонтальная или экспертная. Здесь повышение не обязательно, смысл – в расширении компетенций, профессиональных возможностей. Помощники тоже возможны, но это не прямое структурное, а функциональное взаимодействие, которое не прописывают в договоре. Третий тип карьеры – диагональная карьера – сочетание управленческой и экспертной. Развитие сотрудников происходит в рамках актуальной должности как эксперта и в кросс-функциональных проектах.

HR-специалисту вместе с руководителями необходимо составить карьерные лестницы для сотрудников разных департаментов. Далее разработать под них матрицы компетенций и определить формат обучения персонала для каждой позиции. После этого

руководитель уточняет у сотрудника, готов ли он посвятить свое время дополнительной учебе и повышению своей компетенции [6]. Если готов, нужно составлять план развития на год. Раз в квартал проводить перформанс-ревью – обсудить продвижение по плану развития к карьерным целям. Когда сотрудник полностью пройдет задания по плану развития на год, вносить его во внутренний кадровый резерв, как только освободится эта позиция или откроется новая, можно предложить ее сотруднику.

В ходе беседы руководитель обсуждает, на какие сильные стороны сотрудник опирается в решении сложных задач и как он будет использовать их дальше. Если о карьерной консультации просит сам работник, пусть заранее подготовит факты, цифры и доказательства, благодаря чему достиг результатов. А задача наставников дать обратную связь о том, какие у сотрудника заметили сильные стороны, навыки, ключевые компетенции. Так, сотрудники поймут свой потенциал, повысят видимость и результативность в организации. Наставники могут переложить ответственность за управление карьерой на работника и подчеркнуть, что задача компании – помочь на этом пути.

Руководители должны обговорить с сотрудником карьерные возможности и ресурсы – что можно использовать уже сейчас. После этого свериться с ответом, что такое успешная карьера для конкретного человека. Это не всегда движение по карьерной лестнице вверх или больше обязанностей. Некоторые работники ассоциируют успех с конкретной должностью.

Если в компании редко появляются новые должности, пусть руководитель говорит не о названии позиции, а о профессиональном опыте, который сотрудник хотел бы получить. Он должен объяснить, что лучшие возможности начинаются с развития на текущей позиции. Дальше можно предметно обсуждать перспективы развития разных вариантов.

Начальники структурных подразделений подводят промежуточный итог карьерной беседы планом карьерного развития, где фиксируют активные шаги, сроки, измеримый результат, ресурсы.

Наставники должны записать, через какие задачи сотрудник усилит сильные стороны или разовьет слабые по необходимости. План можно строить на грейдах – уровнях или карьерных треках – последовательности стадий профессионального развития специалиста. В любом варианте сотруднику нужно помочь составить план маленьких шагов, чтобы сфокусироваться на ближайшей цели. Для этого наставники могут консультировать подопечных раз в квартал, чтобы получить обратную связь и откорректировать планы на основе прошлых ошибок. Еще можно использовать и дополнительный инструмент – предложить сотрудникам написать короткое карьерное эссе о задачах, которые видят. А руководителям – сравнить результаты работы подопечного в начале и конце года.

В заключении статьи необходимо отметить, что после года карьерных консультаций можно понять, какие сотрудники в организации работают максимально продуктивно. Именно таких специалистов и нужно выявлять на интервью. Чтобы не развивать тех, кому это не нужно, и не платить тем, кто пришел просто пересидеть время. Так можно подобрать в компанию тех, кому интересно развитие именно в этой компании. Используя карьерные диалоги, можно выявить скрытые ресурсы персонала в прошлом опыте и смоделировать будущие карьерные возможности.

### *Литература*

1. Брага И.В. Основные тренды в работе службы персонала // В сб.: Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития Сб. материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. 2019. – С. 3-9.

2. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Системное развитие карьеры миллениалов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 2. – С. 79-85.

3. Жураховский А.С. Особенности создания сервиса карьерного консультирования в организации // Друкеровский вестник. – 2019. – № 5(31). – С. 179-185.

4. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: экономика. – 2017. – № 2. – С. 99-105.

5. Кузнецова И.В. Показатели риска в системе мотивации менеджмента финансовых компаний // Друкеровский вестник. – 2019. – № 3. – С. 184-197.

6. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Повышение эффективности развития персонала организации через развитие поликомпетенций // В сб.: Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. – 2019. – С. 86-91.

***В.В. Хубулова***

*канд. экон. наук,*

*декан гуманитарного факультета*

*(Филиал тавропольского государственного*

*педагогического института,*

*г. Железноводск / Институт сервиса,*

*туризма и дизайна (филиал) Северо-Кавказского*

*федерального университета, г. Пятигорске, г.Пятигорск)*

***М.В. Кемаева***

*канд. экон. наук, доцент кафедры*

*университетского менеджмента и инноваций в образовании*

*(Национальный исследовательский*

*Нижегородский государственный университет*

*им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород)*

***V.V. Khubulova***

*Branch of the state budget Educational Institution*

*of Higher Education "Stavropol State Pedagogical Institute",*

*Zheleznovodsk / Institute of Service,*

*Tourism and Design (branch) Federal State*

*Autonomous Educational Institution of Higher Education*

*«North Caucasus Federal University» in Pyatigorsk, Pyatigorsk)*

***M.V. Kemaeva***

*Candidate of economic sciences, associate professor*

*Lobachevsky State (Lobachevsky State University*

*of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **MANAGEMENT OF LABOR MOTIVATION IN DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES**

*Аннотация. В статье проведен теоретический анализ ключевых инструментов управления трудовой мотивации персонала на основе классификации потребностей А. Маслоу в условиях активного перехода работодателей к цифровому взаимодействию с сотрудниками.*

**Abstract.** *The article provides a theoretical analysis of the key tools for managing the labor motivation of personnel based on the classification of the needs of A. Maslow in the conditions of the active transition of employers to digital interaction with employees.*

**Ключевые слова:** *управление мотивацией, мотивация к труду, цифровизация экономики.*

**Keywords:** *motivation management, motivation to work, digitalization of the economy.*

В условиях современной российской действительности, отягощенной ситуацией с пандемией, Россия постепенно осуществляет переход к инновационной парадигме в развитии и функционировании экономики. Работа организаций и ее эффективность определяется большим количеством факторов, как внешних по отношению к компании, так и внутренних. Доминирующими среди них, в условиях все более обширного внедрения практик выполнения трудовых функций работниками в дистанционном формате, является эффективное управление мотивацией к труду, основанное в большей степени на ключевых инструментах самомотивации, чем внешних инструментах.

Мотивационный механизм основан на концепции, состоящей в том, что деятельность людей основана на рациональных стимулах и целеполагании, зависит от потребностей индивида, деформация которых очевидна в новых условиях. Для изучения особенностей мотивации часто следует исходить из концепции, что работник может либо прекратить свою деятельность пока не возникнет актуальная потребность, либо оптимизирует свою деятельность для удовлетворения потребности. Говоря о трудовой деятельности следует иметь в виду ее особенности, связанные с промежуточным характером удовлетворения потребностей человека, который, как правило, она носит.

Формирование механизма трудовой мотивации в системе управления персоналом представляется в виде стандартной цепочки, состоящей в использовании таких ключевых элементов как стимул – мотив – потребность – цель, логически завершающейся в форме трудовой деятельности. В условиях цифровой экономики эта последовательность остается неизменной. При этом процесс мотивации к трудовой деятельности все еще можно представить с помощью последовательных этапов механизма мотивирования людей в системах управления: формирование потребности в деятельности той или иной личности, побуждающая ее искать пути удовлетворения потребности, внешних и внутренних поисковых активностей, мысленная постановка человеком конкретной цели для удовлетворения потребностей, сознательная и преднамеренная деятельность, основанная на многокритериальном выборе альтернатив.

Новые виды трудовой деятельности в связи с переходом в дистанционный формат, требует разработки нового мотивационного профиля сотрудника. Для того, чтобы составить общую картину мотивационного профиля, необходимо использовать метод опроса сотрудников в индивидуальном порядке, выявить те характеристики труда, которые имеют для сотрудника первоочередное значение. С этой целью принято проводить различные оценочные беседы, опросы. Немаловажным является тот факт, что даже в условиях труда в опосредованном по отношению к месту расположения работодателя месте, такие опросы следует проводить очно, исключив фактор низкой степени адаптации сотрудников в новой цифровой трудовой среде.

Немаловажным результатом такой работы является контроль согласованности целей предприятия и работников. Такая несогласованность или недостаточный ее уровень наносит более значительный ущерб работодателю в связи с ограниченными возможностями системы контроля трудовой деятельности личными свободами работника в месте проживания, где непосредственно, обычно, трудовая деятельность осуществляется.

Таким образом, может быть корректно установлен уровень мотивации и выявлены ключевые факторы несогласованности целей компании и сотрудника, реализующего в ней свои трудовые функции, в том числе в динамике.



Если рассматривать с позиции мотивации трудовой деятельности, базовые потребности А. Маслоу, то можно отнести к материальным, например, как потребность в заработной плате, так и в других денежных вознаграждениях. Таким образом, можно сделать вывод, что удовлетворить такие потребности можно с помощью механизмов материального мотивирования.

Управление мотивацией в этом случае состоит в первую очередь в формировании соответствующей системы оплаты труда. Очевидно, что в таких условиях в среднем снижается результативность систем оплаты труда, основанных на оценке процесса трудовой деятельности, а акцент смещается на результатах труда и прямую оплату труда по таким показателям в связи с затрудненной оценкой процессуального качества трудовой деятельности.

Другой базовой потребностью в рассматриваемой наиболее простой и популярной иерархии потребностей является нужда в безопасности. Для мотивации трудовой деятельности она формализуется в такой потребности, как уверенность в будущем работника, в его завтрашнем дне. Здесь следует рассматривать такие потребности как потребность в защите от несчастных случаев на производстве, а так же психологические воздействия (негативные), уверенность в том, что материальные потребности завтрашнего дня будут удовлетворены на необходимом уровне в достаточно длительном промежутке времени.

Такую уверенность формируют через механизмы гарантий в пенсионном и социальном обеспечении, которые выражены в хорошей, стабильной и надежной работе, в социальных гарантиях (социальный пакет, различные виды социального страхования). В условиях пандемии деловая активность существенно снизилась, что ограничивает предприятия в формировании дополнительных резервов финансирования для пенсионных программ, либо повышения уровня оплаты труда в целях расширения возможностей сотрудников к сбережению. В связи с этим значимым инструментом реализации потребности в безопасности может стать практика перехода на бессрочные трудовые договора для сотрудников, которые добросовестно и в полной мере выполняют свои трудовые функции.

Механизм мотивирования людей на основе социальных потребностей в мотивации трудовой деятельности, А. Маслоу определяет как механизмы реализующие потребность в принадлежности определённой социальной группе. Данная группа потребностей имеет свое выражение в привычке работать в одном постоянном коллективе, в возникновению и поддержанию дружеских отношений со своими коллегами.

Примером реализации данного механизма мотивирования людей является ситуация, когда сотрудники не хотят менять своего текущего места работы по причине того, что социальные потребности удовлетворяются на высоком уровне (даже не смотря на низкую степень материальной удовлетворенности). Сниженный уровень удовлетворения данной потребности в условиях цифрового взаимодействия следует повышать через систематическое обучение сотрудников межличностному взаимодействию с использованием цифровых сервисов как корпоративного, так и международного уровня, отдавая приоритет первым в целях защиты коммерческой информации компании. [1]

Важной группой потребностей в механизмах мотивирования, предложенных А. Маслоу является потребность в признании или уважении.

Сюда относятся потребности в самоуважении, в признании личных достижений, а так же разумное вознаграждение этих достижений, в признании компетентности сотрудника, в уважении со стороны коллег. Примерами таких механизмов являются следующие: предложение сотрудникам более интересной и содержательной работы; справедливая оценка и поощрение достигнутых сотрудниками результатов труда; делегирование полномочий и наделение дополнительными правами; обеспечение развития сотрудников. Здесь прослеживается пряма взаимосвязь систем мотивации по

результатам труда и удовлетворения потребности в уважении в обществе, синергетическое взаимодействие которых может значительно повысить мотивацию к трудовой деятельности используя инструменты самоконтроля и самомотивации.

Потребности в самовыражении или самоактуализации, относящиеся к числу наивысших потребностей наилучшим образом выполняют функцию самомотивации. Самоактуализация является врожденным явлением. Каждый человек имеет потребность в том, чтобы каким-то образом выделиться из общей массы (будь то какие-то внешние данные, или же умственные способности). Наглядная демонстрация в форме оценки результатов труда работников, проводимая на регулярной основе и публикуемая для общего доступа сотрудников компании может характеризоваться повышенной динамичностью в цифровой среде, что положительно влияет на деятельность кампании, уменьшая время на отклик работника на сформированный трудовой стимул.

Главное, что должна учитывать любая современная компания при формировании системы мотивации персонала и ее модернизации – мотивация – это циклический процесс, в котором последствия поведения человека в прошлом оказывают влияние на его последующие действия в будущем. Любое поведение, то есть реакция, которое выбирает человек в той или иной ситуации или в событии, то есть стимулом, будет выступать причиной конкретных последствий. Если последствия будут иметь позитивные характер, то человек будет направлять усилия, чтобы увеличить их, действуя тем же самым образом. [2]

Результаты трудовой деятельности сотрудников зависят от вложенных усилий, от индивидуальных способностей работника, от осознания сотрудником своей роли. Если работник уверен, что его усилия будут справедливо вознаграждено, и которое будет эквивалентно приложенным усилиям, то он будет более старательно и с большей степенью эффективности работать. [3] Вознаграждение ставится в соответствии с достигнутыми результатами, измерение которых упрощается в рамках цифрового взаимодействия между работником и работодателем.

И напротив, в случае, если последствия имеют негативный характер, то человек будет направлять усилия с целью изменения своего поведения, чтобы избежать этих негативных последствий.

#### *Литература*

1. Кемаева М.В., Подольская Т.О., Марико В.В. Формирование надпрофессиональных навыков как инструмент повышения конкурентоспособности выпускников вузов на рынке труда / Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы VI научно-практической конференции. – 2020. – С. 150-154.
2. Пугачев В.П. Планирование персонала организации / В.П. Пугачев. – Саратов: Вузовское образование, 2018. – 233 с.
3. Хубулова В.В., Кемаева М.В. Реализация концепции цифрового правительства в контексте цифровой трансформации зарубежной парадигмы / Влияние новой геополитической реальности на государственное управление и развитие Российской Федерации. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. – Грозный. – 2020. – С. 380-387.

