

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT
OF INNOVATIVE ECONOMIC**



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева

при поддержке

Министерства экономики и регионального развития Красноярского края
Агентства труда и занятости населения Красноярского края
АО «Информационные спутниковые системы
имени академика М. Ф. Решетнева»
АО «Красноярский машиностроительный завод»
АО «Научно-производственное предприятие «Радиосвязь»

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

*Материалы XIII Международной научно-практической конференции
(28–29 марта 2024 г., Красноярск)*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ECONOMICS

*Materials XIII International Research Conference
(on March, 28–29th 2024, Krasnoyarsk)*

Красноярск 2024

УДК 658.5
ББК 65.291.21
У66

Редакционная коллегия:
Ю. Ю. ЛОГИНОВ – председатель,
О. Е. ПОДВЕРБНЫХ – отв. за выпуск,
Е. Л. СОКОЛОВА, А. Н. МАЛЮГИНА, В. В. НОВИКОВ,
А. В. БЕРЕСТОВ, С. В. РУСАКОВ

Печатается по решению редакционно-издательского совета
университета

**Управление человеческими ресурсами – основа развития
инновационной экономики : материалы XIII Междунар. науч.-практ.
У66 конф. (28–29 марта 2024 г., Красноярск) / СибГУ им. М. Ф. Решетне-
ва. – Красноярск, 2024. – 324 с.**

ISBN 978-5-86433-953-4

Представлены материалы XIII Международной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики», в которых представлены результаты исследований ведущих ученых вузов и научных организаций Российской Федерации и стран ближнего и дальнего зарубежья, представителей органов государственного и муниципального управления, руководителей и специалистов служб по управлению персоналом, кадровых и рекрутинговых агентств.

Издание адресовано научным сотрудникам, работникам промышленности, преподавателям, аспирантам и студентам высших учебных заведений.

В статьях сохранен авторский стиль изложения.

**УДК 658.5
ББК 65.291.21**

ОТ РЕДКОЛЛЕГИИ

Современная организация, действующая в среде инновационной экономики, ориентирована на максимальное развитие и использование человеческого потенциала на всех уровнях принятия и реализации управленческих решений. Высокая динамика социально-экономических процессов, значительная интеллектуально-технологическая насыщенность труда требуют постоянного и систематического совершенствования системы управления человеческими ресурсами с позиций отдельных предприятий и организаций, органов государственного и муниципального управления, научно-исследовательских и образовательных структур.

Выполнение этой задачи может быть обеспечено путем интеграции накопленного методологического инструментария и прикладных технологий управления человеческими ресурсами с новыми теоретическими и практическими разработками в этой области. Основой реализации таких возможностей является объединение интеллектуального и творческого потенциала ведущих российских и зарубежных научных школ управления человеческими ресурсами с передовым опытом руководителей и специалистов HR-служб промышленных предприятий, организаций и учреждений социальной сферы, бизнес-сектора.

Можно с уверенностью отметить, что управление человеческими ресурсами сегодня – это динамично развивающаяся сфера научных исследований и разработок, результаты которых широко востребованы на практике. Дальнейшие исследования в этой области открывают новые возможности влияния государства и общественности на трудовые отношения, обеспечивают профессиональное управление персоналом на предприятиях, высокое качество подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами в высших учебных заведениях.

Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева на протяжении ряда лет успешно реализует программы подготовки магистров и бакалавров по управлению человеческими ресурсами и по экономике труда на кафедре экономики труда и управления персоналом Института менеджмента и международного бизнеса (ранее Инженерно-экономического института, Факультета экономики и управления бизнес-процессами, Института предпринимательства и международного бизнеса, Международной высшей школы бизнеса). К настоящему времени накоплен серьезный образовательный опыт, созданы научно-экспериментальные площадки по отдельным направлениям управления

человеческими ресурсами и экономики труда, выполнены исследовательские проекты по заказам крупных предприятий и организаций региона.

В связи с этим Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева выступил в качестве инициатора и организатора проведения XIII Международной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики».

Конференция поддержана Министерством экономики и регионального развития Красноярского края, Агентством труда и занятости населения Красноярского края, АО «Информационные спутниковые системы имени академика М. Ф. Решетнева», АО «Красноярский машиностроительный завод», АО «Научно-производственное предприятие «Радиосвязь» и др.

В сборнике представлены 55 тезисов докладов и статей участников конференции из Ливана, Беларуси, Луганска, Москвы, Железногорска, Красноярска, Самары и др.

Среди участников конференции – ведущие ученые вузов и научных организаций России и СНГ, представители органов государственного и муниципального управления, руководители и специалисты служб по управлению персоналом, кадровых и рекрутинговых агентств. Тематика представленных материалов включает широкий спектр вопросов, связанных с функциональными и межфункциональными технологиями управления персоналом на предприятиях и в организациях инновационной направленности. Также представлены исследования, посвященные проблемам привлечения и удержания персонала, организации нормирования и оплаты труда, влияния цифровизации на управление персоналом предприятия, совершенствования процесса подготовки специалистов для инновационной экономики.

Редакционная коллегия выражает благодарность авторам за содержательные исследования и надеется, что материалы сборника будут содействовать объединению интеллектуального и творческого потенциала сообщества специалистов в области управления персоналом, станут стимулом формирования новых направлений развития человеческих ресурсов, что позволит создать концептуальную основу развития человеческого потенциала инновационной экономики.

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ
ЭКОНОМИКИ**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN A MODERN ORGANIZATION
UNDER THE CONDITIONS
OF INNOVATIVE ECONOMICS**

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HEALTHCARE IN LEBANON IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Tat'yana N. Dolinina¹, Younis Hassan Mohammad²

^{1,2}Belarusian State Technological University
13a, Sverdlova Str., Minsk, 220006, Republic of Belarus
²Jwaya Official Institute, Ali Al-Jammal educational complex
Jwaya, Lebanese Republic
E-mail: ¹tdolinina@mail.ru, ²hssnyougmail@gmail.com

The article discusses the theoretical platform for constructing a model of innovative development of healthcare in Lebanon (the concept of human and inclusive development, the theory of the information society and the digital economy), the key elements of the methodology and the main stages. A conceptual approach to the innovative development of healthcare in Lebanon is formulated, an algorithm is presented for identifying the prerequisites and problems of the innovative development of healthcare in Lebanon based on the digitalization of management processes and the results of its testing, taken into account when creating an organizational model for the digitalization of healthcare in Lebanon and a roadmap for its implementation.

Keywords: innovative development, human development, inclusive development, information society, digital economy, algorithm, electronic medical record, unified database, organizational model, road map.

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ЛИВАНА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Долнина Татьяна Николаевна¹, Юнис Хассан Мухаммад²

^{1,2}Белорусский государственный технологический университет
Республика Беларусь, 220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а
²Официальный институт Джвая,
Образовательный комплекс Али Аль-Джаммал
Джвайя, Ливанская Республика
E-mail: ¹tdolinina@mail.ru, ²hssnyougmail@gmail.com

В статье рассмотрена теоретическая платформа построения модели инновационного развития здравоохранения Ливана (концепции человеческого и инклюзивного развития, теории информационного общества и цифровой экономики), ключевые элементы методологии и основные этапы. Сформулирован концептуальный подход к инновационному развитию

здравоохранения Ливана, представлен алгоритм выявления предпосылок и проблем инновационного развития здравоохранения Ливана на основе цифровизации управленческих процессов и результаты его пробации, учтенные при создании организационной модели цифровизации здравоохранения Ливана и дорожной карты ее реализации.

Ключевые слова: инновационное развитие, человеческое развитие, инклюзивное развитие, информационное общество, цифровая экономика, алгоритм, электронная медицинская карта, единая база, организационная модель, дорожная карта.

The purpose of the study, the results of which are presented in this article, was to develop the theoretical, organizational and methodological foundations for forming a model of innovative development of healthcare in Lebanon in the context of digitalization of the economy. During the study, tasks were set, the solution of which made it possible to formulate a conceptual approach to the innovative development of healthcare in Lebanon in the context of digitalization of the economy, to develop and test an algorithm for identifying the prerequisites and problems of innovative development of healthcare in Lebanon based on the digitalization of management processes and on this basis to create an organizational model for the digitalization of healthcare in Lebanon and a road-map for its implementation [1].

The research methodology included taking into account world experience and *national context*, the use of various sources of information (scientific publications; regulations of the Lebanese government, its ministries and other documents reflecting state policy in the field of health; statistical databases and publications of international organizations; economic and sociological materials research, etc.), as well as various *methods of collecting, processing and analyzing data* (general scientific, economic and statistical, monographic and comparative analysis, sociological research, triangulation, modeling, road mapping). The use of various sources of information and scientific methods made it possible to create a sufficient information array to understand the current situation and substantiate the model of innovative development of healthcare in Lebanon in the context of digitalization of the economy.

Innovative development is the most productive direction for improving modern healthcare and other sectors of the economy. According to *the concept of human development*, for human development and achieving a high quality of life, not only increased well-being is important, but also *good health* and education. *The concept of inclusive development* states that *development should not exclude any person*, regardless of his religion, place of residence, level of education and other characteristics. This determined the expediency of their use as the initial components of the research paradigm.

Next, the world experience and prospects for the development of healthcare in the context of digitalization of the economy were examined. An appeal to *the theories of the information society*, as well as *Tapscott's concept of the digital*

economy, revealed the advisability of their inclusion in the research paradigm. They allow us to consider the information society as an environment that ensures human development based on the digitalization of the economy, creating conditions for facilitating access to goods and services and improving the quality of life of the population. Both theoretical concepts are based on the recognition of the importance of ICT for achieving economic and social progress. The study allowed us to conclude that the digital economy is the result of the formation and functioning of the information society, which seeks to automate all processes, and the digital economy is based on the automation of economic processes. In this regard, the concepts of “information society” and “digital economy” were clarified in context. *An information society* is understood as *a society* that widely uses ICT to achieve social progress and human development, which creates a favorable environment for the formation of a digital economy that ensures better use of all types of resources and obtaining higher economic and social results, the natural criterion of which is the preservation of public health. *The digital economy* is an economic activity based on the use of ICT, networking and electronic means that provide people with digital access to various sectors of the economy, which allows for improved management of processes and increased efficiency. The success of the digital economy relies on the rapid spread of innovation to all interconnected processes and entities. Refined definitions, in contrast to those proposed in the literature, highlight the role of healthcare in the development of society, the characteristics and criteria of this development, as well as *digitalization as a key direction in the innovative development of the economy and healthcare as its sector* [2; 3].

Within the framework of the designated theoretical paradigm, the concept of innovative development of healthcare in Lebanon was formulated, in which *the intensification of digitalization of management processes in healthcare* is considered as a key direction for the integration of information about the health and medical care of citizens/patients and more efficient use of the resources of medical institutions of various types and forms of ownership in the interests of all stakeholders, carried out taking into account the development of Lebanon, the state of the healthcare sector and the ICT sector of Lebanon, and global experience in the functioning of national healthcare systems. The implementation of this concept is intended to contribute to human development in Lebanon and the inclusive development of Lebanese society by providing equal opportunities in access to the health care system for all citizens regardless of region, religion, level of education, financial, political, social and other differences, which will allow achieving better social-economic results.

In order to implement this concept, it was necessary to identify the prerequisites and problems of innovative development of healthcare in Lebanon based on the digitalization of management processes. For this purpose, a four-stage analytical algorithm was proposed and tested.

The first stage of the analysis involved *an analysis of human development and the development of the information society in Lebanon* based on the UNDP human development indicators and the author’s system of indicators based on

Webster's information society criteria. To test the proposed approach, statistical data presented on the websites of UNDP, ILO, IMF, WHO, World Bank, etc. were used.

An analysis of the dynamics of human development indicators has shown a decrease in life expectancy in recent years, with stability in the duration of education and a sharp drop in per capita gross domestic product (GDP) due to the action of a number of factors that are likely to have an adverse impact on human development in subsequent years. This actualizes the implementation of programs and projects to restore and improve human development indicators and the quality of life of the population in order to prevent large risks [4].

Analysis of the development of the information society in Lebanon gave contradictory results. Economic indicators have shown high levels of unemployment and a large proportion of patients without health insurance, whose costs are partially covered by the Lebanese Ministry of Health (MoPH), draining its budget. Spatial and technological indicators indicate the readiness of the ICT infrastructure to implement innovations. The political situation in the country is unstable, while in the cultural aspect the situation is favorable, the society allows cultural diversity and freedom. Physical infrastructure has problems, the main one being the inability to provide a stable electricity supply, but healthcare has a stable supply of electricity, which is a prerequisite for the rapid digitalization of this sector.

The second stage involved an analysis of the health and ICT sector in Lebanon based on international rankings, comparative analysis and documentary observation.

The ranking analysis showed Lebanon's high position in ratings reflecting the effectiveness of national healthcare systems: according to the Healthcare Effectiveness Index (The Economist Intelligence, 2014) – 31st place out of 166 countries, ahead of the United States; according to the Healthiest Countries Index (Bloomberg, 2017) – 32nd out of 168; on the Health Index (World Economic Forum, 2016) – 34th out of 137; according to the Healthcare Access and Quality Index (2016) – 31st out of 196.

A comparison of Lebanon's healthcare status with Arab countries in the MENA region showed that Lebanon was ranked 3rd in the Arab Healthcare Competitiveness Index (2017), after Saudi Arabia and the United Arab Emirates.

A comparative study of the healthcare development of Lebanon and Belarus in terms of human development and healthcare development indicators showed, along with a higher life expectancy in Lebanon (81.2 versus 74.5 years), a higher level of infant and maternal mortality, as well as positive dynamics in the Lebanese population compared with negative in Belarus, fewer beds per person (35 versus 111), *higher* healthcare costs in GDP (7.1 % versus 6.1 %) [5].

A study of the structure of the Lebanese healthcare sector (including the distribution of hospitals by type of ownership) *and the investment of this sector* in medical technologies showed the predominance of the private sector (136 private hospitals versus 29 public ones), which contributed to the high level of medical technology in healthcare by world standards.

Thus, the rating and comparative analysis showed a high level of healthcare in Lebanon despite the presence of certain problems (maternal and infant mortality). However, the complication of the political and socio-economic situation in the country may lead to the loss of existing positions.

A retrospective analysis of ICT adoption in Lebanese healthcare was carried out based on documentary observation. Legislative acts since 2002 were analyzed, as well as hospital accreditation standards containing requirements for the digitalization of management processes and the policies of medical institutions in this regard. Documents related to the implementation of 17 initiatives for the digitalization of management processes undertaken by the Mop, but not fully implemented due to the lack of integration and coordination of the actions of the MoPH with other stakeholders, were studied.

The study also *analyzed the state of the ICT sector* in Lebanon. Lebanon does not produce ICT hardware, but has a large share of software development in the country and abroad. The contribution of ICT to Lebanon's GDP, Lebanon's readiness to increase the use of ICT compared to neighboring countries, and the country's high ranking in the MENA Innovation Index have led to the appreciation of the results achieved by this sector.

At the third stage, to obtain an idea of the readiness of specialists in healthcare institutions for the digitalization of management processes and the associated risks, an analysis was performed using the triangulation method. Initially, documents and paper records containing patient records were analyzed. Then interviews were conducted with those responsible for managing the healthcare sector and the management of guarantor institutions to clarify their attitude towards the digitalization of medical records. After this, a survey of specialists was carried out on their readiness to interact and use EHR using 8 closed questionnaires developed for specialists at various levels (managers, including ICT, personnel, quality, doctors, nurses, technicians, pharmacists), as well as citizens/patients. The results of the study were encouraging, however, some experts expressed their concerns regarding the computer literacy of specialists and patients, and the confidentiality of information [6].

At the fourth stage, the experience of implementing projects on digitalization of management processes in healthcare in developed countries (USA, EU countries), as well as *in developing countries* (India, African countries, etc.) was analyzed. The analysis showed the possibility of digitalization of healthcare in Lebanon, given the necessary commitment, resources and funding, and helped to determine the contours of the national healthcare system

At the end of the chapter, it is concluded that the Lebanese healthcare sector is ready for the digitalization of management processes, and the ICT sector, with high availability of equipment on the Lebanese market, is able to provide the necessary software, and a *systematized presentation of the prerequisites and problems of digitalization of Lebanese healthcare is provided*.

Based on the results of a multi-stage analysis, it was revealed that with a low level of infrastructure development in Lebanon, healthcare is in a better position than other sectors of the economy, and medical institutions are able to

provide the necessary conditions for further digitalization of management processes. *Prerequisites for expanding the use of ICT* include continuous power supply (24 hours a day), the availability of ICT equipment at medical institutions, a constant connection to the Internet, the functioning of an internal network connecting all computers, the ability for entities that do not have software to access a special portal for data entry, availability of trained ICT staff.

The challenges hindering the digitalization of healthcare in Lebanon are political instability, lack of continuity of plans in the sector, insufficient funding, immaturity of some organizations, dominance of the private sector, weakness of automation directly in the MoPH, poor infrastructure for the application of ICT, bureaucracy and conflict of interests, resistance to change, weakness legal and regulatory environment. With this in mind, *the main problem is multiple personal identification in Lebanon (lack of a unique citizen/patient identifier)*.

Next, based on the obtained theoretical and analytical conclusions, a model of innovative development of healthcare in Lebanon was developed, focused on the formation and functioning of a unified medical information base at the MoPH based on the use of an electronic unified health record (EHR). The developed conceptual approach to the innovative development of healthcare in Lebanon made it possible to formulate the principles of forming an organizational model for the digitalization of healthcare in Lebanon: focus; inclusiveness of citizens' access to health care; progressiveness; continuity; adequacy; integration of medical information; differentiated access of stakeholders to medical information; confidentiality of medical information, analytics. Based on these principles, the general configuration of the model was determined, the main elements of which are the institutional structure of healthcare, the framework design of e-health, the concept of creating a unified medical information database, and the roadmap for the digitalization of healthcare [7; 8].

The model is based on the existing *institutional structure of Lebanese health care*, the units of which are divided into three groups depending on their role. The first is represented by *stakeholders*: authorities and management in the healthcare sector, local authorities, medical institutions and healthcare-related organizations, patients and their relatives, and the public. The second includes *guarantors* that finance medical and health procedures for their patients: the national social insurance fund, a cooperative of government employees, military programs, insurance companies, etc. They will provide data about their beneficiaries and are interested in receiving medical information from a single center. The third group consists of *medical institutions of various types and forms of ownership*, providing medical and health services to patients and receiving payment for their services from guarantors (hospitals, outpatient clinics, diagnostic centers, pharmacies, etc.). They will ensure that medical data is sent to the information processing center using special portals in accordance with position, privileges and responsibilities. Trained personnel (doctors, nurses, pharmacists, technicians, etc.) will receive authorized access to enter, transmit and receive data.

The e-health framework design, formed on the basis of a synthesis of best practices in the digitalization of healthcare, is a set of basic components (strat-

egy and implementation; leadership and management; applications; technological infrastructure; legislation and standards; qualified workforce; technical support), defining the stages of digitalization of healthcare in Lebanon, reflected in the road map.

A fundamental diagram of the formation and functioning of a unified medical information database at MoPH, reflecting the interaction between all participants in medical care and other stakeholders. The database will ensure the integration, storage, use of medical data, as well as the exchange of information of all stakeholders and direct control of MoPH over medical and financial procedures. The functioning of this base is based on the use of an EHR, which will contain all historical and current information about his health, providing unique identification of the individual and providing stakeholders with differentiated digital access to medical information, maintaining its confidentiality, but allowing specialists to access vital authorized information for the provision of medical care, which reflects the exchange of information both within medical institutions and with external organizations, as well as the passage of information through a single data processing center for storage and monitoring.

The roadmap for digitalization of healthcare in Lebanon was developed taking into account 17 initiatives already undertaken, identified prerequisites and problems, and global experience developed in the implementation of similar projects. Includes 16 stages: 1) gap analysis; 2) analysis of financing options; 3) ensuring the technological readiness of the MoPH data processing center; 4) assessing and ensuring the technological readiness of stakeholders and communication methods; 5) determining the mechanism for transmitting data from hospitals and medical centers and related institutions; 6) determining the mechanism for generating a unique citizen/patient identifier; 7) adoption of legislative decisions; 8) unification of EHR components by creating a template; 9) collection of data on citizens/patients from guarantors; 10) designing a unified database in the MoPH data center to store all medical information; 11) study of safety measures; 12) creation of a portal for each type of stakeholder; 13) training of instructors (IT managers); 14) stakeholder training; 15) testing the availability and use of the digital solution; 16) implementation of a digital solution. To reflect the sequence of these stages, *a calendar schedule for the digitalization of healthcare has been developed. A brief description of each stage* is given: the necessary resources, duration, estimated cost, performers and their coordination, *a system of indicators for monitoring the digitalization of healthcare* [8].

Since the MoPH should stimulate the digitalization of management processes, *a new formula for accreditation of medical institutions* has been proposed, characterized by the introduction of a variable reflecting the use of ICT and the participation of medical institutions in the formation and operation of a single medical data center. This formula will allow MoPH to monitor the digitalization of management processes and determine its relationship with medical institutions in accordance with their obligations (level of funding (quota), support and cooperation, etc.).

The implementation of the model of innovative development of Lebanese healthcare based on the digitalization of management processes will allow it to solve a number of problems and provide a number of social and economic benefits (unique identification of citizens/patients, timeliness of medical care, transparency of accounts, reduction of bureaucratic and paper procedures, centralized control by the MoPH, overcoming the immaturity of organizations and resistance to change on the part of personnel) by covering all stakeholders with the electronic health system, on this basis, improving the quality of medical care and the efficiency of using the resources of medical institutions, which will help preserve the health of the population and how consequence to human development and inclusive development of Lebanese society.

References

1. Younis H. M., Dolinina T. N. Formulating an innovative model for Lebanon's healthcare sector: methodology and research results. *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovacionnoj e'konomiki : materialy` XI Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (23–24 marta 2022 g., Krasnoyarsk)* [Human resource management is the basis for the development of an innovative economy, March 23–24, 2022, Krasnoyarsk]. SibGU im. M. F. Reshetneva. Krasnoyarsk, 2023, pp. 7–13. (in Russian)
2. Younis H. M. Information society and HR-concept, criteria and role of Information and communication technologies. *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovacionnoj e'konomiki : materialy` X Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (25–27 marta 2021 g., Krasnoyarsk)*. [Human resource management is the basis for the development of an innovative economy, March 25–27, 2021, Krasnoyarsk]. SibGU im. M. F. Reshetneva. Krasnoyarsk, 2021, pp. 7–15. (in Russian)
3. Shevchenko S. V., Yunis H. M. E The evolution of the concepts of “information society” and “digital economy”. *Trudy` BGTU*. [The works of BSTU] Ser. 5: E'konomika i upravlenie. 2022. № 2 (238), pp. 33–37.
4. Dolinina, T. N., Yunis H. M. Belarus and Lebanon: comparative analysis of human development indicators. *Trudy` BGTU*. [The works of BSTU] Vol. 5: E'konomika i upravlenie. 2022. Vol. 1 (256), pp. 20–27. (in Russian)
5. Younis H. M. Integration of healthcare information using ICT-challenges ahead of Lebanon and Belarus // *Trudy` BGTU*. [The works of BSTU]. Vol. 5: E'konomika i upravlenie. 2020. Vol. 1 (232), pp. 127–130. (in Russian)
6. Younis H. M., Dolinina T.N. Innovation model for health development in Lebanon: human resources requirements. *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovacionnoj e'konomiki : materialy` XI Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (24–25 marta 2022 g., Krasnoyarsk)*. [Human resource management is the basis for the development of an innovative economy, March 24–25, 2022, Krasnoyarsk]. SibGU im. M. F. Reshetneva. Krasnoyarsk, 2022, pp. 7–16. (in Russian)

7. Younis H. M. Modernizing the healthcare in Lebanon: promising innovation and their impact on human development. *Trudy` BGTU*. [The works of BSTU]. Ser. 5: E`konomika i upravlenie. 2022. № 2 (262), pp. 100–106. (in Russian)

8. Younis H. M. An innovation model for the development of the Lebanese health sector: a roadmap for creation and implementation. *Trudy` BGTU*. [The works of BSTU]. Ser. 5: E`konomika i upravlenie. 2022. № 1 (256), pp. 111–117. (in Russian)

Библиографические ссылки

1. Younis H. M., Dolinina T. N. Formulating an innovative model for Lebanon's healthcare sector: methodology and research results // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. (23–24 марта 2022 г., Красноярск) / СибГУ им. М. Ф. Решетнева. Красноярск, 2023. С. С. 7–13.

2. Younis H. M., Shevchenko S. V. Information society and HR-concept, criteria and role of Information and communication technologies // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики : материалы X Междунар. науч.-практ. конф. (25–27 марта 2021 г., Красноярск) / СибГУ им. М. Ф. Решетнева. Красноярск, 2021. С. 7–15.

3. Шевченко С. В., Юнис Х. М. Эволюция понятий «информационное общество» и «цифровая экономика» // Труды БГТУ. Сер. 5: Экономика и управление. 2022. № 2 (238). С. 33–37.

4. Долинина Т. Н., Юнис Х. М. Беларусь и Ливан: компаративный анализ индикаторов человеческого развития // Труды БГТУ. Сер. 5: Экономика и управление. 2022. № 1 (256). С. 20–27.

5. Younis H. M. Integration of healthcare information using ICT-challenges ahead of Lebanon and Belarus // Труды БГТУ. Сер. 5: Экономика и управление. 2020. № 1 (232). С. 127–130.

6. Younis H. M., Dolinina T. N. Innovation model for health development in Lebanon: human resources requirements // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. (24–25 марта 2022 г., Красноярск) / СибГУ им. М. Ф. Решетнева. Красноярск, 2022. С. 7–16.

7. Younis H. M. Modernizing the healthcare in Lebanon: promising innovation and their impact on human development // Труды БГТУ. Сер. 5: Экономика и управление. 2022. № 2 (262). С. 100–106.

8. Younis H. M. An innovation model for the development of the Lebanese health sector: a roadmap for creation and implementation // Труды БГТУ. Сер. 5: Экономика и управление. 2022. № 1 (256). С. 111–117.

© Dolinina T. N., Younis H. M., 2024

ВЫЯВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОВ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Алексеева Полина Александровна

Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет)
Российская Федерация, 125993, г. Москва, Волоколамское шоссе, 4
E-mail: polina.alexeeva7@yandex.ru

Конфликты являются неотъемлемой частью межличностных отношений. Минимизация конфликтов среди сотрудников на ранней стадии позволяет существенно ущерб для бизнес-процесса. Для этого необходимо обладать инструментарием для выявления конфликтов между сотрудниками на ранней стадии. В работе представлена модель, позволяющая идентифицировать скрытые конфликты между сотрудниками компании.

Ключевые слова: конфликт, конфликтная ситуация, конфликт на ранней стадии, выявление конфликтов.

IDENTIFYING PERSONNEL CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

Alekseeva Polina A.

Moscow Aviation Institute (National Research University)
4, Volokolamsk highway, Moscow, 125993, Russian Federation
E-mail: polina.alexeeva7@yandex.ru

Conflicts are an integral part of interpersonal relationships. Minimizing conflicts among employees at an early stage significantly minimizes damage to the business process. To achieve this, it is necessary to have a toolkit for detecting conflicts between employees at an early stage. The paper presents a model for identifying hidden conflicts among company employees.

Keywords: conflict, conflict situation, conflict at an early stage, identification of conflicts.

В настоящее время одним из основных приоритетов развития предприятия является обеспечение устойчивого экономического роста. В условиях рыночной экономики важным фактором конкурентоспособности предприятия являются высококвалифицированные кадры, способные успешно решать поставленные перед ними задачи.

Важным вопросом для каждого предприятия является создание бесконфликтной работы в коллективе.

В современных условиях хозяйствования необходимо своевременно выявлять и предотвращать конфликты на ранней стадии. Построение бесконфликтной работы всего коллектива актуально для каждого предприятия. Основная цель статьи заключается в выявлении конфликтов на ранней стадии среди сотрудников.

Конфликт в организации – это эмоциональное столкновение между сотрудниками из-за противоречий интересов и целей. В результате конфликта персонала снижается эффективность работы предприятия, а также уменьшается производительность труда. Это влечет за собой увеличение текучести кадров и приведет к обострению межличностных отношений между сотрудниками.

Конфликт дополнительно увеличивает риски для бизнес-процессов, поскольку он может замедлить производственные процессы, причинить ущерб компании и повлечь за собой потери в репутации организации. Таким образом, конфликты могут привести к финансовым потерям, которые можно избежать. Поэтому важно выявлять причины и предпосылки конфликтов, чтобы минимизировать ущерб и повысить эффективность бизнес-процессов.

Внимание ученых сосредоточено на поиске причин и способов разрешения конфликтов. Основы теории конфликта были заложены в начале XX века М. Вебером [3] и Г. Зиммелем [4]. Работы Л. Козера [5] и К. Боулдинга [7] дали развитие теории конфликта и сформировали основы современной науки о конфликте.

Конфликт может проявляться в явной или скрытой фазе [1]. Кризис в отношениях может проявляться либо открыто, в виде явного конфликта, либо скрыто, когда противоборствующие стороны сохраняют видимость нормальных отношений, но используют скрытые способы воздействия друг на друга. Открытый конфликт включает в себя споры, ссоры, агрессивные действия, что приводит к разрыву отношений между сторонами. Скрытый конфликт, напротив, характеризуется отсутствием явного противостояния, но противоборствующие стороны используют различные скрытые методы воздействия друг на друга.

В компаниях часто встречаются следующие виды межличностных конфликтов:

- 1) конфликты, вызванные зависимостью выполняемых задач;
- 2) конфликты лидерства;
- 3) конфликты, вызванные особенностями личности.

Особое внимание уделяется методике оценки взаимоотношений и выявлению конфликтов в группе, разработанной А. Я. Анцуповым [2] в 1993 году. Эта методика позволяет проводить комплексную оценку персонала, выявлять особенности конфликтов между сотрудниками, определять сильные и слабые стороны руководителей и выявлять резервы для улучшения качества управления коллективами. Использование данной методики также позволяет сравнивать работу различных структурных подразделений и оценивать их динамику развития.

Эффективное разрешение конфликтных ситуаций на предприятии зависит от того, как работники подходят к конфликту. Сотрудникам важно:

- признать наличие конфликта;
- сфокусироваться на проблеме, а не на личности;
- взять инициативу;
- избегать импульсивных реакций;
- уйти от обвинений и осуждений;
- изменить свою роль в коллективе.

Учитывая личные качества работников и используя указанные подходы, можно уменьшить социальное напряжение в коллективе и между сотрудниками. Руководитель отдела должен способствовать созданию комфортной рабочей обстановки.

Для повышения производительности труда на предприятии крайне важно эффективное предотвращение и разрешение конфликтов. Руководителю необходимо уметь распознавать не только открытые конфликты, но и скрытые конфликты, которые могут привести к конфликтным ситуациям. Для этого следует:

- принять наличие конфликтующих точек зрения;
- обсудить причины возникновения напряженности;
- быть объективным;
- внимательно выслушивать сотрудников;
- сосредоточить внимание на наиболее правильной точке зрения;
- проявить терпимость и понимание к сотрудникам, чьи точки зрения могут быть не приняты.