**О.Л. Черняева**

студент 2 курса факультета социальных технологий,  
психология управления  
(Северо-Западный институт управления  
«Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ», г. Санкт-Петербург)

**O.L. Chernyaeva**

second year student of the Faculty of Social Technologies  
North-West Institute of Management  
«The Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration»,  
Specialty: Management Psychology, St. Petersburg

**Научный руководитель:**

канд. психол. наук,  
доцент кафедры социальных технологий  
факультета социальных технологий  
Северо-Западного института управления

**Р.Г. Коротенкова**

(Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ», г. Санкт-Петербург)

**R.G. Korotenkova**

Candidate of psychological sciences,  
associate professor of the Faculty  
of Social Technologies North-West Institute  
of Management «The Russian  
(Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration», St. Petersburg)

## **ПРИМЕНЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **APPLICATION OF PSYCHOLOGICAL EXPERTISE IN THE MANAGEMENT OF A MODERN ORGANIZATION**

**Аннотация.** В современных условиях применение психологической экспертизы становится все более необходимым. Психологическая экспертиза как система мероприятий, предназначенная для итогового заключения о возможности (приемлемости, целесообразности, необходимости и т.п.) дальнейшего выполнения деятельности, либо практического использования обследованных объектов, помогает реализовывать управленческие функции. В частности, в управлении персоналом организации психологическая экспертиза может способствовать более компетентной реализации функций профилактики межличностных конфликтов; адаптации, оценки, развития персонала; повышения культуры персонала; повышение вовлеченности персонала в деятельность организации.

**Abstract.** Psychological expertise in the management of an organization is of particular relevance under current conditions since effective decision-making requires a variety of assessment tools. Psychological expertise as the system of measures, the final result of which is the development of a final conclusion on the possibility (acceptability, expediency, necessity, etc.) of further performance, or the practical usage of the investigated objects, helps to

*implement management functions. In particular, psychological expertise in the personnel management of an organization can contribute to the more competent implementation of the functions of prevention of interpersonal conflicts; adaptation, evaluation, development of personnel; improving culture among staff; increasing personnel involvement in the organization's performance.*

**Ключевые слова:** *психологическая экспертиза; психологическая диагностика; типология психологической экспертизы; функции психологической экспертизы; управление организацией; управление персоналом.*

**Keywords:** *psychological expertise; psychological diagnostics; typology of psychological expertise; functions of psychological expertise; organization management; personnel management.*

*Введение.* Психологическая экспертиза в современных условиях приобретает особую актуальность. Это связано, во-первых, с расширением зон обязательной гуманитарной экспертизы в развитых странах и в мире в целом [8]. Во-вторых, интерес к психологической экспертизе возрастает в связи с ростом конкуренции и кризисными процессами в современном российском обществе (увеличение числа безработных, снижение уровня материальных доходов населения, переход на дистанционные формы обучения и профессиональной деятельности и нарастанием страхов, связанных с распространением пандемии). В-третьих, актуальность исследования содержания, методов, этапов психологической экспертизы связана с развитием консультативной психологической деятельности в современном российском обществе.

*Цель исследования:* на основе сравнительного анализа теоретических подходов к пониманию психологической экспертизы как направления психологических исследований и психологической практики, выявить функции психологической экспертизы в управлении организацией. *Методы исследования:* теоретические общенаучные методы, сравнительный анализ.

Современные исследователи в основном опираются на сложившиеся на практике представления о содержании, особенностях и порядке проведения психологической экспертизы. Специалисты в сфере психологической экспертизы считают, что при ее проведении выявляются непатологические особенности психики, а главными ее целями являются выявление влияния этих особенностей на поведение человека [7].

Анализ научных публикаций, посвященных тематике психологической экспертизы, свидетельствует о недостаточности внимания к определению понятия психологической экспертизы, описанию особенностей и этапов ее проведения, раскрытию и оценке эффективности применения методов психологической экспертизы. Вместе с тем, ряд публикаций можно рассматривать как методологическую основу дальнейших исследований в данной области. Наибольшую ценность для разработки проблематики психологической экспертизы представляют публикации Е.Б. Лактионовой [4], А.У. Хараша [8], О.А. Белобрыкиной и Н.С. Лемясовой [1], Т.В. Котеновой [3], в которых представлены разработки по некоторым направлениям психологической экспертизы. Несмотря на наличие определенной нормативной базы для проведения психологической экспертизы [5; 6; 9], актуальным является формирование более конкретных регулирующих документов, обеспечивающих проведение психологической экспертизы соответствии с требованиями современных международных и российских стандартов (ИСО, ГОСТ).

*Определение понятия «психологическая экспертиза».* В рамках данного исследования под термином «экспертиза» будет пониматься оценка «авторитетными специалистами состояния объекта, последствий какого-либо явления или события, результатов чьей-либо деятельности или принятия решения, возможностей реализации проекта и т.п.» [4]. В широком смысле психологическая экспертиза – это система плановых мероприятий, включающая последовательное применение ряда методов,

методик, техник, процедур измерения психологических характеристик обследуемого объекта, направленная на формирование заключения о возможности (приемлемости, целесообразности, необходимости и т.п.) дальнейшего выполнения деятельности, либо практического использования обследованных объектов. В узком смысле психологическая экспертиза – это оценка экспертом индивидуальных личностных особенностей и психологического состояния конкретных социальных субъектов. Именно такой подход доминирует в психолого-юридической, психолого-педагогической и психиатрической экспертизе.

Психологическую экспертизу необходимо отличать от психологической диагностики, их сравнительный анализ целесообразно проводить по следующим критериям: требования к эксперту; технико-методическая оснащенность исследователя, принятие решения о применении методологического инструментария; исследовательский подход; возможность включения субъективных оценок; социальные ожидания результатов. Исследователи отмечают, что экспертиза «органично включает субъективное мнение эксперта, обусловленное его профессиональной интуицией», «от эксперта ждут не столько применения верифицированных, валидных методик, сколько мудрых суждений, неординарных выводов и творческих озарений», «предусматривает осмысление специалистом всей совокупности разнообразных сведений, полученных им из самых различных источников», основывается на всем арсенале научных и практических достижений [4]. Психологическую экспертизу, как правило, доверяют проводить наиболее опытным и высококвалифицированным, признанным в своей сфере деятельности специалистам (экспертам). Е.Б. Лактионова считает, что главными отличиями между экспертизой и диагностикой являются особо высокие требования к экспертам, а именно – требования к компетентности, опыту и личностным особенностям эксперта [4]. Поддерживая такое мнение, следует подчеркнуть и еще несколько важных требований – целостное мышление и видение трендов развития. Оба этих качества эксперта формируются на основе большого опыта работы, опыта диагностики и экспертизы, высокого интереса к повышению собственной профессиональной компетентности и владения аналитическим инструментарием.

*Экспертная оценка* психологических характеристик социальных субъектов, деятельности, процессов современной организации является одним из направлений работы психолога. Содержание, направления, методы экспертной оценки зависят как от специализации психолога, так и от специфики профиля деятельности организации, в которой он работает. Так, например, О.А. Белобрыкина и Н.С. Лемясова подчеркивают, что профессиональная деятельность психолога образовательного учреждения предполагает экспертную оценку: инновационной деятельности организации; психолого-педагогической безопасности образовательной среды; уровня развития обучающихся; учебно-методического материала; коммуникативных форм и средств учебно-воспитательной работы и профессиональной деятельности педагогов [1, с. 81-82].

Таким образом, профессиональная деятельность психолога предполагает разнообразные виды психологической экспертизы. В некоторых сферах деятельности осуществление психологической экспертизы нормативно регламентировано. Но, к сожалению, во многих сферах практической деятельности, в частности в сфере управления, такой регламентации пока не существует, это задача ближайшего будущего.

*Основные виды психологической экспертизы, применяемой в современных организациях:* психолого-педагогическая экспертиза (предназначена для психологического обеспечения деятельности учреждений образования); психолого-педиатрическая экспертиза (ориентирована на диагностику и оказание психологической поддержки детям); психиатрическая экспертиза (создана для диагностики психиатрических заболеваний, в частности проверки дееспособности граждан); социально-психологическая экспертиза (предназначена для оценки уровня конфликтности и перспектив развития различного типа социальных групп); психолого-юридическая

экспертиза (создана для составления психологических портретов диагностики преступной деятельности и прогнозирования правонарушений); военно-психологическая экспертиза (служит для обеспечения слаженной деятельности военных подразделений, разведывательных команд, прогнозирования деятельности в условиях осуществления военных действий); психологическая экспертиза для космической отрасли (создается для формирования команд и экипажей космических кораблей); коммерческая психологическая экспертиза (применяется для осуществления успешной рекламной и торговой деятельности). Целесообразно различать еще ряд оснований для типологии экспертизы: количество участников экспертизы; продолжительность проведения экспертизы; ритм проведения; используемые методы; состав специалистов-участников экспертизы; обязательность исполнения заключения экспертизы; цели; тип используемых методов.

На основе анализа функций психологии можно выяснить *основные функции психологической экспертизы в управлении организацией*: методологическая; теоретико-познавательная; регулятивная; социальная; диагностическая; оценочная; информационная; коррекционная; прогностическая; практическая и управленческая функции [7; 2]. Если акцентировать внимание на возможностях применения психологической экспертизы в управлении персоналом организации, помимо указанных функций необходимо специально выделить функции профилактики межличностных конфликтов; адаптации персонала; оценки персонала; развития персонала; повышения культуры персонала; повышение вовлеченности персонала в деятельность организации.

*Выводы.* Применение психологической экспертизы в управленческой деятельности в современных условиях приобретает особую актуальность, что в основном связано с расширением зон обязательной гуманитарной экспертизы в развитых странах, с кризисными процессами и развитием консультативной психологической деятельности в современном российском обществе.

Отличительными особенностями психологической экспертизы по сравнению с психологической диагностикой являются высокие требования к экспертам, включая широкую профессиональную компетентность, развитую интуицию, целостное мышление и видение трендов развития организации. Осуществляя методологическую, теоретико-познавательную, регулятивную, социальную, диагностическую, оценочную, информационную, коррекционную, прогностическую, практическую, управленческую и некоторые иные важные функции, психологическая экспертиза помогает принятию и реализации обоснованных психологически корректных управленческих решений.

#### Литература

1. Белобрыкина О.А., Лемясова Н.С. К поиску алгоритма объективизации «Объективных методов» в современной Российской психологической практике // Psychology. Educology. Medicine. – 2016. – № 2. – С. 80-99. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-poisku-algoritma-obektivizatsii-obektivnyh-metodov-v-sovremennoy-rossiyskoj-psihologicheskoy-praktike> (дата обращения: 04.12.2020).
2. Комбинированные методы выработки решений. Методы экспертных оценок / б/авт. URL: [https://life-prog.ru/1\\_28833\\_kombinirovannie-metodi-virabotki-resheniy-metodi-ekspertnih-otsenok.html](https://life-prog.ru/1_28833_kombinirovannie-metodi-virabotki-resheniy-metodi-ekspertnih-otsenok.html) (дата обращения: 05.12.2020).
3. Котенева Т.В. Основные этапы и последовательность проведения судебно-бухгалтерской экспертизы // Методологические основы судебно-экономической экспертизы. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 212 с. URL: [https://studref.com/512325/pravo/osnovnye\\_etapy\\_posledovatelnost\\_provedeniya\\_sudebno\\_buhgalterskoy\\_ekspertizy](https://studref.com/512325/pravo/osnovnye_etapy_posledovatelnost_provedeniya_sudebno_buhgalterskoy_ekspertizy) (дата обращения: 04.12.2020).
4. Лактионова Е.Б. Современные концепции психологической диагностики и экспертизы образовательной среды школы // Портал психологических изданий PsyJournals.ru. – 2010. – № 3(24) июль – сентябрь. – С. 92-100. URL: [https://psyjournals.ru/files/41080/vestnik\\_psyobr\\_2010\\_3\\_Laktionova.pdf](https://psyjournals.ru/files/41080/vestnik_psyobr_2010_3_Laktionova.pdf) (дата обращения: 04.12.2020).

5. Положение о Службе практической психологии в системе образования Российской Федерации» (Проект) // Школьный психолог [официальный сайт]. Раздел: Документы. – 2006. – № 21. URL: <https://psy.1september.ru/article.php?ID=200602110>; <https://psy.1september.ru/article.php?ID=200602111> (дата обращения: 04.12.2020).

6. Приказ Минздрава России от 12.08.2003 № 401 «Об утверждении отраслевой учетной и отчетной медицинской документации по судебно-психиатрической экспертизе.

7. Психологическая экспертиза / Федеральный научно-экспертный центр «ФениксЭкспертСервис»; б/авт. URL: <https://www.fenix-es.ru/psikhologicheskaiia-ekspertiza/> (дата обращения: 04.12.2020).

8. Хараш А.У. Гуманитарная экспертиза в экстремальных ситуациях // Введение в практическую социальную психологию. – М.: Наука, 1994.

9. Этический кодекс психолога (принят 14 февраля 2012 года V съездом Российского психологического общества). URL: <http://psyrus.ru/rpo/documentation/ethics.php> (дата обращения: 04.12.2020).

**О.Л. Чуланова**

*д-р экон. наук,*

*профессор кафедры государственного*

*и муниципального управления*

*и управления персоналом*

**А.Б. Баймашева**

*студент 4 курса направление «Управление персоналом»*

*(Сургутский государственный*

*университет, г.Сургут)*

**O.L. Chulanova**

*Doctor of Economics,*

*Professor of the Department*

*of State and Municipal Administration*

*and personnel management*

**A.B. Baimasheva**

*4th year student of the direction "Personnel Management"*

*(Surgut State University, Surgut)*

## **РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРИМЕНЕНИЯ HR-АНАЛИТИКИ И КЛАСТЕРИЗАЦИИ ФУНКЦИОНАЛА HR-АНАЛИТИКА НА ОСНОВЕ K-MEANS**

### **DEVELOPMENT OF A TOOLKIT FOR APPLICATION OF HR ANALYTICS TO OPTIMIZE THE PROCESSES OF HR MANAGEMENT AND CLUSTERIZATION OF THE FUNCTIONALITY OF HR ANALYTICS BASED ON K-MEANS**

**Аннотация.** В статье представлены общие показатели, отслеживаемые HR-аналитикой. Представлен авторский анализ результатов исследования возможностей HR-аналитики и ее актуальности применения в работе с персоналом в современных организациях. Разработаны этапы внедрения инструментов HR-аналитики в работу с персоналом организации. В статье представлена авторская идентификация интеграционных и организационных рисков внедрения HR-аналитики. Авторами представлена кластеризация функционала HR-аналитика на основе проведенного исследования вакансий на hh.ru. В статье представлен разработанный авторами функционал HR-аналитика на основе анализа данных на «HeadHunter».

**Ключевые слова:** HR-аналитика, общие показатели для HR-аналитики, возможности HR-аналитики, этапы внедрения инструментов HR-аналитики, кластеризация функционала HR-аналитика, функционал HR-аналитика.

**Annotation.** This article presents the common metrics tracked by HR analytics. The author's analysis of the results of researching the capabilities of HR analytics and its relevance to its use in work with personnel in modern organizations is presented. The stages of introducing HR analytics tools into work with the organization's personnel have been developed. The article presents the author's identification of the integration and organizational risks of HR analytics implementation. The authors present the clustering of the HR analyst functionality based on the research of vacancies on hh.ru. The article presents the HR analyst functionality developed by the authors based on data analysis on «HeadHunter».

**Keywords:** HR analytics, general indicators for HR analytics, HR analytics capabilities, stages of implementation of HR analytics tools, clustering of HR analyst functionality, HR analyst functionality.

Поскольку HR-аналитика является довольно новой темой, она все еще в основном не изучена в научной литературе. Наиболее известным научным определением HR-аналитики является *систематическая идентификация и количественная оценка людей, определяющих бизнес-результаты* [1]. Другими словами, это подход к управлению персоналом, управляемый данными. За последние 100 лет управление человеческими ресурсами изменилось. Произошел переход от операционной дисциплины к более стратегической. Популярность термина «Стратегическое управление человеческими ресурсами» (SHRM) иллюстрирует это. Этому развитию соответствует подход, основанный на данных, который характеризует HR-аналитику [2].