Следование данной стратегии позволит руководителю справиться с психологической напряженностью в коллективе еще на скрытой стадии конфликта [6]. Специалисты подчеркивают, что лучше предупредить конфликт любой степени сложности, чем затем исправлять его последствия. Поэтому адекватная диагностика для выявления конфликтов в организации является ключевой задачей для всех руководителей.

Разработанная модель выявления скрытых конфликтов на базе кросс-корреляционных критериев позволяет идентифицировать конфликты между сотрудниками еще до момента их открытого проявления. Таким образом, применение такого инструмента на предприятиях дает возможность предотвращать дальнейшее развитие конфликтов и снизить финансовые потери от них.

Конфликты – это неотъемлемая часть взаимоотношений между людьми. Правильное разрешение конфликта может привести к улучшению обстановки на производстве и повышению производительности труда. Раннее выявление социальной напряженности и принятие мер помогают снизить ущерба от конфликта на производстве. Важно учитывать, что конфликты могут возникать из-за различных факторов, таких как зависимость задач, стремление к лидерству и особенности стиля работы.

Библиографические ссылки

1. Алексеева П. А., Краев В. М. Современные модели снижения конфликтности персонала предприятий аэрокосмического комплекса // Московский экономический журнал. 2021. № 1. С. 28.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. М. : Юнити, 2000.
3. Вебер М. Основные понятия стратификации // Социология по-новому / Библиотека. [Электронный ресурс]. URL: <http://socioline.ru/pages/maks-veber-osnovnye-ponyatiya-stratifikatsii> (дата обращения: 03.03.2024).
4. Зиммель Г. Избранное. Т. 2: Созерцание жизни. М. : Юристъ, 1996. 607 с.
5. Козер Л. А. Функции социального конфликта / пер. с англ. О. Назаровой.
6. Краев В. М., Масич И. С., Тихонов А. И. Метод выявления конфликтных отношений между субъектами бизнес-процессов на основе парных корреляций взаимных оценок [Электронный ресурс] // Бизнес-информатика. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-vyyavleniya-konfliktnyh-otnosheniy-mezhdu-subektami-biznes-protsessov-na-osnove-parnyh-korrelyatsiy-vzaimnyh-otsenok> (дата обращения: 03.03.2024).
7. Bouding K. Conflict and Defence: A General Theory. N.Y.: Harper & Row. 1963, p. 308.

References

1. Alekseeva P. A., Kraev V. M. Modern models for reducing conflict among personnel at aerospace enterprises. *Moskovskij e`konomicheskij zhurnal Moscow* [Economic Journal], 2021. Vol. 1. P. 28. (in Russian)
2. Antsupov A. Ya., Shipilov A. I. Konfliktologiya: Uchebnik dlya vuzov [Conflictology: Textbook for universities], Moscow, p UNITY, 2000. (in Russian)
3. Weber M. Basic concepts of stratification. *Sociologiya po-novomu. Biblioteka* [Sociology in a new way. Library]. Available at: <http://socioline.ru/pages/maks-veber-osnovnye-ponyatiya-stratifikatsii> (in Russian)
4. Simmel G. Favorites. T. 2: Contemplation of life. M. : Lawyer. 1996. 607 p.
5. Kozier L. A. Functions of social conflict / trans. from English O. Nazarova; under general ed.
6. Kraev V. M., Masich I. S., Tikhonov A. I. A method for identifying conflict relations between subjects of business processes based on paired correlations of mutual assessments. *Biznes-informatika* [Business Informatics], 2022. Vol. 3. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-vyyavleniya-konfliktnyh-otnosheniy-mezhdu-subektami-biznes-protsessov-na-osnove-parnyh-korrelyatsiy-vzaimnyh-otsenok> (in Russian)
7. Bouding K. Conflict and Defense: A General Theory. N.Y.: Harper & Row. 1963, p. 308.

© Алексеева П. А., 2024

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МОЛОДЕЖИ ЕНИСЕЙСКОЙ СИБИРИ

Гаврилов Евгений Михайлович

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: gavrilov_molprav@mail.ru

Научная статья посвящена анализу основных аспектов использования проектов как эффективного инструмента для формирования навыков, компетенций и профессиональных качеств у молодых специалистов. Автор статьи рассматривает примеры успешных проектов, направленных на повышение квалификации, развитие лидерских навыков и создание условий для творческого роста молодежи региона. Результаты исследования могут быть полезны как для специалистов в области управления персоналом, так и для организаций, занимающихся подготовкой и адаптацией кадров к современным требованиям рынка труда в регионе Енисейской Сибири.

Ключевые слова: проектный подход, молодежь, трудовой потенциал, Молодежное Правительство, Енисейская Сибирь, Молодежный экспертный совет, развитие.

PROJECT AN APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE LABOR POTENTIAL OF THE YOUTH OF YENISEI SIBERIA

Gavrilov Evgeny M.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: gavrilov_molprav@mail.ru

The scientific article is devoted to the analysis of the main aspects of the use of projects as an effective tool for the formation of skills, competencies and professional qualities among young professionals. The authors of the article consider examples of successful projects aimed at professional development, developing leadership skills and creating conditions for the creative growth of young people in the region. The results of the study can be useful both for specialists in the field of personnel management and for organizations involved in training and adapting personnel to modern labor market requirements in the Yenisei Siberia region.

Keywords: youth, labor potential, Youth Government, Yenisei Siberia, Youth Expert Council, development.

В настоящее время в условиях «внешних шоков» и постоянно возрастающей нестабильности на международной арене, в том числе вызванной санкционным давлением на Россию со стороны недружественных стран, а также предшествующий ковидный кризис привели к глобальным социальным, экономическим и политическим изменениям. В этих условиях обеспечение стабильности и повышение уровня социально-экономического развития и конкурентоспособности государства и отдельной его территории во всех направлениях требуют определения ключевых факторов развития, а также своевременной и грамотной реакции на современные вызовы и угрозы.

Одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности и развития российского общества в современных условиях выступает молодежь, которая, составляя примерно пятую часть населения России (по данным Росстата на 01.01.2023 года более 30 млн человек [5]), играет важнейшую роль в социально-экономических трансформациях и изменениях, в процессах реформирования и модернизации. Молодежь как наиболее активная часть общества является носителем демографического, культурного, социально-экономического потенциала современной России. В диссертационном исследовании выделяют новые факторы развития сообществ молодёжной политики [2]

Современные молодежные организации и объединения в настоящее время выступают не только воплощением институциональных возможностей по выражению, защите и реализации интересов отдельных групп общества, но и становятся полноценными субъектами молодежной политики, которые могут при соответствующей поддержке со стороны государства наиболее эффективно и быстро решить определенные проблемы социально-экономического развития России и отдельной ее территории [1]. Исходя из этого, возникает потребность в эффективных формах и механизмах коммуникации органов власти и молодежных организаций и объединений в публичном пространстве для обеспечения социально-экономического развития России в современных условиях. Данная потребность обусловлена нарастающим разнообразием современных обществ, вызванным процессами глобализации и цифровизации.

По мнению руководства Росмолодежи, в настоящее время Красноярский край является одним из самых перспективных регионов России для развития молодого поколения [6]. И с этим нельзя не согласиться. В регионе создано большое количество возможностей и условий для самореализации и развития молодежи. Наряду с этим одним из важнейших доказательств этого является вовлеченность в данную сферу органов власти, в том числе Губернатора Красноярского края М. М. Котюкова, представителей молодежной политики и молодежных организаций [3].

В настоящее время одним из ключевых органов, реализующих вопросы формирования и развития молодежной политики в Красноярском крае,

является Молодежный экспертный Совет (Молодежное Правительство дублеров Красноярского края) при Губернаторе Красноярского края. Молодежный экспертный совет был создан в 2009 году как совещательный орган при Губернаторе края в целях повышения гражданской активности среди молодого поколения региона, а также подготовки кадров с соответствующими знаниями, навыками, квалификациями и умениями для органов власти региона [4].

Молодежный экспертный совет (Молодежное Правительств дублеров Красноярского края) при Губернаторе Красноярского края является действующим на постоянной основе коллегиальным совещательным органом при Губернаторе Красноярского края, созданным с целью разработки предложений по вопросам взаимодействия молодых граждан с органами исполнительной власти края и привлечения их к участию в общественно-политической и социально-экономической жизни края. Молодежное Правительство дублеров Красноярского края осуществляет деятельность с 2009 года по пяти основным направлениям: реализация проектов, подготовка кадров, экспертно-аналитическая работа, межрегиональное и муниципальное взаимодействие, медиа-направление.

Молодежное Правительство дублеров Красноярского края признано лучшим в стране по результатам рейтинга Ассоциации молодежных правительств Российской Федерации 12 раз в период с 2010 года. Четыре раза – в 2019, 2020, 2021 и 2023 году – организации присудили номинацию «Лучшая медиаактивность». В 2022 Молодежное Правительство дублеров наградили за лучшую кадровую работу, в 2023 – за лучшую проектно-программную деятельность.

С 2009 года было сформировано 7 составов Молодежного Правительства дублеров, участниками/выпускниками которых стали более 400 молодых человек, проявивших себя в разных сферах в рамках деятельности Молодёжного Правительства. Выстроена вертикальная связь с выпусками разных составов. Выпускники оказывают поддержку в реализации проектов, образовательных продуктов действующим составам. Среди выпускников Молодёжного Правительства дублёров есть представители органов власти, предпринимательского сообщества, представители коммерческих и некоммерческих структур, сотрудники государственных корпораций.

На территории Енисейской Сибири существует одно молодежное правительство и две инициативные группы по их созданию. В Красноярском крае действует Молодежный экспертный совет (Молодежное Правительство дублеров Красноярского края) при Губернаторе Красноярского края (далее – Молодежное Правительство дублеров), а в Республиках Тыва и Хакасия действуют инициативные группы по созданию молодежных правительств. В 2024 году планируется проведение конкурсов и создание молодежных правительств на этих территориях.

Молодежное Правительство дублеров Красноярского края способствует кадровому развитию молодежи Енисейской Сибири через систематическую реализацию проектов и предложений. Основные компетенции и

возможности для членов Молодежного Правительства дублеров Красноярского края:

- реализация региональных, межрегиональных и всероссийских проектов;
- прохождение муниципальных и региональных стажировок в органах власти;
- формирование новых связей и полезных знакомств;
- поиск потенциального места трудоустройства и формирование карьерной траектории;
- возможность трудовой миграции внутри территории Енисейской Сибири с отдачей для родного региона;
- трансляция положительного опыта другим регионам и территориям.

Система взаимодействия с молодежью выстраивается через развитие человеческого капитала, формирование новых кадровых решений и усиление сотрудничества молодежи внутри макрорегиона Енисейская Сибирь. В Молодежном Правительстве дублеров Красноярского края реализуется ряд проектов, направленных на кадровое развитие молодежи.

Форум молодых госслужащих стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Форум прошел с 25 по 27 ноября 2022 года при поддержке Евразийской экономической комиссии, Росмолодежь. Гранты, Ассоциации молодежных правительств РФ, Совета молодых дипломатов МИД России, Администрации Губернатора Красноярского края и Представительства МИД России в г. Красноярске. Деловая программа была посвящена созданию и работе совещательных органов в странах Евразийского экономического союза, карьерному развитию, адаптации, развитию цифровых компетенций и навыков молодых госслужащих, а также формированию дорожной карты на 2023 год. Частью Форума стали 100 участников из числа молодых госслужащих стран ЕАЭС, в том числе из Республик Хакасия и Тыва, 50 экспертов и почетных гостей, а также партнеры.

Молодежная площадка «Поколение-2035» Красноярского экономического форума. Тема Молодежной площадки 2023 года – «Профессионалы будущего: образование и карьера». Деловая программа молодежного дня КЭФ включает в себя дискуссионные площадки, панельные дискуссии, мастер-классы, кейсовый чемпионат по четырем категориям: «Школьники. Карьера», «Госслужба», «Профессиональные сообщества», «Бизнес и предпринимательство». Проект реализуется при поддержке Правительства Красноярского края. Участниками стали более 1000 очных гостей из 43 регионов России, в том числе из Республик Хакасия и Тыва, а также 14 Лидеров, представивших итоги стратегической сессии перед площадкой. Потенциальные лидеры – молодые специалисты ведущих компаний страны, представители некоммерческого сектора, академического сообщества, эксперты в сфере экономики, образования и цифровизации [7].

Форум территориальных молодёжных объединений «Стратегия молодых» 2.0. Форум развития территориальных молодежных объединений Красноярского края и ближайших регионов. Направления работы площа-

док форума: поддержка инициативных групп, создание новых советов, социальное проектирование, внутренний туризм, развитие личных компетенций. Форум направлен на укрепление талантливой молодежи в вопросах самореализации в муниципальных образованиях Красноярского края. В 2023 году в Форуме приняло участие 100 представителей молодежных советов из Красноярского края, Республики Хакасия и Тыва.

Молодежный инженерный форум. Форум направлен на повышение компетенций участников и создание проектов технической и инженерной направленности. Гостями Форума стали 819 молодых специалистов и студентов инженерных направлений обучения в возрасте 16–35 лет со всех федеральных округов, объединенных общей идеей развития инноваций в технической сфере. Форум включил онлайн- и офлайн-этапы с презентацией итогов работы проектной мастерской. Участниками офлайн- и онлайн-этапов стала молодежь из Республик Хакасия и Тыва. Участники вошли в кадровый резерв.

Открытый инженерный чемпионат Сибири. С 22 марта по 16 мая 2023 года в городе Красноярске прошел Открытый инженерный чемпионат Сибири. Главной темой Чемпионата стало развитие профессиональных компетенций молодых людей в отраслях промышленности Красноярского края путем решения кейсовых заданий по 9 направлениям. Кейс представляет собой структурированный аналитический обзор текущей деятельности предприятия или отрасли с прямой взаимосвязью с реальной рабочей обстановкой на производстве в регионе. Частью Чемпионата стали 42 эксперта из профильных компаний и 623 участника из регионов России, в том числе из Республик Хакасия и Тыва.

Молодежный этнофорум «Сибирское наследие». Форум ориентирован на развитие и популяризацию сибирского фольклорного искусства, его интеграцию в современное пространство. Участниками стали 1060 студентов профильных образовательных учреждений, молодых специалистов в области фольклористики, народно-певческой культуры, этномузыкологии, активистов общественных организаций в возрасте от 14–35 лет, проживающих на территории РФ, в том числе из Республики Хакасия. В его программу этнофорума вошли презентации проектных идей, дискуссионные площадки, встречи-концерты, выставка народных ремесел и картин, мастер-классы в сфере фольклорного искусства. Частью этнофорума стал образовательно-исследовательский интенсив «Фолк-лидер» для 15 лучших деятелей Красноярского края в области народного творчества.

Проекты Молодежного Правительства дублеров Красноярского края являются выражением кадровых возможностей для молодежи Енисейской Сибири через разные формы. Существуют перспективы масштабирования проектных инициатив на территорию Енисейской Сибири. Среди них:

Молодежный агрофестиваль «Красноярочка». Реализация проекта планируется в формате серии ярмарок в Красноярском крае, Республике Хакасия и Тыва, а также создания круглогодичного молодежного контейнерного базара для регулярной торговли, поддержки начинающих пред-

принимателей на территории Красноярского края и ведения деятельности по принципу еженедельной, сезонной, централизованной молодежной торговли со своими каналами сбыта, социальными сетями, направлением поддержки (субсидий), обслуживания каналов продаж. В рамках фестиваля пройдет серия образовательных и культурных мероприятий. В каждом городе состоится продовольственная ярмарка, пройдут образовательные мастер-классы, выступят творческие коллективы, будут проведены розыгрыши подарков от партнеров фестиваля.