Аналитика позволяет специалистам по персоналу принимать решения на основе данных. Кроме того, аналитика помогает проверить эффективность кадровой политики и различных вмешательств. HR-аналитик играет решающую роль в сборе, структурировании, анализе и составлении отчетов о HR-процессах и данных. Стандартным требованием для должности HR-аналитика является опыт работы в сфере HR. Исследования HRM или опыт работы в промышленной и организационной психологии обычно считаются очень актуальными [3-7].

Для того, чтобы внедрить HR-аналитику в организацию, существует описание базового процесса (рис. 1), который придется применить:

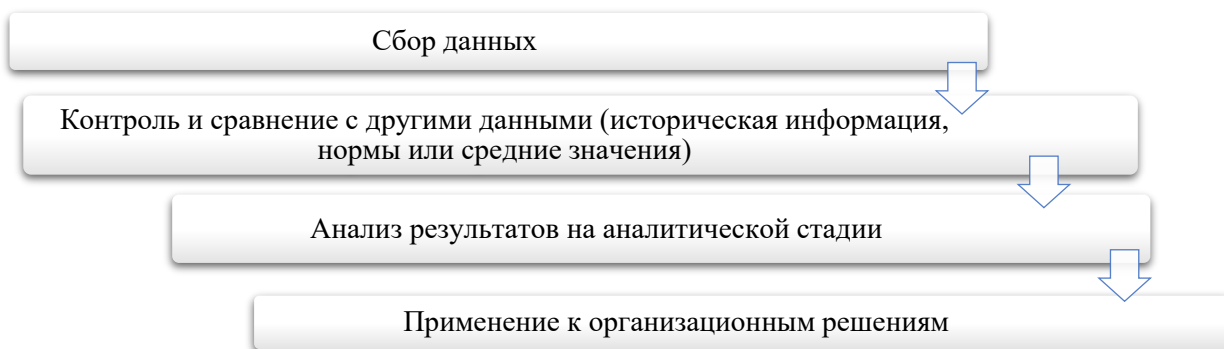


Рис. 1. Этапы внедрения HR-аналитики в работу организации (разработано авторами)

**1 Этап. Сбор данных.** Big Data относится к большому количеству информации, которую HR собирает и объединяет с целью анализа и оценки ключевых практик HR, включая набор, управление талантами, обучение и эффективность. Сбор и отслеживание высококачественных данных является первым жизненно важным компонентом HR-аналитики. Данные должны быть легко доступны и могут быть интегрированы в систему



отчетности. Также данные могут поступать из уже существующих систем управления персоналом, систем обучения и разработки или из новых методов сбора данных, таких как облачные системы, мобильные устройства и даже носимые технологии. Система, которая собирает данные, должна иметь возможность агрегировать их, а это означает, что она должна предлагать возможность сортировки и организации данных для последующего анализа.

Для сбора используются следующие данные: профили сотрудников; данные о высокоэффективных работниках; данные о неэффективных работниках; зарплата и история продвижения; демографические данные; семейное положение сотрудников; общее количество потерянных рабочих дней (или часов); обучение персонала.

**2 этап. Контроль и сравнение с другими данными.** На этапе измерения данные начинают процесс непрерывного измерения и сравнения, также известный как метрики HR-аналитики. HR-аналитика сравнивает собранные данные с нормами и организационными стандартами. Процесс не может полагаться на один моментальный снимок данных, но вместо этого требует непрерывной подачи данных с течением времени. Данные также нуждаются в сравнении с базовыми показателями.

***В HR-аналитике отслеживаются следующие ключевые показатели:***

Организационная эффективность – данные собираются и сравниваются, чтобы лучше понять текучесть кадров, прогулы и результаты найма.

Операционные – данные контролируются для определения эффективности и результативности повседневных процедур и инициатив в области управления персоналом.

Оптимизация процесса – в этой области объединяются данные как из показателей эффективности организации, так и из показателей операций, чтобы определить, где можно улучшить процесс.

**3 этап. Анализ результатов на аналитической стадии.** На аналитическом этапе рассматриваются результаты метрической отчетности для выявления тенденций и моделей, которые могут оказать организационное влияние.

В зависимости от желаемого результата используются разные аналитические методы. К ним относятся: описательная аналитика, предписывающая аналитика и прогнозная аналитика. *Описательная аналитика* ориентирована исключительно на понимание исторических данных и того, что можно улучшить. *Предписывающая аналитика* использует статистические модели для анализа исторических данных с целью прогнозирования будущих рисков или возможностей. *Прогнозная аналитика* делает предписывающую аналитику еще обширнее и прогнозирует последствия для прогнозируемых результатов.

**Примеры аналитики:**

- Найм – количество времени между объявлением о работе и фактическим наймом является метрикой, которая позволяет отделу кадров получить представление об эффективности процесса найма; это побуждает к расследованию того, что работает, а что нет. Требуется ли слишком много времени, чтобы найти подходящего кандидата? Какие факторы могут повлиять на результат?

- Текучесть кадров – показатели оборота, которые показывают, с какой скоростью сотрудники уходят из организации после найма, могут быть проанализированы, чтобы определить, какие конкретные отделы в организации борются с удержанием персонала и возможными факторами, такими как неудовлетворенность рабочей средой или отсутствие поддержки обучения.

- Прогулы – показатель, показывающий, как часто и как долго сотрудники уходят с работы по сравнению с установленной нормой организации, может быть показателем вовлеченности сотрудников. Поскольку прогулы могут быть дорогостоящими для производительности организации, этот показатель позволяет отделу кадров исследовать возможные причины высоких показателей отсутствия.

**4 этап. Применение к организационным решениям.** Применение в процесс управления персоналом организации. После анализа показателей полученные результаты используются в качестве действенной информации для принятия организационных решений. Несколько примеров того, как применить анализ, полученный благодаря HR-аналитике, к принятию решений:

**Время, затраченное на работу** – Если результаты анализа показывают, что время, затраченное на работу занимает слишком большое количество, а само заявление о приеме на работу оказывается препятствием, организации могут принять обоснованное решение о том, как повысить эффективность и доступность процедуры приема на работу.

**Текучесть кадров.** Понимание того, почему сотрудники покидают организацию, означает, что в первую очередь могут приниматься решения о предотвращении или снижении текучести кадров. Если отсутствие поддержки обучения было определено как способствующий фактор, тогда инициативы по улучшению непрерывного обучения могут быть объединены.

**Прогулы** – понимание причин длительного отсутствия сотрудников позволяет организациям разрабатывать стратегии для улучшения факторов рабочей среды, влияющих на вовлеченность сотрудников.

В нашем исследовании мы идентифицировали риски при внедрении HR-аналитики (табл. 1).

Таблица 1

*Интеграционные и организационные риски внедрения HR-аналитики  
(разработано авторами)*

<i>Интеграционные риски</i>	<i>Организационные риски</i>
Прежде, чем начать работу с HR-аналитикой, менеджер по персоналу должен сопоставить и собрать все необходимые данные о персонале (утечка информации)	Для функционирования технологии нужно разработать программное обеспечение, которое помогает сопоставлять и поддерживать данные в разных офисах, отделах, ролях и т.д.
Перед внедрением компания должна принять ряд мер для предоставления доступа к данным (риск потери данных по вине сотрудников)	Трудности внедрения ИИ (кто несет ответственность за действия роботов и чат-ботов?)
Прежде, чем система сможет оправдать высокие ожидания, предстоит сделать анализ критериев успешности организации (необходимо провести качественный найм сотрудников, что является затратным по стоимости)	Проявление недоверия со стороны сотрудников
Слишком большие ожидания от процесса работы HR-аналитики (менеджеры и сотрудники не всегда ведут себя рационально)	Необходимо разрабатывать описательное и прогнозное моделирование для выявления тенденций, влияющие на добровольное расторжение трудового договора, отсутствие на рабочем месте и другие источники риска
Значительные финансовые затраты	Кибератаки, утечка информации

HR-аналитик – это сотрудник, обладающий глубокими знаниями о математике, статистике, в работе он использует системы автоматизации. Чтобы понять, какие функции входят в ряд компетенций HR-аналитика, был проведен кластерный анализ, а также разработан алгоритм кластеризации k-means. Кластерный анализ – метод классификационного анализа, основное значение которого состоит в разбиении

множества исследуемых объектов и признаков на однородные в каком-то смысле группы (кластеры). Это один из многомерных статистических методов, поэтому исходные данные могут быть значительного объема.

Кластер относится к набору точек данных, агрегированных вместе из-за определенного сходства. Каждая точка данных выделяется каждому из кластеров путем уменьшения суммы квадратов внутри кластера. Метод *k*-means (он же метод *k*-средних) используется при помощи алгоритмов, которые делают выводы из наборов данных, используя только входные векторы без ссылки на известные результаты. Алгоритм *K*-средних определяет число *k* центроидов, а затем распределяет каждую точку данных в ближайший кластер, сохраняя при этом центроиды как можно меньшими.

В процессе исследования был проведен анализ на основе крупного сайта по поиску работы и сотрудников – «HeadHunter». Были рассмотрены 34 вакансии, полученных в результате поиска HR-аналитика на портале. Результаты вакансий по поиску: HR-директор; HR-аналитик; Бизнес-аналитик; Финансовый аналитик HR департамента; Ведущий аналитик. По каждому рассматриваемому примеру были рассортированы обязанности и должности. Задача состояла в том, чтобы обработать функционалы по каждой из профессии и вычленив из них устойчивые кластеры – типы функционала.

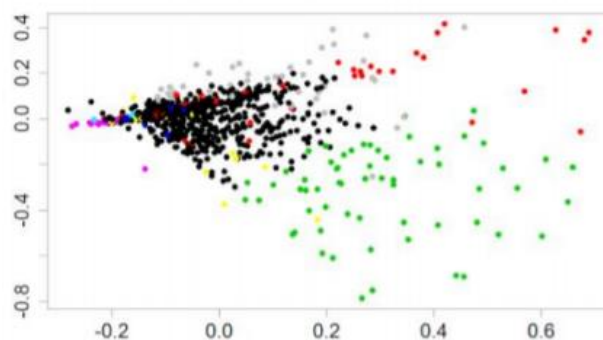


Рис. 2. Кластеризация функционала HR-аналитика (*k*-means)  
(разработано авторами)

На рисунке 2 показано пространство смыслов функционала HR-аналитика. Цвет точек соответствует кластеру. Таким образом, можно оценить размер кластера, какие кластеры ближе к друг другу: Черный цвет (cluster 1) – обучение, развитие, персонал, оценка, подбор; Серый цвет (cluster 2) – подбор, персонал, адаптация, оценка, обучение; Розовый цвет (cluster 3) – кадровый, делопроизводство, рекрутинг, подбор, персонал; Красный цвет (cluster 4) – подбор, персонал, управление, отдел, работа; Желтый цвет (cluster 5) – директор hr, персонал, управление; Зеленый цвет (cluster 6) – компенсация, льгота, бюджетирование, hr направление; Голубой цвет (cluster 7) – hr generalist, управление, проект. Первые слова в кластере несут наибольшее значение. Можно сделать вывод, что полученные данные являются относительно осмысленными кластерами и имеют такой вид: cluster 1 – обучение и развитие; cluster 2 – подбор персонала; cluster 3 – кадровое делопроизводство; cluster 4 – чистый подбор; cluster 5 – HR-директора; cluster 6 – C&B; cluster 7 – hr generalist.

Таким образом, с помощью полученных данных мы можем составить функционал HR-аналитика (табл. 2):

Таким образом, можно сделать вывод, что данная технология определяется как область в области аналитики, которая занимается анализом людей и применением аналитического процесса к человеческому капиталу в организации для повышения производительности сотрудников и удержания сотрудников.

Функционал HR-аналитика на основе анализа данных на «HeadHunter»  
(разработано авторами)

Функция	Значение
Обучение и развитие персонала	Положительное удержание сотрудников, обучение будущих руководителей, расширение прав и возможностей сотрудника, повышение вовлеченности на рабочем месте и др.
Подбор кадров	HR-аналитика позволяет находить кандидатов, максимально соответствующих потребностям организации, так как при использовании можно сопоставить данные кандидатов, которых приняли за какой-то определенный период и найти общие черты между ними
Кадровое делопроизводство	Расчет заработной платы и компенсации, набор и укомплектование персонала, производительность, организационное развитие и др.
C&B	Сюда можно отнести управление численностью персонала, нормирование труда, формирование и введение бюджета затрат на персонал компании, управление льготами
hr generalist	Специалист по персоналу. Сюда входит прием на работу, управление персоналом, медицинское страхование, отношения с трудовым коллективом и др.

#### Литература

1. Puja Lalwani, What Is HR Analytics? Definition, Importance, Key Metrics, Data Requirements, and Implementation, HR Technologist. – 2019. [Электронный ресурс] URL: [hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-hr-analytics/](http://hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-hr-analytics/) (дата обращения: 21.01.2021).
2. Altexsoft, How to Successfully Implement HR Analytics and People Analytics in a Company. – 2019 г. [Электронный ресурс] URL: <https://www.altexsoft.com/blog/how-to-implement-hr-analytics/> (дата обращения: 21.12.2020).
3. Уэддил Дебора Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources, Kindle Edition – 2018 г. – 164 с. (дата обращения: 08.11.2020).
4. Кошевенко С. В. Научный журнал «Наука Красноярья» HR DIGITAL КАК НОВЫЙ ГЛОБАЛЬНЫЙ ТРЕНД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РОССИИ – 2019 [Электронный ресурс] URL: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/viewarticle/render?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5Ie46bRLt6azT66k63nn5Kx94um%2bTK2prkewprBInqm4SrCwslGexss%2b8ujfhvHX4Yzn5eyB4rOvTbGttk6xqrdPpOLfhuWz8I2k2uBV49rxferopIzf3btZzJzfhrvb4ovj4vBGsa%2bvS7Wts02k3O2K69fyVeTr6oTy2%2faMpN3zffHqu2zw6%2bMA&vid=0&sid=7faa9011-7a29-40e9-aaf3-25087d3f207a@sdc-v-sessmgr02> (дата обращения: 25.12.2020).
5. Чуланова О.Л., Свиридова О.П. Исследование возможностей и рисков применения HR-аналитики для оптимизации процессов управления персоналом в цифровой экономике // Вестник Евразийской науки, 2020 №2, <https://esj.today/PDF/02ECVN220.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
6. Чуланова О. Л., Свиридова О. П. Бенчмаркинг рисков применения HR-аналитики в цифровой экономике // Журнал исследований по управлению . 2020. №. 1. С. 25-31. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/36587/view> (дата обращения: 21.03.2021).

**О.Р. Шатилова**

студент 3 курса, «управление персоналом»  
(Уральский государственный университет  
путей сообщения, г. Екатеринбург)

**O.R. Shatilova**

3rd year student, specialty «Personnel Management»  
(Ural State University of Railway Transport, Yekaterinburg)

**Научный руководитель:**

канд. социол. наук,  
доцент кафедры «Управление персоналом и социология»

**М.В. Валева**

(Уральский государственный университет  
путей сообщения, г. Екатеринбург)

**M.V. Valeeva**

Candidate of Social Sciences,  
Associate Professor of the Department  
of Personnel Management and Sociology»  
Ural State University  
of Railway Transport, Yekaterinburg

## ПРЕДСТАВИТЕЛИ ПОКОЛЕНИЙ X И Y НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ

### REPRESENTATIVES OF GENERATIONS X AND Y IN THE MODERN MARKET

**Аннотация.** Ученые отмечают, что невозможно объединить всех людей в одно целое, поэтому возникает теория поколений: x, y, z. Работодателям необходимо не только понимать, к какому поколению относятся сотрудники, но еще и уметь работать с ними, находить подход и создавать комфортные условия труда. В данной статье особое внимание уделяется поколениям X и Y.

**Abstract.** Scientists note that it is impossible to unite all people into one whole, so there is a theory of generations: x, y, z. Employers need not only to understand which generation employees belong to, but also to be able to work with them, find an approach and create comfortable working conditions. This article focuses on generations X and Y in particular.

**Ключевые слова:** поколение X, поколение Y, миллениалы, мотивация, работа.

**Keywords:** generation X, generation Y, millennials, motivation, work.

Современный рекрутинг находится в постоянном движении из-за влияния многочисленных внешних факторов. На сегодняшний день теория поколений выделяет несколько групп людей по определенным схожим признакам и временным промежуткам. Однако путаница в характеристиках, трудовых ценностях и предпочтениях в вознаграждении препятствует усилиям по привлечению, набору и удержанию кандидатов в организациях.

Несмотря на то, что все люди разные, члены каждой группы поколений имеют общие характеристики, которые формируют их поведение, желания и приводят к различным мотивациям для достижения успеха на рабочем месте. Люди, родившиеся в разные периоды времени, стали иметь разные взгляды и ценности, из-за изменений, произошедших в экономике, культуре и политике в определённые временные промежутки. По данным Росстата, поколение X составило 20% от населения России в 2020 году, а поколение Y 23% [4]. Сегодня большая часть сотрудников состоит из представителей поколений X и Y.

Представители поколения X, родившиеся с 1963 – 1984 года, придают большое значение балансу между работой и семьей. Как отмечают исследователи, девиз их родителей бэби-бумеров «живи, чтобы работать» изменился на «работай, чтобы жить». Самый важный момент в их деловой жизни – это улучшение карьеры. Они не продолжают работать в корпорации, где не смогут реализовать свой потенциал и продвинуться по службе. Преимущества поколения X состоят в том, что они открыты для перемен, а также заботятся о личном развитии.

У представителей поколения X ожидания от работы в организации, следующие: гибкий график работы, приятная рабочая среда или продвижение по карьерной лестнице. Лучшие мотивационные инструменты для поколения – обратная связь, безопасность и карьерный рост.

Люди поколения Y или, как их еще называют, миллениалы родились между 1984 и 2000 годами. Согласно данным Росстата, в 2020 году они составляли 41% россиян в трудоспособном возрасте [4]. Их отличительная черта заключается в том, что они родились в эпоху цифровизации, поэтому их называют «самое технологичное поколение». «Миллениалы любят, чтобы все работало быстро и было удобным» [1] – пишет бизнес-журнал «Компаньон». Данное высказывание подтверждает, что поколение Y не представляет свою жизнь без гаджетов и Интернета, именно поэтому работодатель должен обеспечить такого работника современными устройствами и высокоскоростным Интернетом.

Миллениалы быстро адаптируются к изменениям, могут идти в ногу со временем. Они осознают скорость перемен, и благодаря этому готовы выполнять работу очень быстро.

Еще одна черта поколения Y заключается в том, что они хотят, чтобы любая работа, которую они делают, была плодотворной. Они видят в образовании ключ к успеху в деловой жизни. Они рассматривают рабочее место как возможность учиться, поскольку верят в важность обучения на протяжении всей жизни. «31% опрошенных миллениалов работают в сфере обучения/развития навыков/проведения различных тренингов» [6] – отмечает бизнес-журнал «Компаньон» Эти данные подтверждают важность образования для поколения Y. Такие сотрудники легко могут получить доступ к информации и использовать ее для решения общих проблем компании, в которой они работают.

Чтобы мотивировать поколение Y, нужен менеджер, который будет верить и поддерживать их. Блог о современных технологиях в мире HR, «blog potok» приводит интересную статистику: «42% “игреков” говорят, что нуждаются в обратной связи еженедельно» [2]. Как дети, выросшие при поддержке семьи, они хотят, чтобы старшие сотрудники были их менеджерами, а не товарищами. «Для 77% миллениалов принципиально важна миссия компании. Совпадение идеалов компании и кандидата становится весомым аргументом при выборе работодателя.» [2] – пишет «blog potok». Это свидетельствует о том, что для сотрудников поколения Y важна генеральная идея компании, социальная ответственность, цель.

Поколение Y, ожидающее быстрого продвижения по службе из-за своего нетерпеливого характера, может легко сменить работу, если не происходит продвижения по карьерной лестнице. Смена работы – нормальная практика для этого поколения, ведь они не боятся стать безработными, так как они доверяют своим семьям, которые готовы их поддержать. «В 2016 г. среди миллениалов за последний год сменил место работы и/или профессию более чем каждый пятый (21,1%) [5, с 20] – пишет доктор экономических наук В.В. Радаев. Они стараются установить баланс между бизнесом и семейной жизнью. «Больше всего поколение Y стремится увидеть мир: об этом заявили 57% респондентов в среднем и целых 70% в России» [3] – пишут Ведомости. Данная статистика подтверждает тот факт, что миллениалы не боятся потерять или сменить работу, ведь вся их жизнь – движение и возможности.

В современном информационном мире тысячи компаний конкурируют на гигантском мировом рынке труда. На протяжении многих лет, человек остаётся самым важным ресурсом для любой компании. Именно поэтому важно понимать, как работать с сотрудниками разных поколений, и исходя из этого, внедрять кадровую стратегию.

Самым важным условием работы поколение X считает карьерный рост. Представители данного поколения любят меняться и требуют перемен на своем рабочем месте. Удовлетворение их ожиданий и обеспечение мотивации имеет большое значение для обеспечения их постоянства на работе, поскольку они легко уходят из компании, если не могут найти то, что ожидают.

Некоторые из условий, обеспечивающие мотивацию сотрудников поколения Y:

- наличие структуры, заботящейся о личностном развитии и предоставляющей возможности для совершенствования;
- приятная и свободная рабочая среда;
- гибкий график работы;
- возможности продвижения по службе;
- постоянная обратная связь по поводу выполненных работ.

Указанные условия обеспечивают мотивацию персонала, создают основу для выполнения работ сотрудниками и способствуют развитию как компании, так и работника.

Любознательные и инновационные миллениалы ищут возможности для обучения. Именно поэтому для таких сотрудников наиболее важными факторами будет карьера и наличие лидера. Как и их старшие сестры и братья, а именно представители поколения X, они могут легко сменить работу, если не смогут найти то, что они ожидают.

Некоторые из условий, которые должны быть приняты во внимание для мотивации и обеспечения достижения миллениалов:

- существование лидера;
- гибкий график работы;
- миссия организации;
- комфортная рабочая среда;
- обратная связь.

Оценка эффективности работы не должна основываться на таких критериях, как стаж работы или рабочее время. Она должна оцениваться в соответствии с индивидуальными различиями, такими как достижения, креативность и инновационность.

При рассмотрении мотивирующих факторов, отмечается, что обеспечение постоянного улучшения карьеры и спокойной рабочей среды необходимы как для поколения X, так и для Y. Ожидания сотрудников следует рассматривать как новое требование для текущей деловой жизни, которая ориентирована на технологии.

Поколения X и Y вряд ли будут подвержены старыми бизнес-стратегиям, поскольку они гораздо лучше образованы, чем предыдущие поколения. Прогнозируется, что компании, способные создать бизнес-среду в соответствии с ожиданиями этих поколений, могут стать сверхдержавой в будущем, благодаря этим ориентированным на успех сотрудникам.

### *Литература*

1. Как миллениалы влияют на природу бизнеса? // Яндекс Дзен: бизнес журнал "Компаньон" URL: <https://zen.yandex.ru/media/kompanion/kak-millenary-vliiaut-na-prirodu-biznesa-5b113dec48c85e2421e057aa> (дата обращения: 12.04.2021).

2. Миллениалы: почему их считают ненадежными, но работодателям без них никуда? // blog potok URL: <https://blog.potok.io/millenary-pochemu-ix-schitayut-nenadezhnymi-no-rabotodateliam-bez-nix-nikuda/> (дата обращения: 13.04.2021).

3. Молодо и скеплично // Ведомости URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/05/24/802321-molodo-skeptichno> (дата обращения: 13.04.2021).

4. От бумеров до зумеров: как разные поколения относятся к пенсии // САФМАР Пенсионный фонд URL: <https://www.npfsafmar.ru/journal/pension-system/generations> (дата обращения: 12.04.2021).

5. Радаев В. В. Миллениалы на фоне предшествующих поколений: эмпирический анализ // Социологические исследования. 2018. № 3. С. 15-33. DOI: 10.7868/S0132162518030029.

6. Теория поколений от X до Z: что нужно знать, чтобы хантить, вовлекать и работать вместе // blog potok URL: <https://blog.potok.io/xyz/> (дата обращения: 13.04.2021).

**М.Д. Шишман**

*студентка 2 курса, направление подготовки:*

*управление персоналом*

*(ГУУ, г. Москва)*

**M.D. Shishman**

*2nd year student, field of study: personnel management*

*(State University of Management, Moscow)*

**Научный руководитель:**

*канд. экон. наук,*

*доцент кафедры управления персоналом*

**А.С. Лобачёва**

*(ГУУ, г. Москва)*

**A.S. Lobacheva**

*Candidate of economic sciences, associate professor*

*(State University of Management, Moscow)*

## **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА СФЕРЫ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ**

### **MODERN METHODS AND TOOLS FOR STIMULATING SALES PERSONNEL IN RUSSIAN ENTERPRISES**

**Аннотация.** Научная статья посвящена исследовательскому обзору наиболее популярных современных методов и инструментов стимулирования персонала отдела продаж на предприятиях России, которые направлены на обеспечение роста их производительности труда. Актуальность исследования обусловлена тем, что в данный момент остается большая доля отечественных организаций, которые не адаптировали новые механизмы стимулирования трудовой деятельности в рамках своей системы управления человеческим капиталом. В рамках статьи рассмотрены теоретические основы понятия «мотивация персонала». Перечислены актуальные проблемы мотивации и стимулирования персонала на предприятиях России. Описаны методы и инструменты, которые направлены на совершенствование системы стимулирования персонала. Предложена система ключевых показателей эффективности, которая направлена на повышение стимулирования персонала отдела продаж предприятий.

**Abstract.** The scientific article is devoted to a research review of the most popular modern methods and tools for stimulating the personnel of the sales department at Russian enterprises, which are aimed at ensuring the growth of their labor productivity. The relevance of the study is due to the fact that at the moment there remains a large proportion of domestic



organizations that have not adapted the new mechanisms for stimulating labor activity within the framework of their human capital management system. Within the framework of the article, the theoretical foundations of the concept of "personnel motivation" are considered. The topical problems of staff motivation and incentives at Russian enterprises are listed. Methods and tools are described that are aimed at improving the personnel incentive system. A system of key performance indicators is proposed, which is aimed at increasing the incentives for personnel in the sales department of enterprises.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, стимулирование персонала, система мотивации, методы мотивации, управление персоналом, производительность труда, персонал отдела продаж, ключевые показатели эффективности.

**Keywords:** personnel motivation, personnel incentives, motivation system, motivation methods, personnel management, labor productivity, sales staff, key performance indicators.

Ключевой проблемой управления персоналом отдела продаж современных предприятий является формирование системы стимулирования труда. Главная цель процесса стимулирования персонала состоит в необходимости получения максимального эффекта от использования имеющихся трудовых ресурсов, за счет чего повышается производительность труда и, как следствие, – эффективность деятельности организации.

Актуальность научного исследования на тематику «современные методы и инструменты стимулирования персонала сферы продаж на предприятиях России» обусловлена тем, что в данный момент остается большая доля отечественных организаций, которые не адаптировали новые механизмы стимулирования трудовой деятельности в рамках своей системы управления человеческим капиталом.

По этой причине, целью научной работы выступает исследовательский обзор наиболее популярных современных методов и инструментов стимулирования персонала отдела продаж на предприятиях России, которые направлены на обеспечение роста их производительности труда.

В частности, необходимость решения задачи по повышению уровня производительности труда рабочего персонала является текущая динамика данного показателя (см. рис.).

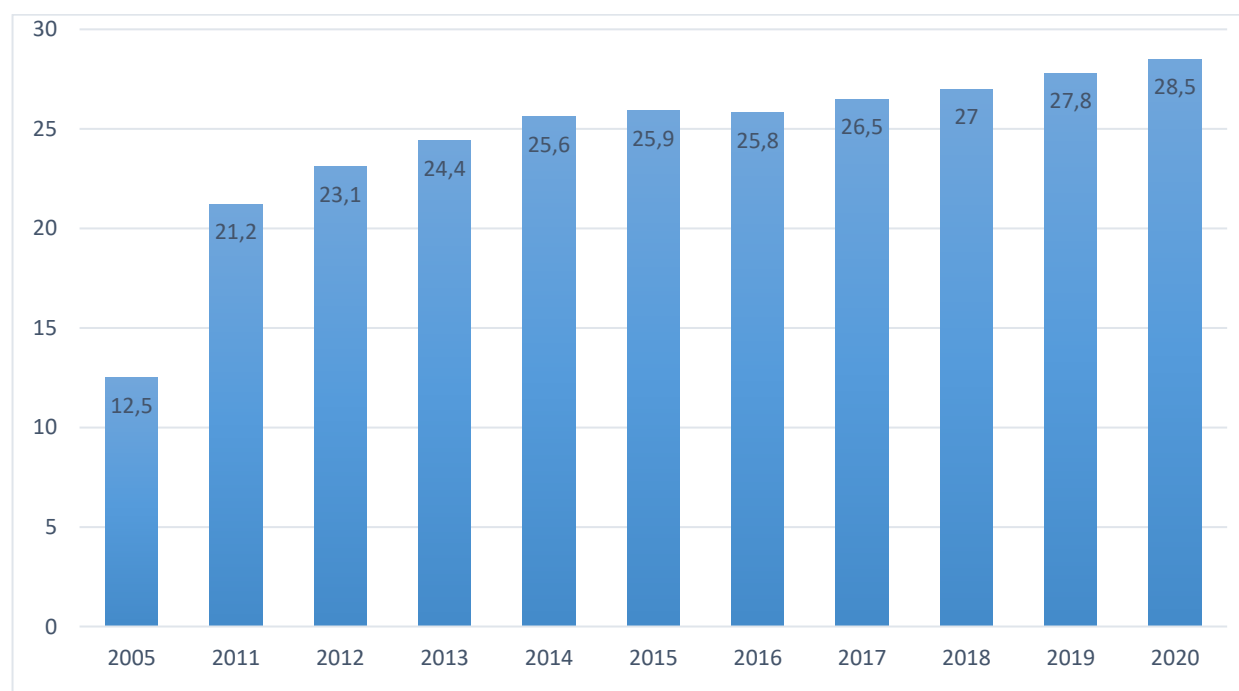


Рис. Динамика уровня производительности труда в России [6].