Этнолагерь сибирского наследия и развития русской культуры. Этнолагерь ориентирован на сохранение и популяризацию сибирской идентичности среди молодежи, а также разработку материалов для развития туристического и культурного потенциала севера Красноярского края. Проект планируется к реализации 20–25 июня 2024 года в формате пятидневной выездной площадки в деревне Чадобец Кежемского района Красноярского края. Программа включает проведение образовательных мастер-классов и лекций по истории Сибири, фольклорные экспедиции к аутентичным исполнителям, дискуссии по сохранению и популяризации сибирской культуры и языка, интерактивные концерты, направленные на формирование туристического потенциала северных территорий Красноярского края. Для участия в проекте будут отобраны 15 человек из регионов России, в том числе из Республик Хакасия и Тыва, и 10 участников из числа студентов Сибирского государственного института искусств имени Дмитрия Хворостовского и Института физической культуры, спорта и туризма Сибирского федерального университета. Отбор пройдет на конкурсной основе посредством оценки анкет и составления рейтинга.

Таким образом, проектный подход и серии мероприятий являются кадровым инструментом для развития молодежи Енисейской Сибири. Данные проекты позволяют создавать условия для развития компетенций, получения новых связей, развития личного бренда и построения карьерной траектории молодых специалистов. При реализации проектов происходит взаимодействие с компаниями и органами исполнительной власти регионов Енисейской Сибири, и позволяет выстраивать взаимодействие молодежь–бизнес–власть.

Библиографические ссылки

1. Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 № 489-ФЗ.
2. Чирун С. Н. Молодёжная политика в состоянии постмодерна: государство, власть, общество : дис. ... д-ра полит. наук: 23.00.02. Казань, 2016. 430 с.
3. Перечень поручений по итогам заседания Госсовета // Президент России [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421> (дата обращения: 18.03.2024).
4. Молодежное Правительство дублеров Красноярского края [Электронный ресурс] // Официальный сайт. Режим доступа: URL: <https://molprav24.ru/> (дата обращения: 31.02.2024).

5. Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту [Электронный ресурс] // Росстат. Режим доступа: URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13284> (дата обращения: 01.03.2024).

6. Росмолодёжь: Красноярский край – один из самых перспективных субъектов для развития молодёжи [Электронный ресурс] // Ведомости. Режим доступа: URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/07/12/rosmolodyozh-krasnoyarskii-krai--odin-iz-samih-perspektivnih-subektov-dlya-razvitiya-molodyozhi (дата обращения: 17.03.2024).

7. Цитирование Председателя Молодежного Правительства дублеров Красноярского края [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. Режим доступа: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5861209> (дата обращения: 31.02.2024).

References

1. Federal Law No. 489-FZ dated 12/30/2020 “On Youth Policy in the Russian Federation”. (in Russian)

2. Chirun S. N. Youth policy in the state of postmodernity: state, government, society: dissertation of the Doctor of Political sciences: 23.00.02. Kazan, 2016, 430 p. (in Russian)

3. List of instructions following the meeting of the State Council. President of Russia, Available at: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421>. (in Russian)

4. The Youth Government of the understudies of the Krasnoyarsk Territory. Official website Available at: <https://molprav24.ru/>. (in Russian)

5. Population of the Russian Federation by gender and age. Rosstat Available at: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13284>. (in Russian)

6. Rosmolodezh: Krasnoyarsk Territory is one of the most promising subjects for youth development. *Vedomosti*. Available at: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/07/12/rosmolodyozh-krasnoyarskii-krai--odin-iz-samih-perspektivnih-subektov-dlya-razvitiya-molodyozhi. (in Russian)

7. Quoting the Chairman of the Youth Government of the understudies of the Krasnoyarsk Territory, *Kommersant*. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/5861209>. (in Russian)

© Гаврилов Е. М., 2024

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА НАУКОЕМКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Дятлов Данил Викторович, Подвербных Ольга Ефимовна,
Яровая Алина Андреевна**

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
*E-mail: yarovaya.alina98@yandex.ru

Процесс обеспечения компетентности персонала представляет собой систему действий, направленных на развитие и поддержание необходимых навыков, знаний и умений сотрудников в организации. В данной статье предложены показатели эффективности процесса обеспечения компетентности персонала.

Ключевые слова: обеспечение компетентности, эффективность, показатели эффективности, персонал, компетентность.

INDICATORS OF EFFECTIVENESS OF THE STAFF COMPETENCE ASSURANCE PROCESS OF A KNOWLEDGE-INTENSIVE ENTERPRISE

*Dyatlov Danil V., Podverbnykh Olga E., Yarovaya Alina A.**

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
*E-mail: yarovaya.alina98@yandex.ru

The process of ensuring staff competence is a system of actions aimed at developing and maintaining the necessary skills, knowledge and abilities of employees in the organization. This article proposes indicators of the effectiveness of the process of ensuring staff competence.

Keywords: competence assurance, efficiency, performance indicators, personnel, competence.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования», которым в своей деятельности может руководствоваться любая организация независимо от ее вида, размера, поставляемой продукции и предоставляемых услуг, организациям рекомендуется:

а) определять необходимую компетентность лиц(а), выполняющих(его) работу, которая оказывает влияние на результаты деятельности и результативность системы менеджмента качества;

б) обеспечивать компетентность этих лиц на основе соответствующего образования, подготовки и(или) опыта;

в) там, где это применимо, предпринимать действия, направленные на получение требуемой компетентности, и оценивать результативность предпринятых действий;

г) регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельство компетентности

Применимые действия могут включать, например, проведение обучения, наставничество или перераспределение обязанностей среди имеющихся работников, или же наем лиц, обладающих требуемым уровнем компетентности.

Обеспечение компетентности персонала – один из ключевых факторов успешного функционирования современной организации. В условиях быстро меняющегося рынка и технологических инноваций эффективность процесса обеспечения компетентности становится определяющим фактором для конкурентоспособности организации [2].

Обеспечение компетентности представляет собой системный и непрерывный процесс в управлении персоналом, направленный на формирование и развитие необходимых навыков и знаний у работников организации и способности применять полученные знания и навыки. Этот процесс нацелен на достижение высокой профессиональной квалификации и эффективности работы персонала. Этот процесс нацелен на достижение высокой профессиональной квалификации и эффективности работы персонала.

Понятие «Компетентность» часто употребляют как синоним понятия «Компетенция», однако они имеют различное значение.

Компетенция – это знания, умения, навыки и опыт, которые необходимы для выполнения определенных задач. Она описывает, что человек умеет делать и как хорошо он может это делать. Компетенция обычно связана с конкретной профессией или специализацией, и определяет, насколько хорошо человек может выполнять свою работу.

Компетентность – это более широкое понятие, описывающее способность человека использовать свои компетенции для достижения целей и решения задач. Компетентность включает в себя не только знания, умения и навыки, но и способность применять их в различных ситуациях, уметь анализировать проблемы, принимать решения и работать в коллективе.

Таким образом, компетенция – это способности, необходимые для выполнения конкретных задач, а компетентность – это умение применять имеющиеся способности для достижения успеха в конкретной области [3].

Основным элементом процесса обеспечения компетентности персонала является система обучения и развития персонала, цель которой заключается в обеспечении постоянного повышения знаний, умений и навыков работников. Эта система тесно связана с кадровой политикой предприятия.

Важно отметить, что данная система взаимодействует с другими системами управления персоналом (рис. 1).

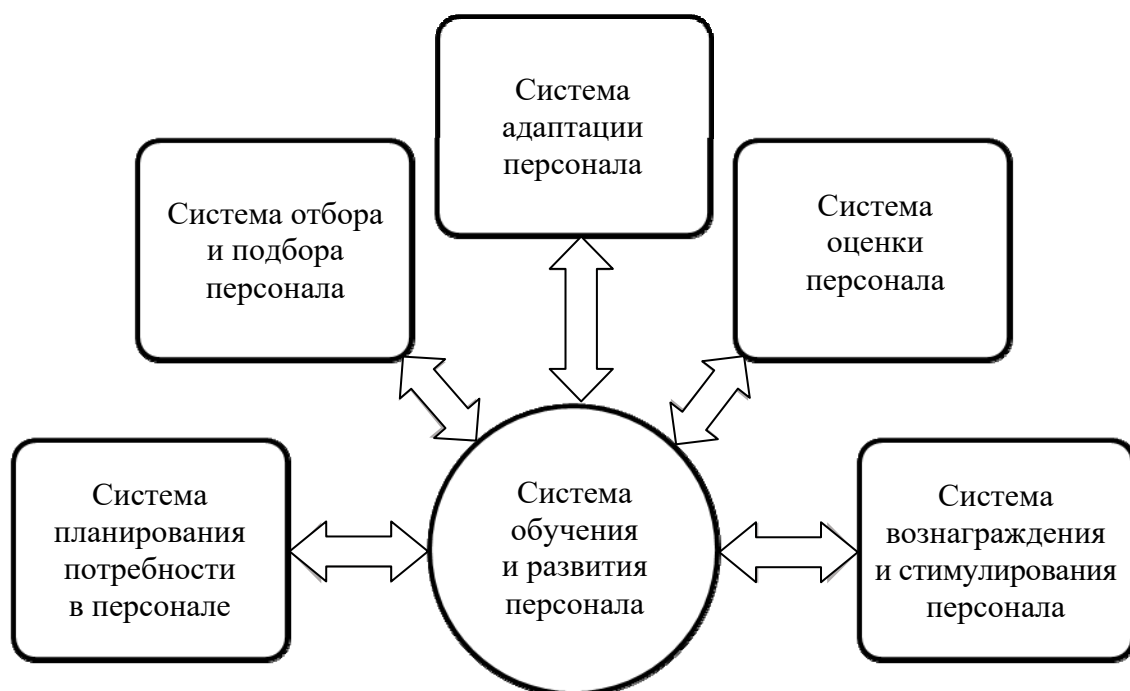


Рис. 1. Взаимосвязь системы обучения и развития персонала с другими системами управления персоналом

Рассмотрим взаимосвязи более детально:

1. Система планирования потребности в персонале.

Данная система определяет необходимый уровень компетентности работника, который в будущем займет ту или иную должность, а система обучения и развития персонала, в свою очередь, будет способствовать подготовке инструментария для развития необходимой компетентности у работников.

2. Система отбора и подбора персонала.

Данная система осуществляет отбор и подбор лиц для дальнейшего трудоустройства, обладающих требуемым уровнем компетентности. В случае нехватки определенных знаний, умений и навыков система обучения и развития персонала выступает механизмом для формирования требуемого уровня компетентности.

3. Система адаптации персонала.

Обучение персонала часто является частью системы адаптации новых сотрудников. Организация может предоставлять возможность прохождения обучения, чтобы помочь новым сотрудникам быстро освоиться в новой рабочей среде, понять корпоративные ценности, политики и процедуры, а также установить связи с коллегами.

4. Система оценки персонала.

Обучение используется для развития и повышения компетентности, которая необходима для достижения высокой производительности, в слу-

чае выявления недостаточного уровня компетентности при оценке персонала. Результаты обучения также могут быть учтены при планировании карьерного роста.

5. Система вознаграждения и стимулирования персонала.

Система обучения и развития персонала связана с системой вознаграждения и стимулирования сотрудников. Организация может предоставлять вознаграждения или бонусы за успешное прохождение обучения или достижение определенного уровня компетентности. Это может стимулировать сотрудников к саморазвитию и улучшению своих навыков.

Таким образом, процесс обеспечения компетентности персонала может выглядеть следующим образом (рис. 2).

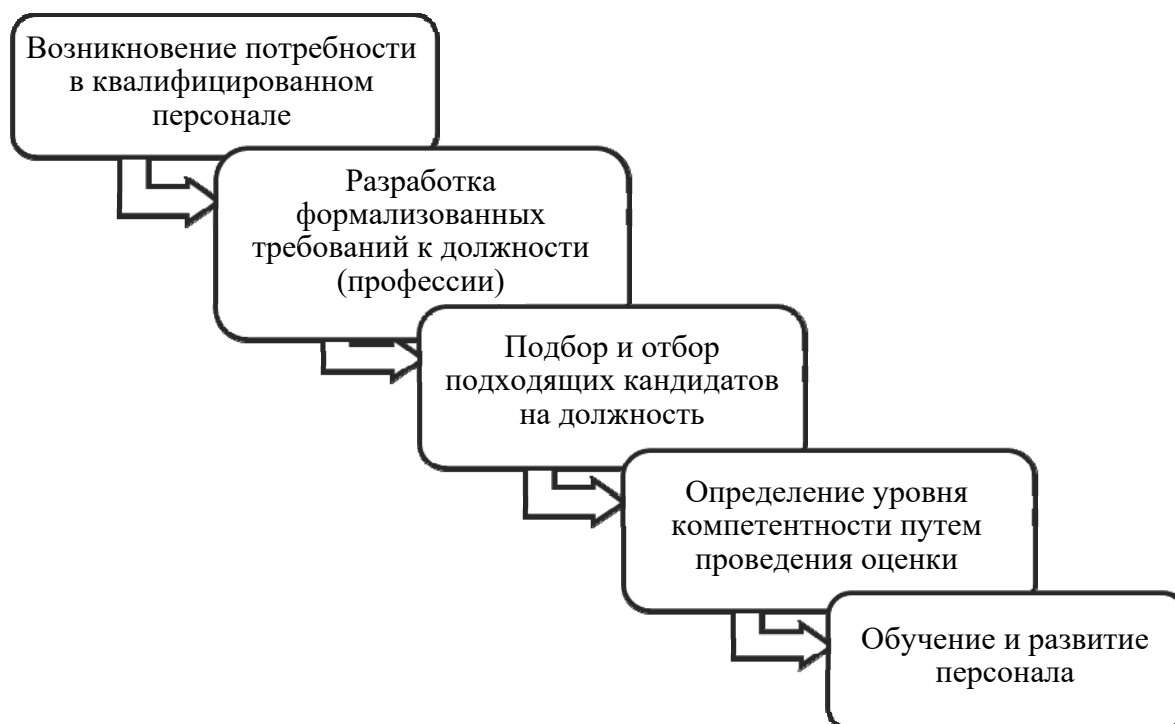


Рис. 2. Структурные составляющие процесса обеспечения компетентности персонала

Далее необходимо определить понятия «Эффективность» и «Показатель эффективности».

Эффективность – описывает степень достижения желаемого результата или цели при использовании определенных ресурсов. В общем смысле, эффективность определяет, насколько успешно выполняется какое-либо действие, процесс или насколько успешна деятельность той или иной системы [4; 5].

Показатель эффективности – это конкретное числовое или качественное измерение, которое используется для определения степени достижения целей или результатов в рамках конкретных процессов, действий или систем. Показатели эффективности представляют собой меры успеха или качества выполнения определенных задач или операций.

В оценке процесса обеспечения компетентности персонала показатели эффективности могут отражать различные сферы деятельности систем управления персоналом, задействованных в данном процессе, поэтому итоговые показатели в различных организациях могут выглядеть по-разному, так как необходимо учитывать специфику деятельности организации и структуру процесса обеспечения компетентности персонала.

Опираясь на структурные составляющие процесса обеспечения компетентности персонала, представленные в данной статье, показатели эффективности могут выглядеть следующим образом (см. таблицу).