В периоде с 2014 по 2020 гг. уровень производительности труда российских предприятий увеличился с 25,6 долларов до 28,5 долларов. Данная тенденция роста неудовлетворительная, поскольку за последние года в мире наблюдается интенсивное развитие производственной деятельности и операционного управления бизнес-процессами. Такие тренды, как цифровизация и автоматизация позволяют достигать стремительного роста производительности труда, когда в России это не так. Ключевой причиной такому выступает игнорирование современных методов и инструментов стимулирования персонала отечественными предприятиями.

Разработка системы стимулирования персонала предприятия – это трудоемкий и сложный процесс. Такая система призвана, с одной стороны, – удовлетворять потребности работников, с другой – быть выгодной для организации с точки зрения оптимизации расходов на человеческие ресурсы. В этих условиях становится актуальным использование всего спектра методов, технологий и инструментов стимулирования персонала [5].

Мотивацию труда можно определить, как совокупность внутренних и внешних движущих сил, активизирующих поведение человека и побуждающих его совершать действия, направленные на достижение определенных целей для удовлетворения собственных либо коллективных потребностей организации [4].

Основными двигателями стимулирования персонала являются мотивы, которые формируются исходя из:

- наличия у человека определенного списка потребностей;
- наличия у человека физической возможности удовлетворить свои потребности.

Укрупненно методы стимулирования персонала можно разделить на три группы:

- организационно-административные методы, которые, по нашему мнению, имеют наименьшее влияние на производительность труда персонала;
- экономические методы, которые обеспечивают главный мотив и стимул человека – собственно работу, поскольку они позволяют удовлетворить базовые потребности, стоящие на первых двух ступенях пирамиды А. Маслоу;
- социально-психологические методы, которые в современных условиях реализации концепции менеджмента на предприятиях как в России, так и за рубежом выходят на первый план мотивационной модели, поскольку стоимость их использования незначительна, а эффективность часто оказывается выше, чем при использовании экономических и организационно-административных методов.

Одним из главных аспектов эффективного функционирования любого бизнеса является процесс продаж, зависящий от трудовых способностей персонала. Однако, в данный момент, российские предприятия не проводят эффективную политику управления мотивацией персонала отдела продаж из-за таких проблем, как:

- высокая текучесть кадров;
- низкий уровень профессионализма человеческих ресурсов в управлении персоналом;
- применение диктатуры и авторитарной системы управления со стороны руководителей по отношению к своему рабочему персоналу;
- низкая эффективность мотивационной системы, в том числе, высокая дифференциация оплаты труда и отсутствие нематериальных стимулов;
- низкий уровень автоматизации процессов HR-отдела предприятий.

С целью повышения эффективности системы управления человеческим капиталом в сфере продаж необходимо совершенствование мотивационной политики. Рассмотрим наиболее актуальные современные технологии и инструменты стимулирования персонала, использование которых, по нашему мнению, может способствовать совершенствованию мотивационной схемы в отделах продаж современных компаниях России [1; 2; 3].

1. Профессиональное обучение персонала за счет средств организации. Данный инструмент стимулирования – хороший вариант для тех организаций, которые заинтересованы в повышении кадрового потенциала своих сотрудников. Профессиональное развитие персонала по продажам формирует надежду в завтрашнем дне. Такие сотрудники осознают, что ценность их, как человеческого капитала, будет возрастать. Поддержка руководства организации в профессиональном развитии сигнализирует о том, что в будущем условия оплаты труда могут повыситься, поскольку эффективность трудового процесса будет выше, а сама компания успешнее.

2. Организация комфортного уровня корпоративной культуры и проведение мероприятий по командообразованию. Люди – социальные институты, выступающие участниками активной внутриорганизационной коммуникации. Проводя большую часть времени на рабочем месте, рабочий персонал требует эффективный механизм замещения по обеспечению потребностей в общении. В особенности это касается персонала по продажам, поскольку их трудовой процесс подвержен стрессу в процессе работы с клиентами.

3. Социальное диагностирование персонала. Суть данной технологии заключается в постоянном мониторинге социальных проблем у сотрудников организации. В случае их выявления у отдельных работников, возникает необходимость в организации помощи в их решении. Нерешенные проблемы отражаются на психологическом состоянии человека и негативно влияют на эффективность его труда.

4. Материальное стимулирование. При выстраивании системы материального стимулирования необходимо, с одной стороны, – заинтересовать персонал в общих результатах работы, с другой – учесть вклад каждого в этот общий результат.

Примером первого направления является определение той доли прибыли организации, которая пойдет на поощрение персонала. Второе направление можно реализовать, сформировав целевые показатели для каждого сотрудника. Это можно сделать через систему ключевых показателей эффективности. Такая система позволяет оценивать эффективность труда каждого сотрудника индивидуально.

Формирование системы материального стимулирования трудовой деятельности персонала по продажам предприятия на основе использования ключевых показателей эффективности способствует мотивации сотрудников и достижению наивысших результатов в работе, а также увеличивает вклад сотрудника в коллективные результаты и помогает в реализации стратегических целей организации.

Рассмотрим пример того, как на предприятии возможна оптимизация системы материального стимулирования работников отдела продаж.

Например, материальное стимулирование данных сотрудников заключается в стандартной схеме – 50 000 рублей ставки. В случае внедрения ключевых показателей деятельности, можно снизить размер зарплаты до 25 000 рублей ставки и добавить бонусы за выполнение следующих плановых показателей системы КРІ:

- общая сумма сделок (КРІ1);
- средний чек (КРІ2);
- количество клиентов в день (КРІ3);
- количество высланных КП в день (КРІ4).

Задачей этих плановых показателей является оптимизация системы материального стимулирования, где идет расчет заработной платы сотрудника по следующей формуле:

= оклад оплаты труда + % от оборота компании \* (вес КРІ1 \* КРІ1 + вес КРІ2 \* КРІ2 + вес КРІ3 \* КРІ3 + вес КРІ4 \* КРІ4).

По каждому отдельному показателю КРІ устанавливается своя цель руководством отдела продаж. Для примера, достижения порога от цели в 50% – равняется весу КРІ 0,5. В случае достижения 100% цели, вес КРІ составляет 1.

Как итог, заработная плата сотрудника может составлять не 50 000 рублей, а 25 000 рублей + 25 000 рублей за достижение 70% целей по KPI, или + 50 000 рублей за достижение 100% целей по KPI.

Расходы на оплату труда могут увеличиться в случае, если план продаж перевыполняется. Однако в такой ситуации компания получает значительный рост выручки, что улучшает ее финансовое состояние, а значит, позволяет повышать материальное стимулирование персонала отдела продаж.

Таким образом, основными инструментам и методами эффективной системы стимулирования персонала в современных компаниях являются внедрение профессионального обучения персонала за счет средств организации, организация комфортного уровня корпоративной культуры и проведения мероприятия по командообразованию, социальное диагностирование персонала и совершенствование материального стимулирования через применение системы ключевых показателей эффективности, результаты которой будут привязываться к размеру оплаты труда сотрудников отдела продаж.

#### *Литература*

1. Лозовая И.В. Эффективные методы мотивации персонала // Территория науки. 2016. №6.
2. Мамедова Ю.А. Мотивация персонала, как функция управления современной организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 6-2.
3. Банных М.В., Тукова Е.А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1(53).
4. Галимова И.И., Худайбергенов Т.Х. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Инновационная наука. – 2017. – № 9.
5. Самыгин, С.И. Социология и психология управления / С.И. Самыгин, Колесникова Г.И., С.Н. Епифанов. – М.: КноРус, 2015. – 254 с.
6. Эффективность экономики России. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186> (дата обращения: 04.04.2021).

**О.А. Шкор**

студент 1 курса магистратуры,  
«Управление персоналом»,  
(Южный федеральный университет,  
г. Ростов-на-Дону)

**O.A. Shkor**

1st year student of magistracy,  
direction of training "Personnel Management",  
(Southern Federal University Rostov-on-Don)

**Научный руководитель:**

канд. экон. наук,  
доцент кафедры управления человеческими ресурсами

**Е.П. Костенко**

(Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону)

**E.P. Kostenko**

candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department  
of Human Resource Management  
(Southern Federal University, Rostov-on-Don)

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА**

## **PSYCHOLOGICAL CONTRACT: CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT IN THE LABOR MARKET**

***Аннотация.** Традиционный трудовой договор не может регламентировать все аспекты трудовых отношений, в отличие от психологического контракта, который направлен на выстраивание взаимных убеждений и ожиданий между работником и работодателем. Опираясь на качественный и количественный контент-анализ рынка труда, в работе анализируются содержательно-лингвистические характеристики объявлений о вакансиях на предмет выраженности в них компонентов психологического контракта. Работа выявляет перевес в сторону потребности в исполнении неформальных ожиданий и высокую степень актуализированности психологического контракта на современном рынке труда. Исследование доказало существование запроса на внедрение и институционализацию психологического контракта в практику организационных взаимоотношений.*

***Abstract.** A traditional employment contract cannot regulate all aspects of an employment relationship, unlike a psychological contract, which is aimed at building mutual contracts and expectations between the employee and the employer. Based on the qualitative and quantitative content-analysis of the labor market, this work analyzes the content-linguistic characteristics of job advertisements for the expression of the components of the psychological contract in them. The work reveals a preponderance towards the need to fulfill informal expectations and a high degree of relevance of the psychological contract in the modern labor market. The study proved the existence of a demand for the introduction and institutionalization of the psychological contract in the practice of organizational relations.*

***Ключевые слова:** психологический контракт, управление персоналом, рынок труда, взаимные ожидания и обязательства, трудовые отношения.*

**Keywords:** *psychological contract, human resources management, labour market, mutual expectations and obligations, labour relations.*

В условиях постоянных изменений во внешней и внутренней среде организации, работодатель стремится удержать своих работников и ориентирован на поиск новых инструментов управления персоналом. Именно этим и обусловлен возрастающий интерес к теории психологического контракта, раскрывающей закономерности поведения людей на рабочем месте, а также способствующей эффективной реализации других управленческих функций. Причиной этого является направленность психологического контракта на внутренние установки и мотивы, которые лежат в основе системы мотивации любого человека и соответственно способны оказывать влияние на поведение человека. Современный сотрудник не столько заинтересован в стабильной работе и исключительно денежной мотивации, для многих значимой становится личная самореализация, саморазвитие и благоприятный рабочий климат. Традиционный трудовой договор не может регламентировать и гарантировать реализацию этих аспектов, в отличие от психологического контракта, который и направлен на выстраивание взаимных убеждений и ожиданий между работником и работодателем.

Психотический контракт понимается как убеждения работника и работодателя, касательно взаимных обязательств и ожиданий [5, 223]. Говоря об основных свойствах психологического контракта, можно сказать, что это динамичная, изменяющаяся и индивидуализированная категория [4, 401], на которой строятся отношения между работником и работодателем. Поэтому и модель ожиданий тоже неоднозначна и подвержена влиянию контекста и фактора времени [3, 476].

Поскольку психологический контракт начинает формироваться (заключаться) не в момент подписания трудового договора или начала фактического исполнения трудовых обязанностей, а намного раньше – на этапе подбора, отбора и найма сотрудника, то работа над ним носит предвосхищающий характер и может рассматриваться как показатель уровня согласия кандидата на предложение работодателя, а также как видение работодателем характеристик предполагаемых сотрудников. Соответственно, первичной формой психологического контракта можно назвать объявление о вакансии [2, 45].

Исходя из этого, актуализировалась задача, во-первых, изучения рынка труда и проведения анализа предложений о вакансиях на рабочих сайтах (как наиболее доступный и удобный для обработки источник информации), а, во-вторых, определения как наличия компонентов психологического контракта в предложениях о работе, так и его основных проявлений и наиболее популярных компонентов. Инструментом данного анализа выступил контент-анализ (качественный и количественный).

Применение количественного контент-анализа заключалось в статистической выборке компонентов психологического контракта в массиве объявлений о работе и определении их содержательно-лингвистических характеристик и особенностей. В дальнейшем частота упоминаний того или иного аспекта рассматривалась как индикатор его актуализированности. По сути, контент-анализ был направлен не на сами эти слова и грамматические конструкции, а на выраженные с их помощью актуальные аспекты в предложениях о работе.

Целью качественного контент-анализа стало определение актуальности самого психологического контракта на рынке труда. Его основным направлением было не просто на выявление частоты упоминания того или иного аспекта, а отслеживание самого наличия или отсутствия этих самых аспектов.

Выборка исследования составила 300 объявлений о работе. Выбор основных специальностей, по которым собирался сбор информации и просмотр объявлений осуществлялась на основе данных доклада «Национального агентства развития квалификаций» (НАРК) о наиболее востребованных специалистах труда за 2020 год [1]. Согласно данным за январь 2021 года, наибольшей популярностью пользуются

следующие специалисты: менеджер по продажам, продавец-консультант, продавец-кассир, оператор колл-центра, менеджер по работе с клиентами. В основе данного рейтинга лежали данные с трех сайтов по поиску работы – это HeadHunter, SuperJob и Работа в России. В ходе анализа, на каждую из 5 специальностей было решено рассмотреть по 20 объявлений о поиске сотрудника на занимаемую должность с каждого сайта по поиску работы (отрасль и уровень компаний не учитывался). В итоге по каждой специальности было проанализировано по 60 объявлений. С целью укрупнения показателей психологического контракта и удобства обработки полученной информации, синонимичные аспекты были объединены в укрупнённые группы, но с сохранением смысла.

Качественное исследование показало, что из всех рассмотренных 300 объявлений, в общей сложности лишь в 26 объявлениях не обнаружилось аспекты психологического контракта. Особенностью этих объявлений выступила как общая незначительная информативность, так и принадлежность к небольшим компаниям. Что подтвердило предположение об увеличении объема и содержания информации, регулируемой психологическим контрактом в объявлениях о работе.

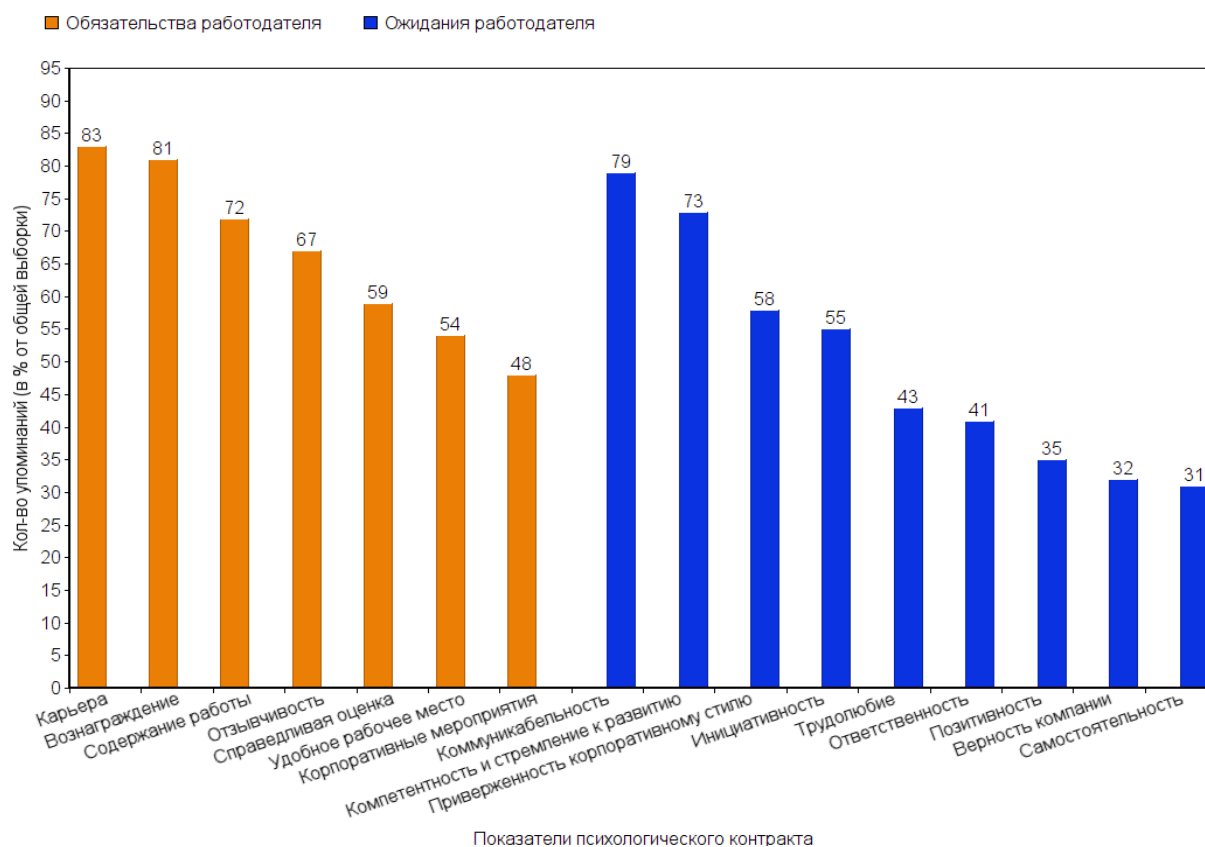


Рис. 1. Обязательства и ожидания в предложении о работе со стороны работодателя

Анализ обязательств и ожиданий работодателя (см. рис. 1) показал, что чаще всего работодатели готовы предложить своим потенциальным сотрудникам возможность карьерного роста и вознаграждение (поскольку анализируются аспекты психологического контракта, то под данной категорией подразумевается нематериальное вознаграждение и дополнительные льготы). Затем идет содержание самой работы (предложение разнообразных и интересных для самих сотрудников заданий). Замыкает список предоставление удобного рабочего места (под данной категорией подразумевается не закрепленное в трудовом договоре и трудовом кодексе обязанность работодателя, а общие

характеристики, например, географически удобное расположение офиса) и корпоративные мероприятия. В этом списке большую роль играют личные качества работодателя, которые превалируют над общими условиями труда, что может свидетельствовать о системе дружеских отношений с работодателем и стремлении в построении сплоченного коллектива. Среди ожиданий работодателей, лидирующее место занимает коммуникабельность будущих сотрудников, их компетентность и стремление к развитию (здесь имеется в виду не формальный уровень образования, а желание развиваться и не останавливаться на достигнутом). Замыкает список востребованных работодателем характеристик сотрудников ожидание их верности компании и самостоятельность в осуществлении деятельности. Общий контент-анализ объявлений о вакансиях показал ориентацию основных ожиданий работодателей на развитие корпоративной приверженности и сопричастности с самой компанией, что может быть обусловлено активным развитием внешнего и внутреннего (в значительной степени на основе развития корпоративной культуры) HR-бренда компаний. Также в объявлениях уделяется внимание личным характеристикам сотрудника (инициативность, ответственность, позитивность, самостоятельность). Это можно объяснить стремлением к поддержке личных инициатив работников, саморазвития сотрудников и их независимости, а также нацеленности на достижение результата, путем сокращения временных затрат на объяснение поставленных задач. Создаются менее жестко регламентированные организации, в которых активно приветствуется инициативность сотрудников и сокращается излишняя официальность и дистанция в отношениях. В связи с этим, особенно важно говорить о внедрении психологических контрактов, как дополнительного, но неформального регулятора отношений, построенного на доверии между работником и работодателем.

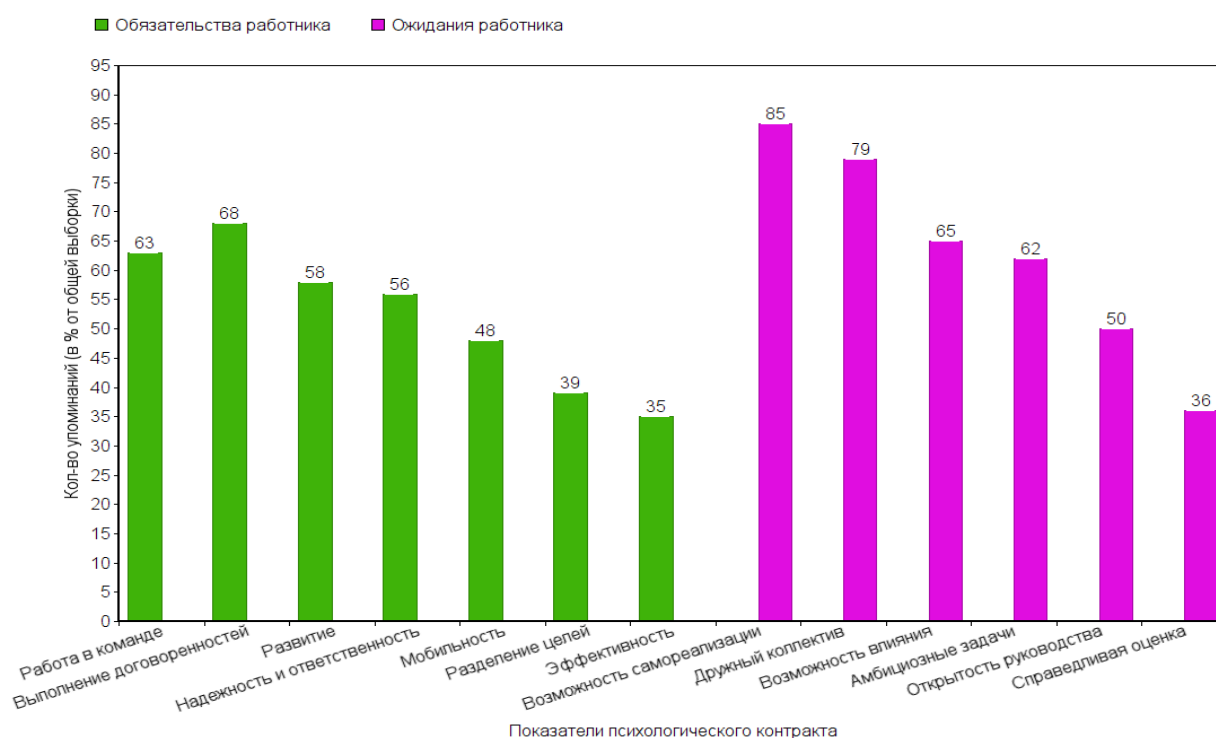


Рис. 2. Обязательства и ожидания в предложении о работе со стороны работника

Анализ обязательств и ожиданий с позиции работника (см. рис. 2), которые были сформированы на основе основных предложений в объявлениях о вакансиях, также



показал значимость различных показателей психологического контракта в структуре предложений о работе. Среди наиболее встречаемых обязательств работника выделяется исполнение договоренностей и работа в команде. Под исполнением договоренностей подразумевается соблюдение всех обещаний (в том числе и неформальных). Работа в команде определяется как работа во взаимодействии без отрыва от остального коллектива. Замыкает список – разделение целей (общая приверженность основным целям компании) и эффективность. Что касается основных ожиданий работников, то – это возможность самореализации и дружный коллектив. Таким образом, комфортная рабочая среда играет определяющую роль в определении предпочтительного места работы. В конце списка справедливая оценка руководства и открытость самого руководителя, которые ставят саму личность руководства на ступень ниже самих условий труда.

Нарушение психологический контракт может вызвать неудовлетворенность сотрудника и его увольнение, а его соблюдение привести к росту результативности сотрудника. Анализ существующих запросов на рынке труда способствует эффективному управлению самим психологическим контрактом, который выступает основой формирования и развития HR-бренда организации как образа привлекательного работодателя.

Проведенный анализ обязательств и ожиданий работника и работодателя, на основе рассмотрения объявлений о вакансиях, показал наличие на рынке труда запроса на внедрение и институционализацию психологического контракта в практику организационных взаимоотношений.

Таким образом, несмотря на то, что универсального образца психологического контракта не существует и он носит индивидуализированный характер, можно выделить его значимые показатели, стимулирующие выработку наиболее эффективного психологического контракта. В целом, результаты проведенного исследования могут быть использованы для составления рекомендаций по формированию психологического контракта и улучшению управленческого взаимодействия в организациях

#### *Литература*

1. В Национальном агентстве развития квалификаций (НАРК) проанализировали ситуацию на рынке труда в начале 2021 года [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2021/01/26/nazvan-top-20-samyh-vostrebovannyh-vakansij.html> (Дата обращения: 03.02.2021).
2. Молодчик Н. А., Топоркова Ю. И. Управление психологическим контрактом на этапе подбора персонала // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – № 5(77). – С. 44-56.
3. Bal P. M., De Lange A. H., Jansen P. G., Rousseau D. M., Van Der Velde M. E. The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers // Journal of vocational behavior. -2010. – 76(3). – P. 474-486.
4. Griep Y., Cooper C., Robinson S., Rousseau, Hansen S., ..., Linde B. J. Psychological contracts: Back to the future // Handbook of research on the psychological contract at work. – Cheltenham. – UK: Edward Elgar Publishing. – 2019 – P. 397-414.
5. Rousseau D. M. Psychological and Implied Contracts in Organizations // Employee Responsibilities and Rights Journal. – Vol. 2. – № 2. – 1989.

**А.Д. Юрьева**

студентка 2 курса, направление подготовки  
Управление персоналом  
(Уральский Федеральный университет, г. Екатеринбург)

**A.D. Yureva**

2nd year student, Ural Federal University  
direction of training Personnel Management, Yekaterinburg

**Научный руководитель:**

ст. преподаватель  
кафедры управления персоналом и психологии

**Е.А. Хохолева**

(Уральский Федеральный университет, г. Екатеринбург)

**E.A. Khokholeva**

Senior Lecturer, Department of Personnel  
Management and Psychology,

(Ural Federal University, Yekaterinburg)

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У РАБОТНИКОВ С РАЗНЫМ СТАЖЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОМПАНИИ ПАО «МТС»**

### **RESEARCH OF EMOTIONAL BURN OUT IN EMPLOYEES WITH DIFFERENT PROFESSIONAL EXPERIENCE IN THE COMPANY PAO "MTS"**

**Аннотация.** Синдром эмоционального выгорания является одной из самых актуальных и серьезных проблем, с которыми сталкивается современное общество. Социальная и личная жизнь человека напрямую зависит от его психоэмоционального состояния, на которое в том числе влияет и эмоциональное выгорание. Исходя из этого, целью данной работы является изучение особенностей проявления синдрома эмоционального выгорания у офисных работников в зависимости от стажа их профессиональной деятельности, а также рассмотрение факторов его формирования.

**Abstract.** Burnout syndrome is one of the most urgent and serious problems faced by modern society. The social and personal life of a person directly depends on his psychoemotional state, which is also affected by emotional burnout. Based on this, the purpose of this work is to study the features of the manifestation of the burnout syndrome in office workers, depending on the length of their professional activity, as well as to consider the factors of its formation.

**Ключевые слова:** синдром эмоционального выгорания, фазы эмоционального выгорания, эмоциональное истощение сотрудников, синдром психологического выгорания.

**Keywords:** emotional burnout syndrome, phases of emotional burnout, emotional exhaustion of employees, psychological burnout syndrome.

Понятие «эмоциональное выгорание» в рамках классической психологии появилось в 1974 году и принадлежит американскому психиатру Х. Дж. Фрейденбергу. По его словам: «Эмоциональное выгорание – это некая определенная форма психологического расстройства, возникающая у сотрудников сферы кризисных центров и психиатрических клиник».

Позднее К. Кондо определил: «Синдром психического выгорания – состояние дезадаптированности к рабочему месту из-за чрезмерной рабочей нагрузки и неадекватных межличностных отношений».

В.В. Бойко сформулировал понятие: «Эмоциональное выгорание – выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций (понижения их энергетики) в ответ на их избранные психотравмирующие воздействия» [1, с. 105].

Таким образом, эмоциональное выгорание представляет собой выработку у личности определенного механизма психологической защиты, который выражается в форме частичной потери эмоций или понижения эмоциональной энергетики и возникает как реакция на неблагоприятные психологические факторы. [2, с. 128].

Как правило, при эмоциональном выгорании выделяют три фазы развития, идентичные фазам развития стресса:

1) Первая фаза – фаза напряжения, характеризуется нервным тревожным состоянием, возникающим из-за ряда факторов, таких как неблагоприятная психоэмоциональная атмосфера на рабочем месте, дестабилизирующая обстановка, повышенное чувство ответственности, неоднородный и дестабилизирующий сложный контингент клиентуры и т.д. Для первой фазы характерны следующие симптомы развития стресса: симптом «переживания психотравмирующих обстоятельств», симптом «неудовлетворенности собой» и собственной работой и, как следствие, симптом развития тревоги и депрессивных реакций.

2) Вторая фаза – фаза резистенции, другими словами, фаза сопротивления, во время которой личность пытается оградить себя от неприятных впечатлений и эмоций. Формирование данной психологической защиты с последующим неизбежным эмоциональным выгоранием происходит на фоне образования следующих симптомов: симптом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования» и симптом «эмоционально-нравственной дезориентации».

3) Третья фаза – фаза эмоционального истощения, во время которой происходит истощение психических ресурсов и понижается эмоциональный тонус. Это происходит вследствие того, что выбранные человеком механизмы психологической защиты оказались неэффективными и неадекватными ситуации и, таким образом, фаза сопротивления приводит к истощению нервной системы человека. Для этой фазы характерен симптом «эмоционального дефицита» и «эмоциональной отстраненности». [3, с.272].

Перечисленное выше, а также ставший примечательным для психологов феномен психоэмоционального выгорания, позволяют говорить об актуальности разработки методов и психологической саморегуляции в профессиональной деятельности.

#### *Анализ выборки. Методика исследования*

Исследование проводилось на базе ПАО «МТС» в г. Екатеринбург.

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») – один из крупнейших российских работодателей в России. В компаниях Группы на рынках присутствия работают свыше 69 тысячи человек, в МТС в России – около 29 тысяч человек. Компания традиционно входит в топ-5 рейтинга наиболее привлекательных российских работодателей.

Исследование проводилось в 2 этапа. На первом этапе исследования проведено тестирование сотрудников по Методике диагностики эмоционального выгорания В.В. Бойко, которая предназначена для диагностики синдрома профессионального выгорания. На втором этапе проведено тестирование сотрудников по Опроснику «САН: самочувствие, активность, настроение», разработанному В.А. Доскиным, Н.А. Лаврентьевой, В.Б. Шараем, М.П. Мирошниковым, с целью исследования психоэмоционального состояния взрослого человека на момент обследования.