Показатели эффективности процесса обеспечения компетентности персонала

Показатель	Метод расчета
Степень соответствия квалификации кандидатов, принятых на работу, требованиями вакансии	Для каждого принятого на работу кандидата за определенный период времени выявляется степень соответствия его квалификации профилю должности в процентах
Процент работников из общего числа принятых работников организации, прошедших обучение в течение первого года работы	Численность работников, принятых на работу в течение определенного периода времени, которые прошли обучение в течение первого года / Общая численность принятых работников за определенный период времени * 100
Процент работников, которые получили повышение после завершения обучения	Численность работников, получивших повышение в течение года с момента завершения обучения за определенный период времени / Общая численность работников, получившая повышение, за определенный период времени * 100
Процент уволенных работников по причине несоответствия должности	Численность уволенных работников по причине несоответствия должности за определенный период времени / Общая численность уволенных работников за определенный период времени * 100
Процент уволившихся работников по причинам неэффективного процесса обеспечения компетентности персонала	Численность уволившихся работников по причинам неэффективного процесса обеспечения компетентности персонала по результатам опросов (ограниченные или отсутствующие возможности для профессионального роста и карьерного развития, выполняемые функции не соответствовали уровню квалификации, несправедливость в системе оценки и так далее) за определенный период времени / Общая численность уволенных работников за определенный период времени * 100
Уровень удовлетворенности программами обучения и возможностями развития	Анализ данных из анкет сотрудников об удовлетворенности программами обучения и возможностями развития за определенный период времени
Уровень удовлетворенности персонала системой оценки компетентности работников	Анализ данных из анкет сотрудников об удовлетворенности системой оценки компетентности работников за определенный период времени
Уровень удовлетворенности персонала работой на предприятии	Анализ данных из анкет сотрудников об удовлетворенности работой на предприятии за определенный период времени

Показатель	Метод расчета
Процент выполнения плана обучения	Фактические результаты за отчетный период / Планируемые результаты за отчетный период * 100
ROI обучения персонала	(Прирост доходов после обучения персонала – Затраты на обучение персонала) / Затраты на обучение персонала * 100

В заключение следует отметить, что эффективность процесса обеспечения компетентности персонала играет большую роль в успехе современной организации. Использование показателей эффективности, в том числе представленных выше, позволит оценить успешность процесса и определить направления для его улучшения.

Библиографические ссылки

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] : приказ Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Мехдиев Ш. 3. Обучение и развитие персонала как фактор конкурентоспособности организации // Менеджмент: научные концепции и реальность в управлении : сборник научных трудов по материалам II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 25 ноября 2017 года. Санкт-Петербург : Научно-издательский центр «Открытое знание», 2017. С. 67–76.

3. Веселова С. В. Роль обучения персонала в развитии организации // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований : электронный журнал. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-obucheniya-personala-v-razvitii-organizatsii>.

4. Герасимов Б. Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук : электронный журнал. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-instrumenty-issledovaniya-i-otsenki-effektivnosti-protssessa-upravleniya-personalom-organizatsii>.

5. Митрофанова Е. А. Оценка деятельности службы управления персоналом (Лекция 9) // УПИРР : электронный журнал. 2019. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-deyatelnosti-sluzhby-upravleniya-personalom-lektsiya-9>.

References

1. GOST R ISO 9001–2015. Natsional’nyi standart Rossiiskoi Federatsii. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya [Electronic resource] : prikaz

Rosstandarta ot 28.09.2015 №1391-st. Dostup iz sprav.-pravovoi sistemy “Kon-sul’tantPlyus”. (in Russian)

2. Mehdiyev Sh. Z. Obuchenie i razvitie personala kak faktor konkurento-sposobnosti organizatsii [Training and development of personnel as a factor of competitiveness of the organization] // Menedzhment: nauchnye kontseptsii i real’nost’ v upravlenii : Sbornik nauchnykh trudov po materialam II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Sankt-Peterburg, 25 noyabrya 2017 goda Sankt-Peterburg: Nauchno-izdatel’skii tsentr “Otkrytoe znanie”, 2017. pp. 67–76. (in Russian)

3. Veselova S. V. Rol’ obucheniya personala v razvitii organizatsii [Role of personnel training in the development of the organization] // Novye impul’sy razvitiya: voprosy nauchnykh issledovaniy. 2020 (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-obucheniya-personala-v-razvitii-organizatsii>. (in Russian)

4. Gerasimov B. N. Metodologicheskie instrumenty issledovaniya i otsenki ehffektivnosti protsessa upravleniya personalom organizatsii. [Methodological tools for researching and assessing the effectiveness of the organization’s personnel management process] // Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk : elektronnyi zhurnal. 2019. Vol. 2. (Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-instrumenty-issledovaniya-i-otsenki-effektivnosti-protsessa-upravleniya-personalom-organizatsii>. (in Russian)

5. Mitrofanova E. A. Otsenka deyatel’nosti sluzhby upravleniya personalom (Lektsiya 9) [Evaluation of HR management service performance (Lecture 9)]. 2019. Vol. 5 (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-deyatelnosti-sluzhby-upravleniya-personalom-lektsiya-9/> (in Russian)

© Дятлов Д. В., Подвербных О. Е., Яровая А. А., 2024

ИНСТРУМЕНТЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ УСЛУГ

Кардашов Виктор Иванович, Ушакова Алина Евгеньевна.

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: alinaushakova2000@mail.ru

В статье представлена характеристика современных инструментов удержания персонала в сфере услуг, а также обоснована необходимость их использования в условиях конкуренции и возрастающей текучести персонала.

Ключевые слова: персонал, инструменты удержания персонала, текучесть, сфера услуг.

TOOLS FOR RETAINING STAFF IN THE SERVICE SECTOR

*Kardashov Viktor I., Ushakova Alina E.**

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
*E-mail: economist@mail.ru

The article presents the characteristics of modern staff retention tools in the service sector, and also reveals the importance of using these tools in conditions of competition and increased staff turnover.

Keywords: personnel, staff retention tools, turnover, service sector.

В современных условиях удержание персонала, а в особенности – эффективных и квалифицированных работников является определяющим условием эффективности и конкурентоспособности субъектов хозяйствования, функционирующих в сфере услуг, так как персонал в сфере услуг является необходимым условием осуществления деятельности (без персонала оказание каких-либо услуг становится невозможным). Проблема удержания персонала актуальна не только для предприятий сферы услуг, но и для предприятий ракетно-космической промышленности.

Сфера услуг представляет собой составляющую часть экономики, включающую в себя все виды коммерческих и некоммерческих услуг, предназначенных для удовлетворения потребности отдельных лиц – инди-

видуальных потребителей. Услуги по своему назначению могут быть различными – финансовыми, страховыми, юридическими, бытовыми и так далее. Все услуги представляют определенную важность для современного сектора экономики, а реализацию услуг вне зависимости от масштабов деятельности бизнеса осуществляет персонал. Можно выделить следующие особенности сферы услуг:

- отсутствует производство материальных благ, что предполагает также определенные квалификационные характеристики, навыки и умения персонала;

- объектом обслуживания (предметом труда) выступает человек и его потребности;

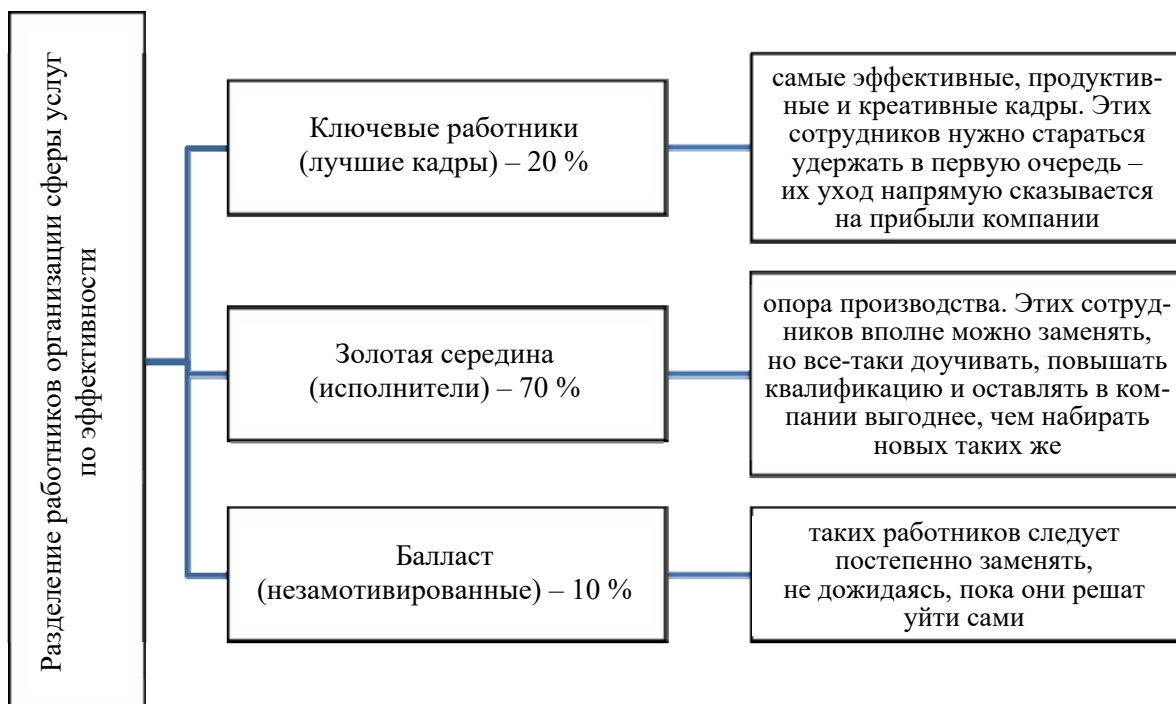
- исполнителем услуг является человек [1].

Современная сфера услуг предполагает наличие у работодателей высокого уровня конкуренции за персонал, например, если в организации, где определенный работник осуществляет трудовую деятельность, уровень заработной платы не соответствует рынку, отсутствует эффективная система материальной и нематериальной мотивации, то данный работник с большей долей вероятности перейдет к конкуренту, что в особенности негативно в том случае, если работник является квалифицированным. Соответственно, руководители организаций сферы услуг, которые в полной мере осознают важность удержания персонала для обеспечения конкурентоспособности и эффективности деятельности, используют различные инструменты удержания персонала [1].

Удержание персонала как процесс представляет собой совокупность мер, при помощи которых обеспечивается поддержание интереса и вовлеченности работников в трудовую деятельность. На предприятиях крупного и среднего бизнеса удержание персонала является составляющей частью корпоративной культуры, то есть методы удержания персонала в таких организациях применяются постоянно, а не от случая к случаю.

Прежде чем выбирать инструмент удержания персонала, необходимо провести соответствующий анализ – определить причины неудовлетворенности персонала своей трудовой деятельностью, основными причинами выступают в большинстве своем следующие: уровень заработной платы, не соответствующий ожиданиям персонала, неудовлетворенность нематериальной мотивацией, долгий карьерный рост или его отсутствие, плохой психологический климат в коллективе. Необходимо также отметить, что особенностью применения инструментов удержания работников в организациях сферы услуг является принцип эффективности работников: считается, что сотрудники в любой организации входят в следующие группы по фактору эффективности (см. рисунок).

Таким образом, в соответствии с принципом эффективности деятельности работников выбираются инструменты удержания. В сфере услуг наиболее часто используемыми и современными инструментами удержания персонала выступают следующие (см. таблицу).



Разделение работников организации сферы услуг по эффективности [2]

Современные инструменты удержания персонала в организациях сферы услуг [3]

Инструмент удержания персонала	Характеристика
Материального характера	
Совершенствование системы премирования	Работнику устанавливается конкурентоспособный оклад, а также система бонусов (например, основанная на выполнении показателей KPI). В случае эффективной работы и выполнения всех показателей, «потолок» премии может быть неограниченным
Компенсация расходов	Компенсация расходов на корпоративную мобильную связь, а также проезд (например, до места работы и обратно или в случае, если деятельность работника связана с переговорами и разъездным характером работы)
Помощь с переездом	В случае, если работник желает переехать с семьей в другой город, компания может оказать ему материальную помощь в течение определенного периода времени (например, в АО «Альфа-банк» работникам предлагают помощь в снятии квартиры, оплате коммунальных услуг, а в ООО «Интерлизинг» работникам, которые переехали в другой город, оплачивают жилплощадь на протяжении 6 месяцев в том случае, если работник осуществляет трудовую деятельность в компании)
Владение акциями компании	Компания «Леруа Мерлен» предлагает своим наиболее эффективным сотрудникам участие во владении акциями компании (компания дарит сотруднику пакет акций, которыми он может распоряжаться по своему усмотрению – продать или владеть дальше)

Инструмент удержания персонала	Характеристика
Бонусы менеджерам среднего и крупного звена	Например, АО «Европлан» предлагает топ-менеджменту следующую систему вознаграждений по результатам эффективной и длительной работы в организации: серебряные и золотые значки с символикой компании, возможность приобретения личного автомобиля в лизинг со скидкой, которая после оплаты передается во владение работника
Система благополучия сотрудников Wellbeing	Применяется в банковской сфере и в крупных организациях, работающих в сфере услуг (карьерное благополучие, социальное благополучие, финансовое благополучие, физическое благополучие)
Корпоративный спортзал или абонементы в фитнес-клубы	Используются для поддержания физического здоровья, а также психологической разрядки
Кадровый резерв	Применяется для обеспечения возможности карьерного роста эффективных работников до руководящих должностей
Собственные корпоративные центры обучения	Используются для быстрого и эффективного обучения работников, а также для повышения их квалификации
Гибкий график, коучинг, получение статуса корпоративного эксперта	Обеспечение возможности работы с гибким графиком, обучение при помощи приглашенных экспертов, предоставление наиболее эффективному работнику права участвовать в обсуждении проектов и право принимать решения на совещаниях

В соответствии с таблицей, все инструменты удержания работников классифицируются на материальные и нематериальные, а для обеспечения результативности удержания данные инструменты используются в совокупности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятия сферы услуг (преимущественно сферы крупного и среднего бизнеса) удовлетворяют базовые потребности специалистов на рынке за счет привлекательного компенсационного пакета, системы бонусов, скидок на услуги (например, практически все банки предлагают своим наиболее эффективным работникам повышенный кэшбэк, индивидуальные условия по ипотеке, кредитам, вкладам и так далее). Но удовлетворения только базовых потребностей работников не всегда достаточно. Важно обеспечить индивидуальный подход к каждому эффективному работнику, а также активно развивать систему нематериальной мотивации.

Библиографические ссылки

1. Балашова И. В. Управление интеллектуальным капиталом организации [Электронный ресурс] // Деловой вестник предпринимателя. 2021. № 2 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-intellektualnym-kapitalom-organizatsii-1>.

2. Балашова Ю. Г. Теоретические вопросы управления человеческим капиталом в инновационной экономике // Московский экономический журнал. 2021. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-voprosy-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-v-innovatsionnoy-ekonomike>.

3. Ланская Д. В. Экосистема талантов и человеческого капитала: инвестиции и механизмы воспроизводства // Вестник Академии знаний. 2020. № 5 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-talantov-i-chelovecheskogo-kapitala-investitsii-i-mehanizmy-vosproizvodstva>.

References

1. Balashova I. V. Upravlenie intellektual'ny'm kapitalom organizacii. *Delovoj vestnik predprinimatel'nykh organizatsii* [Managing the intellectual capital of an organization], 2021, vol. 2 (4). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-intellektualnym-kapitalom-organizatsii-1>. (in Russian)

2. Balashova Yu. G. Teoreticheskie voprosy upravleniya chelovecheskim kapitalom v innovacionnoj ekonomike. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal* [Theoretical issues of human capital management in an innovative economy], 2021. Vol. 5. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-voprosy-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-v-innovatsionnoy-ekonomike>. (in Russian)

3. Lanskaya D. V. Ekosistema talantov i chelovecheskogo kapitala: investicii i mexanizmy vosproizvodstva, *Vestnik Akademii znaniy* [An ecosystem of talents and human capital: investments and reproduction mechanisms] 2020. Vol. 5 (40). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-talantov-i-chelovecheskogo-kapitala-investitsii-i-mehanizmy-vosproizvodstva>. (in Russian)

© Кардашов В. И., Ушакова А. Е., 2024

МИКРОКУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: НЕОБХОДИМОЕ РАЗНООБРАЗИЕ

Коновалова Валерия Германовна

Государственный университет управления
Российская Федерация, 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99
E-mail: vg_konovalova@guu.ru

Рассматриваются проблемы управления микрокультурами в организациях. Выделены ключевые факторы, определяющие развитие микрокультур в современных условиях. Показаны потенциальные преимущества, которые получают организации при разнообразии микрокультур (команды, функции или местоположение)) и представлены рекомендации по стратегии управления микрокультурами.