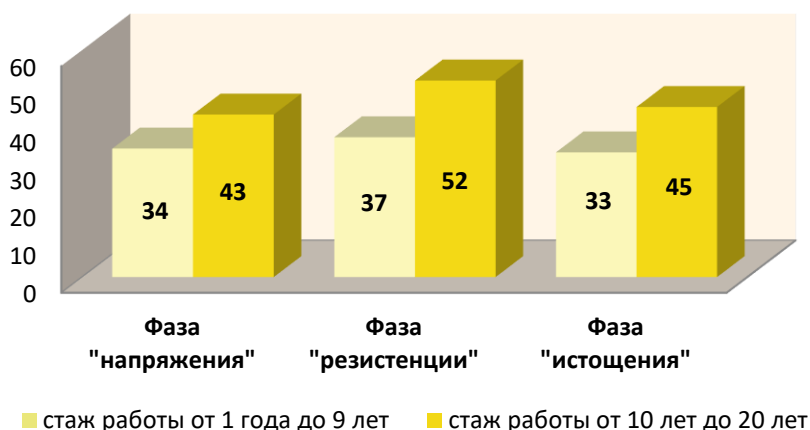
#### *Программа исследования*

Для проведения сравнительного анализа уровня эмоционального выгорания выборка была поделена на две группы:

- 1) стаж работы от 1 года до 9 лет
- 2) стаж работы от 10 до 20 лет

*I этап* – тестирование сотрудников по Методике диагностики эмоционального выгорания В.В. Бойко, которая предназначена для диагностики синдрома профессионального выгорания.

Результаты тестирования обеих выборок представлены на рис. 1.



*Рис. 1. Результаты по фазам выгорания методики В.В. Бойко у сотрудников ПАО «МТС» в г. Екатеринбург со стажем работы от 1 года до 9 лет и от 10 до 20 лет (в баллах)*

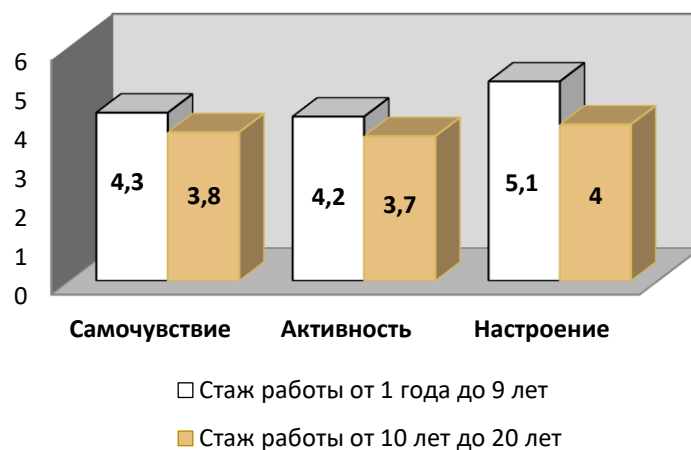
Количественные показатели выраженности каждой из фаз выгорания в каждой подгруппе различны. Фаза «напряжение» у сотрудников со стажем работы менее 9 лет не сформировалась (34 балла), а у сотрудников со стажем от 10 до 20 лет находится на стадии формирования (43 балла), что говорит о начальном этапе развития напряжения и тревоги у сотрудников с большим стажем. Формирующееся напряжение является предвестником возможного развития синдрома эмоционального выгорания, представляет собой предпосылку к его развитию. Сотрудники находятся в зоне риска, связанного с нарастанием тревожного состояния, неудовлетворенностью собственным трудом.

Все вышесказанное подкрепляет и развивающаяся фаза «резистенции», а именно мобилизация всех сил и ресурсов человека. У сотрудников с меньшим стажем работы этот показатель составляет 37 баллов, а у сотрудников с большим стажем работы – 52 балла. В последнем случае количество баллов подходит к нижней границе формирующейся фазы.

Фаза «истощение» у сотрудников со стажем работы менее 9 лет не сформировалась (33 балла), в то время как у сотрудников со стажем работы более 10 лет наблюдается стадия формирования (45 баллов). Что говорит о росте возможности развития синдрома эмоционального выгорания у сотрудников с возрастанием стажа работы в данной организации. Также необходимо обратить внимание на тот факт, что симптом «эмоциональная отстраненность» фазы «истощение» является сформированным.

*2 этап* – тестирование сотрудников с помощью Опросника «САН: самочувствие, активность, настроение». Этот опросник позволил оперативно оценить у сотрудников такие показатели, как самочувствие, активность и настроение. Эти показатели также являются косвенным отражением предрасположенности личности к проявлению эмоционального выгорания.

Представим результаты обеих выборок по методике САН на рис. 2.



*Рис. 2. Результаты опросника «Самочувствие, активность, настроение» у сотрудников ПАО «МТС» в г.Екатеринбург со стажем работы от 1 года до 9 лет и от 10 до 20 лет*

Из рис. 2 видно, что наблюдаются некоторые различия в показателях обеих групп. Из этого можно сделать следующие выводы: с увеличением трудового стажа в данной организации происходит снижение общего самочувствия и активности, настроение находится на достаточно высоком уровне. Это характеризует тенденцию к общей усталости сотрудников, что может быть предпосылкой к развитию эмоционального выгорания, либо являться его результатом. У сотрудников, проработавших меньше 9-ти лет, самочувствие, активность и настроение находятся в пределах желаемой нормы. У сотрудников с большим трудовым стажем наблюдается некоторый спад активности, а также субъективное ухудшение самочувствия, но настроение у них в целом положительное.

Таким образом, у сотрудников ПАО «МТС» в г. Екатеринбург наблюдается тенденция: увеличение стажа работы ведет к появлению эмоционального выгорания. Это связано с общей усталостью работников, низкой активностью и ухудшением самочувствия.

#### *Выводы и обсуждение*

Таким образом, эмоциональное выгорание развивается постепенно и опасно своими последствиями. Если игнорировать первые признаки развития этого синдрома, то впоследствии это может привести к появлению депрессии, нервных срывов, психосоматических расстройств.

Также в изучении эмоционального выгорания наблюдается проблематика, связанная с увеличением данного синдрома у такого типа профессий, как «человек-человек», к которому относятся сотрудники ПАО «МТС». Поэтому для решения этой проблемы требуется разработка реалистичных программ по профилактике и коррекции эмоционального выгорания, а также оказание медико-психологической помощи.

Результаты проведенного исследования показали, что фаза «напряжение» не сформировалась в подгруппе работников со стажем от 1 года до 9 лет и находится на стадии формирования у работников со стажем от 10 до 20 лет, что говорит об общем состоянии напряжения у второй подгруппы. Наличие напряжения является предвестником развития синдрома эмоционального выгорания, представляет собой как бы спусковой механизм, предпосылкой к его развитию. Сотрудники будут все больше прибывать в состоянии тревоги, все больше выражать неудовлетворенность собственным трудом.

Все вышесказанное подкрепляет и развивающаяся фаза «резистенции», а именно мобилизация всех сил и ресурсов человека. У сотрудников с трудовым стажем более 10 лет фаза «резистенции» практически сформировалась. Фаза «истощение» у сотрудников со стажем работы менее 9 лет не сформировалась, в то время как у сотрудников со стажем работы более 10 лет наблюдается стадия формирования, что говорит о росте возможности развития синдрома эмоционального выгорания у сотрудников с возрастанием стажа работы в данной организации. Также необходимо обратить внимание на тот факт, что симптом «эмоциональная отстраненность» фазы «истощение» является сложившимся.

Результаты проведения методики САН показали, что с увеличением трудового стажа в данной организации существует тенденция роста общей усталости и, некоторого, субъективного ухудшения состояния здоровья. Таким образом, можно сделать вывод, что с увеличением стажа работы в данной организации, увеличивается и вероятность развития синдрома эмоционального выгорания.

Итак, в ходе исследования была изучена выраженность эмоционального выгорания у работников с разным стажем профессиональной деятельности. Было проведено эмпирическое исследование, а также сравнительный анализ выраженности эмоционального выгорания сотрудников ПАО «МТС» города Екатеринбург.

#### *Литература*

1. Бойко В.В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. – СПб.: Питер, 1999. – 105 с.
2. Миронова М.Н., Варфоломеев С.А. Психология развития личности педагога в системе профессионального образования: Учебно-методическое пособие для педагогов-психологов. – Калуга, КОИПКРО, 2004. – 128 с.
3. Безносков В.П. Профессиональная деформация личности. – СПб.: Речь, 2004. – 272 с.

***С.Д. Яковенко***

*3 курс, факультет управления персоналом  
(ГУУ, г. Москва)*

***S.D. Yakovenko***

*3 course, faculty of human resources  
(State University of Management, Moscow)*

***Научный руководитель:***

*канд. экон. наук,  
доцент кафедры управления персоналом*

***А.С. Лобачева***

*(ГУУ, г. Москва)*

***A.S. Lobacheva***

*Candidate of economic sciences,  
associate professor*

*(State University of Management, Moscow)*

### **КАК ВЫБРАТЬ ПРОФЕССИЮ НА ВСЮ ЖИЗНЬ?**

### **HOW DO YOU CHOOSE A PROFESSION FOR LIFE?**

***Аннотация.*** «Какую профессию ты хочешь получить, когда вырастишь?»  
*Каждому из нас родители задавали этот вопрос. На первый взгляд, простой для*

понимания вопрос, но, к сожалению, ответить на него может не каждый взрослый человек. Данная проблема будет актуальна до тех пор, пока каждый не будет любить свою работу.

**Abstract.** "Which profession do you want to get when you grow up?" Each of us has been asked this question by our parents. At first glance, a simple question to understand, but, unfortunately, not every adult can answer it. This problem will remain until everyone loves his or her job.

**Ключевые слова:** выпускник, профориентация, поступление, образование, профессия.

**Keywords:** graduate, career guidance, admission, education, profession.

Для того, чтобы более детально рассмотреть данную проблему, необходимо обратиться к терминологии. Профессиональная ориентация – это система идеологических, психолого-педагогических, социально-экономических, социально-политических и организационных мероприятий, которые направлены на формирование у детей и подростков готовности к сознательному выбору профессии и ее распределение по специальностям в соответствии с объективными потребностями общества и государства и способностями личности.

Профессиональная ориентация включает в себя:

- 1) Профессиональное просвещение – обеспечение молодежи информацией о мире профессий, учебных заведениях, возможностях построения успешной карьеры;
- 2) Профессиональное воспитание – формирование у подростков работоспособности, профессиональной ответственности, способностей и склонностей;
- 3) Профессиональное консультирование по вопросам выбора профессии, трудоустройства, возможностей получения профессиональной подготовки;
- 4) Профессиональное развитие личности и поддержку профессиональной карьеры, включая смену профессии и профессиональную переподготовку [5].

На каждом этапе человек делает выбор, на который оказывает влияние различные факторы, исходящие, как от социальной среды, так и от самого человека. Влияние имеет мотивационную и операционную сферу. Мотивационная сфера – это склонности, интересы, намерения, цели. Операционная: знания, умения, опыт, способности. Профессиональное самоопределение, карьерный рост и развитие человека – это непрерывная цепь профессионального выбора и процессов [4].

Итак, начнем с самого рождения ребенка. Зигмунд Фрейд был убежден, что все самое существенное в развитии личности происходит до пятилетнего возраста, а позже человек уже только «функционирует», пытается изжить ранние конфликты [1]. Физиологическое формирование ребенка оканчивается к возрасту 6 лет. Далее ребенок физиологически становится способен к усвоению информации, складываются мышление и общие умственные интересы ребенка. Именно поэтому данный возраст считают оптимальным для похода в школу. Швейцарский врач-невролог, психолог Эдуард Клапаред, психическое развитие ребенка приравнивал к развитию мышления. По его мнению, в возрасте с 7 до 12 лет формируются специальные интересы и проявляются индивидуальные склонности индивида [1].

**Совет № 1.** Уже на данном этапе стараться определить какие задатки, предпосылки возникают у ребенка к той или иной деятельности. Этап детства является одним из важных в жизни человека, именно здесь находится ответ на вопрос «Кем ты хочешь стать в будущем?». Важно прислушиваться к желаниям и интересам ребенка. Давать ему возможность попробовать себя в разных видах деятельности: спорт, живопись, шахматы, программирование и т.д. Ведь лучше ребенок сделает «ошибку» сейчас и пойдет на неинтересную для него в будущем секцию, чем в будущем, когда он будет работать не по профессии.

Юность считается самым сложным периодом как для подростка, так и для родителей. Здесь он решает: уйти после 9 класса в колледж и получать среднее профессиональное образование или остаться в 11 классе, а после поступать в университет. На данном этапе максимально важна моральная, психологическая и материальная поддержка ребенка. Также для подростка имеет большое значение то, чтобы его вовремя выслушали и при необходимости, обратились за помощью к психологу. Если обратиться к статистике, то в лишь 4% опрошенных предпочитают обращаться к специалистам при возникновении психологических проблем [3]. Остальные же чаще обсуждают эти проблемы с близкими или пытаются решить их самостоятельно. Происходит это потому, что в России отсутствует «культура психолога».

С кем вы предпочитаете делиться своими внутренними проблемами и переживаниями?



Рис. Значимость психолога в жизни гражданина РФ

*Совет № 2.* Важно выявить заранее, какую специальность хочет получить подросток для того, чтобы было время подготовиться к ЕГЭ и вступительным экзаменам в колледж или университет. Если не получается сделать выбор самостоятельно, необходимо обратиться к школьному психологу или нанять психолога-профконсультанта. Для чего это нужно? Он помогает решить 5 основных проблем:

1. «Я не знаю какую профессию мне выбрать, чем я буду заниматься в будущем. Ничего не привлекает.»
2. «Не могу выбрать конкретное направление: вокруг столько всего интересного»
3. «Я выбрал специальность, а родителям не нравится, они настаивают на другом.»
4. «Я определился с выбором моей будущей профессии, но у меня есть много сомнений.»
5. «Что если я сейчас сделаю неправильный выбор, а потом буду жалеть об этом всю жизнь?»

Определившись с выбором профессии перед выпускником школы встает сложный выбор между высшими учебными заведениями. Дополнительно, родителям необходимо поддерживать подростка на протяжении всего периода, начиная от подготовки к экзаменам, заканчивая переездом и адаптацией в новом городе. Многие родители совершают ошибку, концентрируя ребенка только на отличные оценки в выпускном классе. Но здесь необходимо сделать выбор или перераспределить нагрузку в пользу



экзаменов. Ведь если выпускной балл не сильно повлияет на итоговую сумму баллов для поступления, то эти усилия могут быть направлены в подготовку к ЕГЭ.

*Совет № 3.* Для того, чтобы не ошибиться с выбором и попасть в ВУЗ мечты необходимо выявить преимущества, недостатки, риски, а также проработать несколько важных пунктов.