Ключевые слова: корпоративная культура, микрокультуры, гибридный формат работы, организационные ценности, разнообразие, благополучие персонала.

MICROCULTURES AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: NECESSARY DIVERSITY

Konovalova Valeriya G.

State University of Management (Moscow)
99, Ryazanskiy Av., 109542, Moscow, Russian Federation
E-mail: vg_konovalova@guu.ru

The problems of managing microcultures in organizations are considered. The key factors determining the development of microcultures in modern conditions are identified. Shows the potential benefits that organizations gain from diverse microcultures (teams, functions, or locations) and provides recommendations for microculture management strategies.

Keywords: corporate culture, microcultures, hybrid work format, organizational values, diversity, employee well-being.

По мере повышения разнообразия рабочей силы (сотрудники, работающие в офисе и удаленном/гибридном формате, штатные и внештатные сотрудники, представители различных поколений, различных национальных групп, регионов и пр.), внедрения новых технологий (в том числе искусственного интеллекта) происходят изменения и корпоративной культу-

ры. В частности, отмечается (например, [2; 3]) возрастающее значение микрокультур, которые возникают, когда группа сотрудников в более крупной организации вырабатывает свои собственные ценности, стандарты и способ ведения дел. Разумеется, микрокультуры в организациях существовали и раньше, но в настоящее время рабочая сила может быть более рассредоточена, у сегодняшних работников часто больше выбора и влияния на то, где, когда и как они работают, чем когда-либо прежде, и они стремятся к большей автономии и индивидуальному опыту работы. Это, в свою очередь, требует и изменения подходов к управлению этим сложным объектом, ориентированных в настоящее время на модель единообразной культуры в масштабах одной организации, ее ценностей, норм и моделей поведения.

Расширение практики удаленной/гибридной работе – один из факторов, усиливающих значение управления микрокультурами. Так, согласно исследованиям, удаленный/гибридный формат не только оказывает значительное влияние на опыт работы сотрудников, повышение их удовлетворенности и удержания [1; 6], но и ведет к тому, что работники в распределенных командах создают более глубокие и значимые связи внутри своих команд, хотя при этом менее тесно связаны с организацией.

Свои микрокультуры, отражающие различия в условиях и способах выполнения работы, формируются также в командах, реализующих различные функции и работающие в разных регионах.

Новые технологии также способствуют развитию локализованных микрокультур, поскольку могут, например, позволить сотрудникам, находящимся ближе всего к клиентам, быстро распознавать меняющиеся потребности и реагировать на них. Предоставление работникам автономии в принятии решений на основе данных способно обеспечить увеличение годового объема производства, большую гибкость и повышение вовлеченности работников, позволяя им быстро решать проблемы профессиональной деятельности на основе своего опыта.

Анализ практики слияний и поглощений подтверждает, что подавление уникальной культуры недавно приобретенных организаций может негативно сказаться на результатах бизнеса, хотя есть некоторые элементы, возможно, потребуется стандартизировать.

Общие элементы корпоративной культуры устанавливаются в организации на высшем уровне, причем, как показывают исследования, организационные ценности в настоящее время во многом схожи. Так, по данным рейтинга Culture 500 в настоящее время наиболее часто используемыми организационными ценностями являются [5]:

- гибкость (сотрудники могут быстро и эффективно реагировать на изменения на рынке и использовать новые возможности);
- сотрудничество (сотрудники хорошо взаимодействуют в своей команде и с другими подразделениями организации);
- клиентоориентированность (сотрудники ставят клиентов в центр всего, что они делают, учитывают их потребности);

– разнообразие (компании продвигают разнообразные и инклюзивные рабочие места, где никто из сотрудников не находится в неблагоприятном положении из-за своего пола, расы, этнической принадлежности, национальности и пр.);

– ответственность (сотрудники наделены полномочиями действовать, располагают необходимыми ресурсами, придерживаются технологической дисциплины и несут ответственность за результаты);

– инновационность (сотрудники заинтересованы в продвижении новых продуктов, услуг, способов работы);

– честность (сотрудники действуют честно и этично);

– производительность (компании поощряют производительность с помощью компенсаций, неформального признания и продвижения, а также эффективно работают с недостаточно производительными сотрудниками):

– уважение (сотрудники проявляют внимание и вежливость по отношению к другим).

Однако несмотря на внешнее сходство, корпоративные культуры уникальны и именно в микрокультурах, воплощающих эти ценности в жизнь, на самом деле происходит дифференциация и приобщение сотрудников к культуре организации.

Важно подчеркнуть, что большее внимание к микрокультурам не означает отказа от идеи общей корпоративной культуры. Общие ценности, видение и цели, должны быть определены таким образом, чтобы давать возможность местным командам создавать уникальные способы работы, необходимые им для достижения успеха. Управляемое разнообразие микрокультур, не противоречащих основной культуре, потенциальное благоприятствует реализации ряда возможностей:

– привлечение и удержание различных типов работников, обладающих востребованными навыками, за счет идентификации с соответствующей микрокультурой;

– адаптация лидерами методов работы для своими командами с учетом микрокультур для развития способности сотрудников добиваться результатов в бизнесе, усиления их активности;

– повышение адаптивности организаций, готовности реагировать на потребности клиентов, партнеров, работников и других заинтересованных сторон вследствие автономии и большей гибкости команд, приверженных своей микрокультуре, противоречащей общеорганизационным принципам;

– повышение уровня благополучия сотрудников и инклюзивности за счет адаптации методов работы к уникальным потребностям людей в командах – носителях микрокультуры, позволяя им чувствовать себя услышанным и уважаемым.

На важность указанных потенциальных преимуществ указывают и проведенные исследования. Так, по данным Deloitte [2], более 50 % руководителей признают, что организация наиболее успешна, когда существует

некоторая степень вариативности моделей поведения; более 70 % руководителей уверены, что отдельные команды и рабочие группы – это лучшие места для развития культуры. При этом организации, опирающиеся на микрокультуры, в 1,8 раза чаще добиваются положительных результатов в работе с людьми, а также у них в 1,6 раза больше шансов достичь желаемых результатов в бизнесе, т. е. если раньше разнообразие микрокультур интерпретировали как признак того, что стратегия бизнеса недостаточно сильна и ей не хватает последовательности, то в настоящее время растет понимание того, что микрокультуры имеют большую ценность для организации. При этом формирование микрокультур должно происходить в рамках определенных параметров, чтобы не допустить проявлений трайбализма и развития «токсичных» культур в командах (большое количество исследований показывает, что работа в токсичной атмосфере связана с повышенным уровнем стресса, эмоциональным выгоранием и проблемами с психическим здоровьем, на 35–55 % повышает риск физических заболеваний [6]).

Стратегия развития эффективных микрокультур предполагает:

- переход к распространению культуры через саму работу вместо распространения корпоративной культуры через офис (начиная с аудита рабочих процессов фирмы, чтобы убедиться, что они совместимы с организационной культурой); поощрение команд устанавливать/корректировать порядок выполнения работы, а не действовать в соответствии с нормами, установленными руководством;

- связь через эмоциональную, а не физическую близость, формирование культуры признания;

- поддержание баланса между оптимизацией корпоративной культуры «сверху» и автономией микрокультур, предпочтение делегированному контролю (взаимодействие на уровне команды увеличивает вовлеченность значительно больше, чем инициативы в масштабах компании).

Создание условий для развития эффективных микрокультур требует координации между руководством организации, руководителями групп/команд и персоналом. Процессы привлечения талантов (наем, управление эффективностью, развитие) должны быть достаточно гибкими, чтобы адаптироваться к уникальной микрокультуре (команды, функции или местоположение).

Руководители/лидеры групп (команд) должны обеспечить за счет управления эффективностью и вознаграждения подкрепление поведения, которое согласуется с уникальными способами работы команд или, по крайней мере, не противоречит им. При возрастании автономии микрокультур и сокращении прямого контроля со стороны руководства организации усиливается роль лидеров команд в продвижении руководящих принципов, которые применимы ко всей организации. Руководители/лидеры групп могут служить связующими звеньями, объединяя потенциально разрозненные культуры для достижения общих целей.

Новые технологии с поддержкой искусственного интеллекта позволяют руководителям в режиме реального времени получать, консолидировать и интерпретировать информацию о различных способах работы в организации, разнообразии и особенностях микрокультур и на этой основе находить правильный баланс между контролем и расширением прав и возможностей различных групп и команд. В частности, анализ организационных сетей позволяет выявить «точки сотрудничества» между микрокультурами и людей, которые могут быть «послами» каждой из них, а также показать, какие микрокультуры не сотрудничают на оптимальном уровне [4].

References

1. 2023 Employee Engagement Trends & Forecasts. Available at: https://experience.inspirus.com/2023-employee-engagement-trends-q3?_gl=1*59lcnt*_ga*OTU4MTk3MzluMTcxMDAwOTgzOQ..*_ga_W5ZDDFF28E*MTcxMDAwOTgzOC4xLjAuMTcxMDAwOTg0My42MC4wLjA.
2. 2024 Global Human Capital Trends. Available at: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html?id=us:2ps:3gl:hct24:awa:cons:020524:human%20capital%20trends:c:b&gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI5dm8rPSWhAMVTGJHAR0GSQQoEAAYASAAEgIiyvD_BwE.
3. How To Build And Lead Positive Micro-Cultures At Your Business. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/09/26/how-to-build-and-lead-positive-micro-cultures-at-your-business/?sh=6a5b99f02b2e>.
4. Konovalova V., Ashurbekov R. Relationship analytics and organizational network analysis in the remote/hybrid work model. AIP Conf. Proc. 22 May 2023; 2757 (1): 100011. Available at: <https://doi.org/10.1063/5.0136292>. (in Russian)
5. MIT SMR. Glassdoor Culture 500. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/culture500/>.
6. Why Every Leader Needs to Worry About Toxic Culture. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-leader-needs-to-worry-about-toxic-culture/>.

© Коновалова В. Г., 2024

**БЕНЧМАРКИНГ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ИНТЕГРАЦИЯ ПОДХОДОВ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Литвин Роман Игоревич, Кондратьев Сергей Андреевич,
Чумаченко Галина Валерьевна*

Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Российская Федерация, 291050, г. Луганск, квартал Молодежный, 20а
E-mail: mr.r_litvin@mail.ru

Статья посвящена значимости и эффективности применения бенчмаркинга в системе управления предприятием, который способствует улучшению деятельности предприятия, повышению его конкурентоспособности и достижению высоких результатов. Однако применение бенчмаркинга сопряжено с рядом проблем, которые рассматриваются в данной статье. Авторы предлагают рекомендации по эффективному использованию бенчмаркинга и преодолению возникающих трудностей. Особое внимание уделяется интеграции бенчмаркинга и управления человеческими ресурсами, поскольку это является ключевым фактором успешной деятельности предприятия.

Ключевые слова: бенчмаркинг, управление предприятием, конкурентоспособность, результаты.

**BENCHMARKING AND PROBLEMS OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT: INTEGRATION OF APPROACHES
IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

Litvin Roman I., Kondratyev Sergey A., Chumachenko Galina V.

Lugansk Vladimir Dahl State University
20a, Youth quarter, Lugansk, Russian Federation, 291050
E-mail: mr.r_litvin@mail.ru

The article is devoted to the importance and effectiveness of the use of benchmarking in the enterprise management system, which helps to improve the performance of the enterprise, increase its competitiveness and achieve high results. However, the use of benchmarking is associated with a number of problems that are discussed in this article. The authors offer recommendations for the effective use of benchmarking and overcoming emerging difficulties. Particular attention is paid to the integration of benchmarking and human resource management, as this is a key factor in the success of an enterprise.

Keywords: benchmarking, enterprise management, competitiveness, results.

Проблемы управления человеческими ресурсами могут возникнуть на любом этапе жизненного цикла организации. Они могут быть связаны с недостатком квалифицированных кадров, отсутствием мотивации у сотрудников, неэффективным использованием ресурсов, несоответствием системы управления персоналом целям и стратегии компании. Все эти факторы могут привести к снижению производительности и конкурентоспособности предприятия. Бенчмаркинг может стать эффективным инструментом для решения этих проблем. Он позволяет сравнивать свою деятельность с лучшими практиками отрасли и находить новые способы повышения эффективности работы.

Метод бенчмаркинга является одним из новейших и современных подходов к определению конкурентоспособности. Бенчмаркинг давно завоевал симпатию, благосклонность и успешно используется в практике японских, американских, западноевропейских и скандинавских бизнесменов и ученых [1].

С помощью бенчмаркинга, использования его методов, приемов и средств, позволяющих выявить особенности успеха лидеров в определенных отраслях экономики, субъектам национальной экономики можно будет конкурировать в краткосрочной и долгосрочной перспективе на международной арене. Технология бенчмаркинга сочетает в себе меры стратегического планирования, отраслевого анализа и анализа конкурентов, поэтому исследование возможностей его использования чрезвычайно актуально для субъектов аграрного бизнеса.

Основательных исследований на предмет бенчмаркинга в России практически не проводится. В работах некоторых отечественных авторов частично исследована методология проведения и раскрытия сущности бенчмаркинга: П. Г. Перерывы, А. П. Пащенко, И. П. Чайки, Д. М. Котенок, О. Д. Гордей, Н. П. Ткачевой, Л. П. Артеменко, О. И. Винской, О. И. Продиус, А. М. Ашуев, М. Г. Грещак, О. С. Коцюба, О. Дубовик, Н. А. Козак, Т. В. Меренюк, С. Б. Пахомов, В. А. Прищепа, Р. В. Фещур, несмотря на то, что данный вопрос исследует ряд зарубежных ученых: Дж. Харрингтон, И. П. Данилов, Н. И. Кубушкин, Т. Бенделл, И. Боулкр, П. Годсталт, В. Буркер и т. д.

Конкурентоспособность производства возможно увеличить за счет использования подходов бенчмаркинга, поэтому исследование данного вопроса особенно актуально для экономики нашей страны. Недостаточное изучение и исследование данного вопроса позволяет углубить изучение вопроса бенчмаркинга на отечественной арене.

Понятие антикризисного управления является системой своевременных приемов и методов, позволяющих избежать финансового кризиса и банкротства. Двузначность экономического понимания этого понятия создает условия для дальнейшего развития предприятия и перехода от существующей стратегии бизнеса к более рациональной. Именно поэтому исследованию бенчмаркинга как элемента стратегии повышения конкурентоспособности национальных производителей на отечественном и

международном рынке в условиях финансового кризиса уделяется особое внимание.

Основателем бенчмаркинга считается США, поскольку термин Бенчмаркинг возник в 1972 году во время деятельности исследовательской группы PIMS в институте стратегического планирования Кембриджа. Именно тогда и сформулировали главный принцип бенчмаркинга: «для нахождения эффективного решения в сфере конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, добившихся наибольшего успеха в подобных условиях» [2].

Все технологии управления можно разделить на несколько условных видов, а именно [3]:

- основная технология управления – технология, взятая за основу процесса управления на предприятии;
- сопровождающая (также сквозная) технология управления – технология, элементы которой используются в управлении полностью или частично. Эту технологию, в свою очередь, делят на постоянную или временную;
- временная технология управления – сопровождающая технология управления, при этом ее элементы используются в процессе управления только избирательно или не постоянно;
- постоянная технология управления – сопровождающая технология, к тому же ее элементы постоянно используются в процессе управления.

Бенчмаркинг в управлении деятельностью предприятия сводится к двум важнейшим задачам:

- 1) идентификация наилучших достижений в сфере специализации компании на каждый период времени;
- 2) ориентация предприятий на достижение этих результатов в обозримом будущем [4].

Основной задачей бенчмаркинга как инструмента конкурентоспособности субъектов аграрного сектора в условиях кризиса есть снижение себестоимости, увеличение качества товаров, увеличение сбыта своих товаров. Определим осуществление этапов бенчмаркинга субъектов аграрного производства на основных этапах производства: снабжение сырьем, производством товаров и их сбытом.

Исследуя понятие «бенчмаркинг» необходимо учесть, что данная экономическая категория отвечает всем обязательным признакам технологии управления, а именно [5]:

- динамизм – отражает выполнение любых процессов, движений, действий; при этом процессы могут являться производственными, управленческими, творческими. Любой модели бенчмаркинга присущ динамизм, поскольку, основываясь на классической или уже разработанной для конкретного предприятия модели бенчмаркинга, субъект управления осуществляет творческий и управленческий процесс принятия решений, производственный процесс реализации принятых решений и творческий процесс принятия решения относительно достигнутых результатов;

– конкретность – отражает направленность действий на достижение определенных результатов. Цель бенчмаркинга – достижение конкурентных преимуществ на рынке за счет адаптации лучших вариантов работы конкурентов или лидеров в отрасли;

– материальная обусловленность – предполагает наличие трех компонентов объективного мира: предметов труда, средств труда и непосредственно труда; здесь предметом труда является бенчмаркинг, а средствами труда – инструменты бенчмаркинга и безусловное их соблюдение;

– логичность – выполнение технологии предполагает соблюдение четкой последовательности действий, операций, движений, то есть упорядочение во времени и пространстве основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. В данном случае говорится, что в результате принятия решений об осуществлении бенчмаркинга разрабатывают определенные мероприятия по реализации, которые являются логичными и в конце концов приводят к достижению намеченной цели (цели);

– делимость – любую технологию можно разделить на внутренне связанные между собой этапы, фазы.

В научной литературе различают несколько поколений эволюции бенчмаркинга [6]:

Первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта. Что касается сферы безопасности, то реинжиниринг безопасности заключается в реконцептуализации мер, предпринимаемых для обеспечения безопасности. Это означает, что они переосмысляются и исправляются в соответствии с новыми реалиями.

Второе поколение, бенчмаркинг конкурентоспособности – развивается как наука (1976–1986 г.) благодаря деятельности фирмы Ксерокс.

Третье поколение бенчмаркинга развивается в период 1982–1986 гг., когда предприятия – лидеры определенного сектора экономики используют данные для анализа предприятий других отраслей экономики.

Четвертое поколение бенчмаркинга – это стратегический бенчмаркинг, рассматриваемый как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров.

Пятое поколение – глобальный бенчмаркинг рассматривается будущим инструментом организации международных обменов на основе культуры и процессов организации производства.

В целях более глубокого понимания изучаемого явления рассмотрим основные подходы современных ученых к трактовке понятия «бенчмаркинг» (см. доп. А). Понятие «бенчмаркинг» (benchmarking, от англ. «bench» – уровень, высота и «mark» – отметка – опорная отметка, отметка высоты, начало отсчета, эталонное сравнение, экспертный стандарт, используемый как контрольная точка) впервые появилось в 1972 году в Институте стратегического планирования Кембриджа [7]. Но его основные концепции были известны гораздо раньше.

Известный ученый в области бенчмаркинга Р. Кемп утверждает, что бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства предприятий-конкурентов или признанных лидеров в своих отраслях. Бенчмаркинг становится своеобразным поиском лучших практических решений в различных отраслях, приводящих к более высокой производительности предприятия [7].

Зарубежный исследователь Р. Донован считает, что бенчмаркинг является четко структурированным, динамическим, стратегическим/ тактическим процессом принятия решения, целью которого является улучшение работы предприятия на основе результатов конкурентов и имеющихся результатов [8].

Так, Д. Аакер, доктор Калифорнийского института, описывает бенчмаркинг как контрольные сравнения, предполагающие сопоставление результативности составляющих бизнеса компании с другими предприятиями [9].

Ученый Э. Михайлова считает, что бенчмаркинг – это «...непрерывный поиск новых идей и дальнейшее использование их на практике» [10].

Исследователь Т. Фурье относит бенчмаркинг к совокупности управленческих инструментов, таких как глобальное управление качеством, измерение удовлетворения потребностей потребителей [11].

Бенчмаркинг – это инструмент менеджмента, использующий сравнение данных собственного и конкурирующих предприятий для выделения и внедрения наилучших практик. Бенчмаркинг включает в себя несколько этапов, каждый из которых важен для достижения успеха. Необходимо использовать правильные инструменты и методы для каждого этапа, чтобы получить точные результаты.

Основными элементами бенчмаркинга являются: сравнение отдельных подразделений или предприятия в целом с более успешными компаниями; сравнение управленческих процессов с подобными процессами других организаций; сравнение продукции собственного производства с продукцией конкурирующих компаний; введение лучшей практики в деятельности собственного предприятия.

Итак, основными функциями бенчмаркинга следует считать:

- анализирующие (преимуществ в конкуренции);
- производственные (процесс сотворения продукта либо сервисы и продвижение их на рынок);
- управленческие;
- повышение оперативной и стратегической производительности компании;
- производственные и маркетинговые;
- исследовательские и внедренческие;
- конкурентоспособности;
- функция предпринимательства (связана совсем процессом предпринимательства).

Таким образом, бенчмаркинг является одним из ключевых инструментов в современном менеджменте, позволяющим организациям улучшить свою эффективность и конкурентоспособность [12]. Бенчмаркинг помогает улучшить конкурентоспособность, так как он позволяет анализировать деятельность конкурентов и находить способы превзойти их.

Библиографические ссылки

1. Довгань Л. Е., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегическое управление : учебное пособие. М. : Центр учебной литературы, 2009. 440 с
2. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. М. : Лыбидь, 2000. 320 с.
3. Armstrong M. Технологии и методы. London, LSoE, London, UK, 1999. 564 p.
4. Camp Robert C. Xerox benchmarks в spot, best in business // Inside Guide. 1993. Vol. 7. № 1. P. 13–23.
5. Armstrong M. Технологии и методы. London, LSoE, London, UK, 1999. 564 p.
6. Шевченко О. М., Брат Ю. М. Экономическая сущность бенчмаркинга и его роль в инновационном развитии предприятия // Бизнес-информ. 2014. № 4. С. 64–67. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/4_0/64_68.pdf.
7. Camp R. C. Benchmarking // Hanser. 1994. P. 198–20. С. 199.
8. Donovan R. K. All Around Cure – If I Don't Agree? Oklahoma : Cambridge University, 2000. 196 p.
9. Лютикова М., Морозова Р., Сухарев П. Бенчмаркинг как инструмент повышения прибыльности и конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc.
10. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга: внешний сравнительный анализ // Деловое совершенство. 2001. № 5. С. 23–24.
11. Фурье Т. Бенчмаркинг ключ к созданию конкурентного преимущества на этапе зрелости рынка // Зарубежные маркетинговые исследования. 2002. № 1. С. 7–10.
12. Чумаченко Г. В., Литвин Р. И. Тенденции развития бенчмаркинга в контексте трансформации политики обеспечения социально-экономической безопасности предприятия // Первый экономический журнал. 2023. № 9(339). С. 149–156. DOI 10.58551/20728115_2023_9_149. EDN NGBLKF.

References

1. Dovgan L. E., Karakay Yu. V., Artemenko L. P. *Strategicheskoe upravlenie: Uchebnoe posobie* [Strategic management: Textbook]. Moscow, Center for Educational Literature, 2009, 440 p.
2. Shwalbe H. *Praktika marketinga dlya malyx i srednix predpriyatij* [Marketing practice for small and medium-sized enterprises]. Moscow, Lybid, 2000, 320 p.

3. Armstrong M. *Texnologii i metody`* [Technologies and methods]. Moscow, Armstrong, London, LSoE, London, UK, 1999, 564 p.
4. Camp Robert C. *Xerox benchmarks v spot, best in business* [Xerox benchmarks in spot, best in business]. Inside Guide, 1993, Vol. 7. No. 1. Pp. 13–23.
5. Armstrong M. *Texnologii i metody`* [Technologies and methods]. Moscow, Armstrong, London, LSoE, London, UK, 1999, 564 p.
6. Shevchenko O. M. Brother Yu. M. *E`konomicheskaya sushhnost` benchmarkinga i ego rol` v innovacionnom razvitii predpriyatiya* [The economic essence of benchmarking and its role in the innovative development of an enterprise]. Business-inform, 2014, Vol. 4, P. 64–67. Available at: http://www.business-inform.net/pdf/2014/4_0/64_68.pdf (in Russian)
7. Camp R. C. Benchmarking, Hanser, 1994, P. 198–20, p. 199.
8. Donovan R. K. All Around Cure – If I Don’t Agree? Oklahoma : Cambridge University. 2000. 196 p.
9. Lyutikova M., Morozova R., Sukharev P. *Benchmarking kak instrument povыsheniya pribyl`nosti i konkurentosposobnosti predpriyatiya* [Benchmarking as a tool for increasing the profitability and competitiveness of an enterprise]. Available at: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc. (in Russian)
10. Mikhailova E. A. *Osnovy benchmarkinga: vneshnij sravnitel`ny`j analiz* [Basics of benchmarking: external comparative analysis]. Business excellence, 2001, Vol. 5. P. 23–24.
11. Fourier T. *Benchmarking klyuch k sozdaniyu konkurentnogo preimushhestva na etape zrelosti rina* [Benchmarking is the key to creating a competitive advantage at the stage of maturity] Foreign marketing research. 2002. Vol. 1. P. 7–10.
12. Chumachenko G. V. Litvin R. I. *Tendencii razvitiya benchmarkinga v kontekste transformacii politiki obespecheniya social`no-e`konomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya* [Trends in the development of benchmarking in the context of transformation of the policy of ensuring the socio-economic security of an enterprise]. First Economic Journal. 2023. Vol. 9(339). pp. 149–156. DOI 10.58551/20728115_2023_9_149. EDN NGBLKF.

© Литвин Р. И., Кондратьев С. А., Чумаченко Г. В., 2024

ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК УСЛОВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

*Малюгина Анна Николаевна, Сишко Валерия Сергеевна**

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
*E-mail: sishko.valeriya@mail.ru

В дорожно-строительной отрасли одной из проблем является возрастание роли человеческого капитала как основного фактора развития. Формирование кадрового резерва позволит минимизировать риски кадрового обеспечения стратегии развития отрасли. Компетентностный подход позволит определить направления развития резервистов.

Ключевые слова: кадровый резерв, дорожно-строительная отрасль, модель компетенций.

THE TECHNOLOGY OF FORMING A PERSONNEL RESERVE AS A CONDITION FOR THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE ROAD CONSTRUCTION INDUSTRY

Malyugina Anna N., Sishko Valeriya S.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: sishko.valeriya@mail.ru

In the road construction industry, one of the problems is the increasing role of human capital as the main factor of development. The formation of a personnel reserve will minimize the risks of staffing the industry development strategy. The competence-based approach will help determine the directions of reservists' development.

Keywords: personnel reserve, road construction industry, competency model.

Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года утверждена в 2022 году [1]. Строительная отрасль, как и российская экономика в целом, находятся

на пути решения долгосрочных задач, в том числе, постоянных технологических изменений, усиливающих роль инноваций (использование цифровых технологий, искусственного интеллекта, биотехнологий и нано технологий), возрастание роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития, а также исчерпание потенциала экспортно-сырьевой модели экономического развития РФ из-за неустойчивой конъюнктуры мирового рынка энергоносителей и необходимости переориентации финансирования строительства с бюджетного на инвестиционное. Строительство в экономике страны представляет собой межотраслевой комплекс, который предназначен для ввода в действие новых, а также для реконструкции, ремонта и технического перевооружения действующих объектов производственного и непроизводственного назначения.

Стратегия развития строительной отрасли предполагает модернизацию и развитие транспортной инфраструктуры. Программа развития дорожного хозяйства включает национальный проект «Безопасные дороги», который состоит из трех блоков: дорожная сеть, общесистемные меры развития дорожного хозяйства и безопасность дорожного движения. Согласно программе, доля контрактов по строительству, реконструкции, капитальному ремонту автомобильных дорог регионального (межмуниципального) значения растет с 2019 года.

Важнейшими задачами дорожно-строительной отрасли являются:

- увеличение протяженности сети автомобильных дорог общего пользования и повышение транспортно-эксплуатационного состояния существующих дорог;
- гарантированное удовлетворение важнейших потребностей общества в автомобильных перевозках.

Дорожное строительство – отрасль, у которой есть определенная специфика. Строительство дорог осуществляется в большей мере при определенных погодных условиях, что создает трудности при производстве. Для реализации программы необходимо чтобы в организациях работали высококвалифицированные сотрудники. Их опыт, знания и навыки влияют на качество и эффективность строительных проектов.

Минимизировать риски кадрового обеспечения предприятий дорожно-строительной отрасли можно при формировании профессионального и управленческого кадрового резерва. Формирование кадрового резерва является неотъемлемым условием эффективного функционирования любой компании. Технология формирования кадрового резерва предполагает реализацию ряда ключевых действий.

Во-первых, определение потребности в персонале на основе анализа стратегии развития отрасли и региональных программ. Потребность в персонале в дорожно-строительной отрасли означает необходимость расширения штата специалистов, связанных с проектированием, строительством и обслуживанием дорожных и инфраструктурных объектов. Прогнозирование потребности в персонале включает оценку количественных и качественных факторов [2].

Во-вторых, определение источников формирования резерва, выбор кандидатов. Каждый руководитель стремится, чтобы в его организации работали высококвалифицированные специалисты. Кадровый резерв может создаваться из внутренних и внешних источников. Внешний резерв составляют кандидаты, которые не числятся в компании, не связаны с её текущей деятельностью, но представляют для неё потенциальную ценность. Внутренний резерв осуществляется за счёт человеческих ресурсов компании, когда формируется база данных сотрудников, которые в будущем могут занять другие должности [3].

В-третьих, оценка персонала как условие разработки вариантов карьерного развития сотрудников, необходимо сначала оценить персонал, должности, на которых требуются дополнительные трудовые ресурсы. Чтобы провести оценку необходимо применить компетентностный подход.

При разработке компетентностной модели оценки персонала следует различать понятия «компетенция» и «компетентность» работника. В современной литературе предлагается множество трактовок данных понятий, приведем наиболее подходящие определения. Компетенция работника – совокупность полномочий, которыми обладают или должны обладать определенные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям. Компетентность работника – это знания, опыт в определенной области науки, деятельности, жизни. Необходимо применить функционально-деятельностный подход – объединяющий теоретическую и практическую готовность к осуществлению профессиональной деятельности, к выполнению профессиональных функций, при которых основные параметры задаются функциональной структурой профессиональной деятельности [4].

Признание компетенций работника доминирующим параметром его конкурентоспособности обосновали правомерность выделения компетентностной конкурентоспособности работника за счет наилучшего соответствия сформированных профессиональных компетенций, отражающих требования функционального потенциала рабочих мест и субъективные предпочтения работодателей.

Целенаправленность процесса формирования компетенций предполагает учет многих факторов, например: приоритеты кадровой политики и конкретные предпочтения работодателей к качеству наемной рабочей силы.