- Бюджетное, платное или целевое обучение. Даже если ребенок не набирает необходимое количество баллов для поступления на бюджет, необходимо продумать запасные варианты развития событий.
- Где будет производиться обучение (за рубежом, в пределах РФ или в местном университете)?
- Если обучение производится в другом городе или за границей, важно выяснить моменты со с общежитием или снятием квартиры, а также просчитать другие финансовые моменты.
- Престижность университета, наличие лицензии, качество знаний, партнеры университета, наличие международных программ и стажировок.
- Поинтересоваться отзывами выпускников об обучении в университете на конкретном направлении

Наконец, выпускник школы поступает на первый курс университета. И тут возникает еще одна опасность быстро выгореть и потерять мотивацию к обучению. Многие первокурсники думают, что они поступили в университет и на этом их путь окончен, можно не прикладывать больше никаких усилий.

*Совет № 4.* На самом деле о работе или стажировке нужно думать уже на первом курсе. Можно совмещать работу без вреда для учебы, это было проверено на нашем личном опыте. Что уже можно сделать, обучаясь на первом курсе университета?

1. Найти работу или стажировку. На данный момент многие компании открыты к набору студентов на неполный рабочий день (20-30 часов в неделю). Искать компании необходимо самостоятельно, путем отправления предложений на почту компаний с вложением резюме и мотивационного письма.

2. Участвовать в профильных форумах, мероприятиях. Именно там можно завести правильные знакомства (нетворкинг), а также найти работу. Возможность быть замеченным среди работодателей.

3. Писать научные статьи, участвовать в конференциях. Аналогичные привилегии и возможности, как в предыдущем пункте.

4. Вступить в карьерный клуб своего университета. Именно он поможет сделать старт в карьере, а также развить soft-skills.

5. Изучать дополнительные предметы, осваивать новые навыки, которые могут пригодиться в будущей профессии. Например, разработчику изучить новый язык программирования.

А что, если все же приходит осознание того, что выбор был сделан неверный выбор профессии? Это может быть состояние заблуждения. На первом и втором курсе есть много непрофильных предметов.

*Совет № 5.* Шаги, которые необходимы предпринять в случае ошибки в выборе профессии.

— Изучить свою профессию досконально. Попробовать себя в нескольких гранях, сторонах. Например, в профессии HR есть множество ответвлений таких, как мотивация и стимулирование сотрудников, обучение и развитие, компенсации и льготы, кадровое администрирование, рекрутинг и.т.д. [2]. Множество сторон одной и той же профессии.

— Пойти к психологу-профориентатору, если у него не были.

— Если у вас был опыт общения с консультантом, то необходимо обратиться к нему еще раз для принятия решения: что делать дальше?

Таким образом, приняв во внимание 5 советов, перечисленных выше, можно найти работу мечты, построить успешную карьеру и самореализоваться не только в профессиональном плане, но и в личностном.

*Литература*

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-100653-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1092145>
2. Кулагина И.Ю. Возрастная психология (развитие ребёнка от рождения до 17 лет). Учебное пособие. 1–5 изд. – М.: изд. УРАО, 1996-1999. 176 с.
3. Сколько россиян обращаются к психологам? // Анкетолог URL: <https://iom.anketolog.ru/2019/10/02/psihologicheskaya-pomosh-v-rossii> (дата обращения: 04.04.2021).
4. Теория и практика профориентации в России: проблемы и перспективы / В.Г. Милославский, Н.Х. Алиева, С.М. Соловьев [и др.]. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 7 (111). – С. 905-911. – URL: <https://moluch.ru/archive/111/27219/> (дата обращения: 08.04.2021).
5. Профессиональная ориентация (профориентация) // hr-agent.ru URL: <https://hr-agent.ru/kadrovye-voprosy-otvety/slovar-kad-termin/professionalnaya-orientatsiya-proforientatsiya.php> (дата обращения: 08.04.2021).

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Алексашина Т.В.</i> Изменение содержания труда: редизайн профессий .....	3
<i>Анахаева И.А.</i> Пандемия как фактор влияния на состояние российского рынка труда.....	8
<i>Антипова Е.С.</i> Формирование бренда привлекательного работодателя .....	11
<i>Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.</i> Оптимизация компенсационных пакетов в условиях постпандемии .....	15
<i>Байтасов Р.Р.</i> Основные проблемы белорусского рынка труда и пути их решения.....	20
<i>Балашов Д.В., Шендель Т.В.</i> Организация труда персонала локомотивных бригад.....	24
<i>Белолипецкая Е.Е., Овсянникова С.И.</i> Компетентностный инструментарий управления персоналом органов публичного управления в условиях цифровой трансформации .....	30
<i>Бутова А.Д.</i> Формирование организационной культуры предприятия на примере ЗАО «ЗМК «Магnum» .....	34
<i>Васильева А.Р.</i> Социально-экономическое развитие региона .....	38
<i>Вичук К.В.</i> Психологические аспекты адаптации персонала.....	41
<i>Гаспарович Е.О., Ли Цзэюй.</i> Сравнительный анализ опыта управления обучением персонала в китайских и российских организациях.....	44
<i>Гончарова Н.А., Филиппова Д.Ю., Данилова Ю.Д.</i> Культура безопасности на основе построения в холдинге ОАО «РЖД» социотехнической модели взаимодействия персонала, техники и технологии (LEAN).....	50
<i>Данилова Ю.Д., Гончарова Н.А., Филиппова Д.Ю.</i> Цифровые технологии в управлении персоналом .....	54
<i>Доронина И.В.</i> Подходы к формированию индикаторов оценки мотивационной среды организации .....	59
<i>Ерыгина А.В., Дитюк Е.А.</i> Цифровые технологии в УП: современное состояние, проблемы и перспективы.....	63
<i>Забелина О.В.</i> Дополнительное профессиональное образование и профессиональное обучение российских работников: тенденции развития и новые акценты в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19 .....	69
<i>Заввер А.В.</i> Зарубежный и отечественный опыт использования методов обучения персонала.....	74
<i>Захарова Л.Н., Махалин А.И.</i> Дистанция власти как фактор субъективного благополучия персонала в условиях внедрения инноваций .....	79
<i>Иванова Е.С.</i> Современные подходы к совершенствованию системы управления кадровым резервом на примере ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ» .....	84
<i>Истратий А.Ю.</i> Аудит бренда работодателя силами HR-службы.....	89
<i>Калошина Т.Ю.</i> Единые корпоративные требования в практике управления персоналом агропромышленного холдинга .....	93
<i>Кемаев К.В., Кемаева М.В.</i> Формирование HR-бренда как инструмент управления современным предприятием .....	97

<b>Колушев И.Д.</b> Инновационное управление персоналом как актуальный тренд современного менеджмента .....	100
<b>Конакова О.В., Захаров С.И.</b> Опыт формирования мотивационной среды профессионального развития персонала угольного разреза .....	104
<b>Кондюкова И.Ю.</b> Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда.....	109
<b>Кораблева М.И., Ускова Е.В.</b> Значение совершенствования адаптации персонала молодых специалистов медицинской организации на примере МАУ «ГКБ № 40» г. Екатеринбург .....	116
<b>Корнеева М.К., Удовенко А.С., Фомина М.А., Шаламова В.В.</b> Тенденции развития личного бренда HR-менеджера в России .....	120
<b>Коропец О.А., Комисаренко Е.Е.</b> Управление благополучием сотрудников уголовно-исправительной системы .....	124
<b>Котенко Е.А.</b> Кадровый резерв молодых специалистов как составная часть молодежной кадровой политики организации .....	128
<b>Красильникова Д.Р.</b> Управление талантами как стратегическое преимущество организации .....	134
<b>Кривокура Е.И., Небогатов В.В.</b> Проблемы построения системы дистанционного обучения в крупной производственной компании.....	138
<b>Кузнецова Н.М.</b> Потребность в развитии и обучении преподавателей вуза в условиях неопределенности .....	141
<b>Кулябцева К.К.</b> Роль информационных технологий при трудоустройстве в условиях пандемии, вызванной COVID-19 .....	146
<b>Лялина А.А., Паскалова П.И.</b> Сравнительный анализ понятий «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность», «приверженность» и их взаимосвязь .....	149
<b>Мартынишин И.Е.</b> HR-аналитика как эффективный инструмент управления человеческими ресурсами в условиях информационной перегрузки.....	159
<b>Масалова Ю.А.</b> Использование человеческих ресурсов в рамках научно-образовательных кластеров .....	162
<b>Масленникова Е.В.</b> Конкурентоспособность работников в контексте особенностей рынка труда моногорода: риски и возможности.....	166
<b>Матюнин Л.В., Чекан А.А., Шолотонова Е.С.</b> Особенности использования сторителлинга и копирайтинга в HR-практике .....	169
<b>Миронова Е.Р., Храмченко Н.В.</b> Опыт разработки модели менеджерских компетенций кандидатов в кадровый резерв .....	174
<b>Михайлов О.С.</b> Анализ современной практики построения системы мотивации персонала.....	180
<b>Мягкая М.И.</b> Характеристика цифровых инструментов управления адаптацией персонала организации и последствия их внедрения .....	186
<b>Нагапетян К.В.</b> Отраслевые особенности перехода к временной удаленной работе в условиях пандемии .....	190
<b>Носова А.Н.</b> Применение технологии LVA в HR-менеджменте .....	196
<b>Одегов Ю.Г., Разинов А.Е.</b> Реакция рынка рабочей силы на вызовы пандемии.....	202

<b>Остроумова А.О.</b> Применение технологий виртуальной реальности в процессе менторинга сотрудников .....	207
<b>Павлов А.Н., Ткаченко Ю.А.</b> Личностно-профессиональное развитие и становление студента в вузе .....	211
<b>Панова Е.А., Опарина Н.Н., Бондарева Л.В.</b> Управление талантами в «цифровом» будущем .....	216
<b>Петрунина Е.В.</b> Повышение эффективности управления персоналом.....	220
<b>Пешиа А.В.</b> Коммуникативные компетенции специалистов по управлению персоналом в цифровую эпоху .....	225
<b>Подгурская Л.А.</b> Оценка эффективности деятельности креативного персонала .....	229
<b>Порядина О.В.</b> Трудоустройство выпускников в условиях цифровой экономики.....	233
<b>Примакова Т.С., Патутина Е.С.</b> Методика оценки эффективности маркетинга персонала в организации .....	237
<b>Прожигина А.О.</b> Психологическое благополучие персонала бизнес-компаний.....	243
<b>Прокудина О.А.</b> Проблематика внешней среды рынка профориентационных услуг высшей школы.....	251
<b>Пятков А.Д.</b> Совершенствование системы управления обучением персонала ПАО «Сбербанк России» на основе внедрения компетентностного подхода .....	255
<b>Рогачёва Е.А.</b> Поддержание уровня вовлеченности персонала при удаленной работе .....	260
<b>Рубцова А.Ю., Казаева Е.А.</b> Цифровизация внутренней системы обучения персонала .....	263
<b>Руденко Д.С.</b> Инновационное управление персоналом как фактор развития экономики .....	267
<b>Рушева А.В.</b> Анализ проблем массового подбора персонала в условиях цифровой экономики .....	270
<b>Рыбалко Р.А.</b> Либеральный стиль руководства как фактор развития конфликтов в трудовом коллективе предприятия (на материалах горнодобывающей компании АО «ЧГГК»).....	276
<b>Свистунов В.М., Лобачев В.В.</b> Алгоритм поиска квалифицированных ИТ-специалистов и «цифровых талантов».....	281
<b>Скориков В.Ю., Батоврина Е.В.</b> Дискриминация женщин на российском рынке труда и методы борьбы с ней .....	284
<b>Смирнова А.К.</b> Особенности адаптации сотрудников в период удаленного режима работы .....	287
<b>Соколовская И.Э.</b> Дизайн-мышление в современной культуре управления.....	292
<b>Соловьев А.К.</b> Коэффициент замещения пенсии: критерий эффективности пенсионной системы для каждого работника .....	295
<b>Стаценко С.Г.</b> Возможности применения чат-ботов в сфере управления персоналом.....	299
<b>Степук Е.В.</b> Сравнительный анализ используемых российскими организациями систем автоматизации рекрутмента .....	302
<b>Стрельцова Т.П.</b> Совершенствование системы управления организации через инструменты проектного менеджмента.....	309

<b>Токарева Ю.А., Варламов А.Н.</b> Организационная культура и оптимизация работы персонала в период борьбы с COVID-19 .....	313
<b>Токарева Ю.А., Шурыгина Н.А., Токарев А.Г.</b> Адаптация персонала на этапе возвращения в трудовую деятельность в условиях пандемии .....	318
<b>Тонян Э.К.</b> Рынок труда Ставропольского края в период пандемии .....	328
<b>Трапезникова М.С.</b> Развитие самоменеджмента руководителя образовательного учреждения .....	332
<b>Трегубова А.А.</b> Роль организационной культуры в процессе развития персонала и формирования его карьеры .....	338
<b>Трубникова В.В., Афанасьева Л.А., Крамская А.В., Аведурдыева Г.Т.</b> Стратегические аспекты оценки организационной культуры .....	343
<b>Федотовских К.М.</b> Психологическая совместимость как условие оптимизации работы педагогического коллектива.....	347
<b>Филиппова Д.Ю.</b> Формирование компетенций для цифровой экономики .....	352
<b>Хадаров К.В.</b> Основные принципы построения карьерного диалога между работодателем и сотрудником .....	356
<b>Хубулова В.В., Кемаева М.В.</b> Управление трудовой мотивацией в условиях цифровой трансформации предприятий.....	359
<b>Черняева О.Л.</b> Применение психологической экспертизы в управлении современной организацией .....	363
<b>Чуланова О.Л., Баймашева А.Б.</b> Разработка инструментария применения HR-аналитики и кластеризации функционала HR-аналитика на основе K-MEANS ....	367
<b>Шатилова О.Р.</b> Представители поколений X и Y на современном рынке .....	373
<b>Шишман М.Д.</b> Современные методы и инструменты стимулирования персонала сферы продаж на предприятиях России .....	376
<b>Шкор О.А.</b> Психологический контракт: современное состояние и перспективы развития на рынке труда.....	381
<b>Юрьева А.Д.</b> Исследование эмоционального выгорания у работников с разным стажем профессиональной деятельности в компании ПАО «МТС» .....	386
<b>Яковенко С.Д.</b> Как выбрать профессию на всю жизнь?.....	390

Материалы издаются в авторской редакции.  
Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы.

---

*Научное издание*

МАТЕРИАЛЫ  
VII НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ  
«АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
И ЭКОНОМИКИ ТРУДА»

Ответственный за выпуск *А.Н. Пантелева*

Проверка макета *А.Н. Панкова*

Дизайн обложки *А.А. Николаева*

Компьютерная верстка

и техническое редактирование *И.В. Кутумова*

Тематический план изданий научной литературы ГУУ 2020-2021 уч. г.

---

Подп. в печ. 11.08.2021.

Формат 60x90/16.

Объем 25,0 печ. л.

Бумага офисная.

Печать цифровая.

Гарнитура Times.

Уч.-изд. л. 28,45.

Изд. № 354/2020\_21

Тираж 500 экз. (1-й завод 50 экз.)

Заказ № 738

---

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Издательский дом ФГБОУ ВО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 377-97-44

e-mail: [id@guu.ru](mailto:id@guu.ru), [roguu115@gmail.com](mailto:roguu115@gmail.com)

[www.id.guu.ru](http://www.id.guu.ru), [www.guu.ru](http://www.guu.ru)

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**