Оценка персонала на основе модели компетенций в дорожно-строительной отрасли включает в себя анализ и оценку навыков, знаний и качеств сотрудников, необходимых для эффективной работы в данной отрасли. Модель компетенций включает в себя определенные критерии и стандарты, которые помогают оценить, на каком уровне находится персонал в каждой из необходимых компетенций [5].

Предлагаемый подход основывается на идее кооперации профессиональных и управленческих компетенций, обеспечиваемой тождественностью профессиональной подготовки работников, сопряженной с реализацией стратегических приоритетов кадровой политики организации.

Библиографические ссылки

1. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2030 г. и прогнозом до 2035 г. : Распоряжение правительства РФ № 3268-р от 31.10.2022.
2. О развитии инструментария прогнозирования потребности в персонале наукоемкого предприятия / О. Е. Подвербных, С. М. Самохвалова, Е. Л. Соколова [и др.] // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 11. С. 1297–1314. DOI 10.18334/et.8.11.113801.
3. Яшкова Е. В., Синева Н. Л., Бездетко К. А., Егорова Т. А. Формирование кадрового резерва как источника стабильного экономического развития организации. Текст: непосредственный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 3. С. 166–173
4. Чернова А. В. Формирование кадрового резерва как главная задача повышения эффективности организации. Текст: непосредственный. E-Scio, 2020.
5. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Текст: непосредственный, 2010. С. 115–120.

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation No. 3268-r dated 10/31/2022 «Strategy for the development of the construction industry and housing and communal services of the Russian Federation until 2030 and forecast until 2035». (in Russian)
2. Podverbnyh O. E., Samohvalova S. M., Sokolova E. L. On the development of tools for forecasting the need for personnel of a high-tech enterprise. *E`konomika truda*. [Labor economics]. 2021, T. 8, Vol. 11. pp. 1297–1314. Available at: DOI 10.18334/et.8.11.113801. (in Russian)
3. Yashkova E. V., Sineva N. L., Bezdetko K. A., Egorova T. A. Formation of the personnel reserve as a source of stable economic development of the organization *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative economy: prospects for development and improvement]. 2018, Vol. 3. p. 166–173 (in Russian)
4. Chernova A. V. *Formirovanie kadrovogo rezerva kak glavnaya zadacha povы'sheniya e`ffektivnosti organizacii* [Formation of the personnel reserve as the main task of improving the efficiency of the organization]. E-Scio, 2020.
5. Spenser L., Spenser S. *Kompetencii na rabote* [Competencies at work]. 2010, p. 115–120

© Малюгина А. Н., Сишко В. С., 2024

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

*Подвербных Ольга Ефимовна¹, Межова Ирина Анатольевна^{1, 3},
Николаева Людмила Викторовна²*

¹Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

²Красноярский государственный медицинский университет
имени профессора В. Ф. Войно-Ясенецкого
Российская Федерация, 660022, г. Красноярск,
ул. Партизана Железняка, 1

E-mail: ¹podverbnih@sibsau.ru, ²nikola4310@mail.ru, ³mezhovaia@sibsau.ru

В настоящей статье рассматриваются особенности обучения персонала в системе здравоохранения. Выявлены современные тенденции процесса обучения медицинских работников – врачей и медицинских сестер. Реформа, проводимая в сфере здравоохранения в последние годы, создала условия для трансформации знаний, навыков, умений у персонала, и на первый план выходят такие компетенции как командообразование, пациентоориентированность, телекоммуникабельность и другие. Поэтому система последипломного непрерывного образования должна восполнить пробелы в подготовке кадров, акцентируя внимание на этих компетенциях.

Ключевые слова: стратегия развития здравоохранения, обучение медицинского персонала, командообразование, пациентоориентированность, телекоммуникабельность.

STAFF TRAINING IN THE HEALTHCARE SYSTEM: MAIN FEATURES AND PROSPECTS

Podverbnykh Olga E.¹, Mezova Irina A.^{1, 3}, Nikolaeva Lyudmila V.²

¹Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

²Krasnoyarsk State Medical University
named after Professor V. F. Voino-Yasenetsky
1, Partizan Zheleznyak Street, Krasnoyarsk, 660022, Russian Federation
E-mail: ¹podverbnih@sibsau.ru, ²nikola4310@mail.ru, ³mezhovaia@sibsau.ru

This article discusses the specifics of staff training in the healthcare system. Modern trends in the training process of medical workers – doctors and

nurses – have been identified. The reform carried out in the healthcare sector in recent years has created conditions for the transformation of knowledge, skills, and abilities among staff, and competencies such as team building, patient orientation, telecommunication and others are coming to the fore. Therefore, the system of postgraduate continuing education should fill in the gaps in personnel training, focusing on these competencies.

Keywords: Healthcare development strategy, training of medical personnel, team building, patient orientation, telecommunication.

В принятой в 2019 году Стратегии развития здравоохранения одно из направлений было сформулировано как «совершенствование системы медицинского образования и кадрового обеспечения системы здравоохранения» [1]. Для реализации Стратегии (в том числе и этого направления) был выработан национальный проект «Здравоохранение», период действия которого – 2019–2024 годы.

Но завершение к 2025 году основных мероприятий по национальному проекту вовсе не означает прекращение поддержки государством медицины как отрасли экономики. Меняться будет формат поддержки, корректироваться цели и задачи отрасли в системе экономических отношений, но основные принципы функционирования останутся прежними, что хорошо прослеживается и в Послании Президента РФ Федеральному Собранию [2], и в ежегодном отчете Правительства в Государственной Думе [3].

Одним из условий постоянного повышения профессионального уровня и расширения квалификации медицинских работников должно явиться непрерывное воспроизведение системы знаний в части формирования востребованных компетенций. При этом службы управления персоналом и руководство медицинских учреждений должны работать на опережение, учитывая передовой опыт, как в технологиях охраны здоровья, так и в системе организации оказания медицинских услуг. В этой связи становится необходимым определить особенности обучения персонала и в концептуальном разрезе, и с позиции принятия управленческого решения на момент выбора обучающих программ или определения поименного списка слушателей, – чему и кого обучать. При этом обучение врачей, медсестер, административных работников в форме повышения квалификации и переподготовки имеет свои общие и отличительные черты.

В настоящее время особую остроту приобрели процессы оптимизации профессионального обучения медицинских кадров. Факторы, определяющие особенности этого явления, связаны, во-первых, с глобальным характером кризисов, вызываемых воздействием пандемий (в том числе COVID-19); во-вторых, с общими тенденциями в сфере оказания медицинских услуг – переход на использование телемедицинских технологий для дистанционных консультаций/консилиумов; в-третьих, с частными особенностями материально-технического обеспечения медицинских организаций; в-четвертых, с непрерывным развитием информационных технологий

в сфере коммуникаций, включая создание единого цифрового контура на основе единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ).

Для успешного функционирования в условиях рынка медицинских услуг организации здравоохранения уделяют особое внимание повышению квалификации своих сотрудников. Согласно Приказу Минздрава РФ от 21.12.2018 № 898н, с 1 января 2020 года аккредитацию проходят медицинские работники, имеющие среднее профессиональное образование или высшее образование и завершившие обучение на курсах профессиональной переподготовки по всем специальностям и направлениям, таким образом, работник здравоохранения для осуществления профессиональной деятельности на законных основаниях обязан иметь действующий сертификат, а обучение при этом носит непрерывный характер [4].

В организации учебного процесса медицинского персонала выделяют два основных направления – улучшение системы периодического обучения, а также изучение возможностей использования и активное внедрение современных IT-технологий в образовательный процесс.

Первое направление. Одним из критериев прохождения периодической аккредитации персонала медицинского учреждения являются индивидуальные профессиональные достижения, а также освоение программ повышения квалификации [5]. Согласно исследованию, проведенному авторами статьи «Оценка значимых параметров выбора медицинского учреждения для потребителя медицинских услуг в российской и зарубежной практике», содержащей выводы о различных факторах, влияющих на выбор потребителя медицинских услуг, большинство пациентов и врачей, выступая в качестве респондентов, сошлись во мнении о том, что в социальных сетях важнее всего обращать внимание на профессиональные достижения врача, повышение квалификации, а также опыт его работы в системе профессиональной деятельности [6]. По данным опроса было выявлено, что все эти характеристики формируют имидж сотрудника и уровень доверия у пациентов.

Таким образом, использование в процессе аттестационных мероприятий этих инструментов способствует росту заинтересованности руководства медицинского учреждения и его персонала в актуализации информации о профессиональных достижениях, повышении квалификации и опыте профессиональной деятельности, что означает не только практическую значимость, но и экономическую выгоду для учреждения.

Второе направление. Пандемия в значительной степени изменила содержание и процесс организации обучения персонала, развились информационно-технические возможности работы в условиях удаленных способов общения – телекоммуникационные технологии. Организации, осуществляющие обучение сотрудников, начали работать в дистанционном режиме. И это получило широкое распространение в системе предоставления знаний, способствовало овладению навыками, изучению передового опыта.

Основу образовательного процесса при дистанционном обучении составляет целенаправленная и контролируемая интенсивная самостоятельная работа обучаемого, который может учиться в удобном для себя месте, по индивидуальному расписанию, имея при себе комплект специальных средств обучения и согласованную возможность контакта с преподавателем по телефону, электронной и обычной почте, а также очно [7].

Одним из направлений взаимодействия между субъектами медицинских правоотношений стало использование телемедицины как элемента профессионального развития кадров, что стало возможным благодаря достаточно высокому уровню телекоммуникационных технологий в стране; значительному росту потребности в высококвалифицированной медицинской помощи среди людей, проживающих в труднодоступных и отдаленных местах России; необходимость непрерывного повышения квалификации медицинских работников; потребность в коллективном принятии оперативных управленческих решений руководителями учреждений системы здравоохранения, научно-исследовательских институтов, на что в условиях удаленного доступа требуется значительно меньше времени.

Оптимизация и повышение эффективности профессионального обучения медицинского персонала с использованием современных технологий может осуществляться по следующим направлениям, что активно используется в Краевом государственном бюджетном учреждении здравоохранения «Красноярская межрайонная клиническая больница № 20 имени И. С. Берзона» (КГБУЗ «КМКБ № 20 им. И. С. Берзона»):

1) разработка и совершенствование платформ, обеспечивающих непрерывный доступ к контенту с мобильных устройств, – позволяет специалистам в любое удобное для них время получать необходимую информацию, в частности, при перемещении по городу на общественном транспорте, посещении заведений общественного питания;

2) применение при обучении медицинских сотрудников интерактивных массовых открытых онлайн-курсов (МООС-Massive Open Online Courses), – делает возможным большому количеству пользователей вне зависимости от географического положения и на бесплатной основе слушать лекции, изучать теоретические материалы по программам обучения; основным преимуществом этого является открытый доступ информации;

3) использование виртуальной и дополненной реальности при обучении персонала, – данный формат обучения отличается значительными затратами, что, конечно, является существенным недостатком; но возможности по визуализации и имитации, открывающиеся перед специалистами, ставят его на принципиально новый уровень. Следует также отметить тот факт, что в медицинской сфере именно практическое обучение играет особую важную роль. Использование специальных тренажеров (шлемы, контроллеры, очки) позволяет специалистам отрабатывать профессиональные навыки и умения, например, проводить объективное обследование, выполнять манипуляции и тому подобное.

Обучение среднего медицинского персонала в КГБУЗ «КМКБ № 20 им. И. С. Берзона» осуществляется без отрыва от работы, что позволяет осознать себя самостоятельной, самоуправляемой личностью; накопить жизненный, профессиональный и социальный опыт; сформировать собственный мотивационный профиль; использовать возможность безотлагательной реализации полученных знаний, умений, навыков и качеств, совмещая учебную деятельность с участием в сфере оплачиваемого труда.

Проблемы, возникающие в системе последипломного обучения медицинских работников среднего звена в учреждениях следующие:

- отсутствие дифференцирования обучающихся по исходным данным уже имеющихся знаний, навыков, умений;
- отсутствие потребности (а, следовательно, и мотивации у медицинских сестер) в углублении компетенций через формат получения знаний уже через 5–10 лет работы в профессии;
- формализация процесса обучения, – главное диплом, а не знания;
- обучение без отрыва от работы в силу необеспеченности кадрами медучреждений;
- слабые теоретические и практические навыки в вопросах организации и управления «сестринским процессом»;
- отсутствие мышления при постановке «сестринского диагноза» и подмена ее «врачебным диагнозом»;
- необеспеченность материально-технической базы (нехватка кабинетов, компьютеров), в результате чего работа медсестры строится по принципу «помощник врача», вместо «партнер врача»;
- повышение квалификации один раз в пять лет, что явно не соответствует темпам изменений знаний в этой сфере;
- нежелание вникать в суть заданной темы, следовательно, правильного и грамотного выполнения и представления самостоятельной работы слушателя;
- некачественное последипломное обучение поставщика образовательных услуг, представленных частными медицинскими учреждениями, иногда и колледжами;
- безответственное и халатное отношение к вопросам последипломного образования заказчиков со стороны лечебно-профилактических учреждений, несущих непосредственную ответственность за обучение своих сотрудников.

В настоящее время роль среднего медицинского персонала меняется, требования к этой категории работников резко возрастает, объем и содержание трудовых функций увеличивается. В том числе и в области санитарного просвещения населения.

Традиционно деятельность по медицинскому просвещению населения, обучению пациентов принадлежала врачебному персоналу, однако в новых экономических условиях в связи с увеличением нагрузки, укруп-

нении участков у врачей остается все меньше времени на выполнение этой трудовой функции. Медсестра ближе всех находится к пациенту, поэтому именно на нее сегодня ложится часть трудовых обязанностей, которые ранее выполнял врач.

В настоящее время труд медицинской сестры претерпевает существенные изменения, получает свое научное обоснование, что позволяет работу медсестры упорядочить, минимизировать затраты времени на выполнение технических функций (заполнение журналов, занесение данных в компьютер и так далее), сделать его более содержательным, совершенно иначе рассматривать взаимодействие «врач – медсестра», «врач – медсестра – пациент».

В работе среднего медицинского персонала также присутствуют элементы командной работы, поэтому в обучении используются такие виды работ, где командообразование как компетенция приобретается не только в теоретическом плане, но и на практике. Организация процесса обучения в модульной форме позволяет придать образовательной программе гибкий характер. Оценку качества определяют результаты анкетирования после окончания курсов, а также через три–шесть месяцев после прохождения обучения.

Еще одним способом обучения персонала являются выездные краткосрочные семинары по определенной тематике. Один из таких семинаров для специалистов со средним медицинским образованием южной группы районов Красноярского края «Пациенториентированные технологии на современном этапе развития отрасли» прошел в конце марта 2024 года [8], где принимали участие и представители КГБУЗ «КМКБ № 20 им. И. С. Берзона». Основные направления, обсуждаемые на семинаре – это безопасный уход за пациентами, подготовка высококвалифицированных специалистов, обучение по алгоритмам, импортозамещение средств для обработки медицинских изделий и др. Учитывая географию участников семинара (как в очном, так и в дистанционном режиме) и содержание вопросов, которые обсуждались на семинаре, можно утверждать, что тематические семинары – это не только обмен мнениями, но и возможность видеть практическое применение получаемых знаний на мастер-классах, обсудить в кулуарах конференции насущные вопросы, показать свои разработки в области заявленной проблемы в рамках выступления и ответов на вопросы.

Таким образом, в современных условиях образование дипломированных медицинских работников с практическим опытом работы в лечебно-профилактических учреждениях является поступательным, целостным и пожизненным процессом, действие которого при условии непрерывности должно приносить пациентам положительные результаты. Пациентоориентированность деятельности формируется на этапе обучения как системообразующий фактор обучения персонала, направленного на общие процессы сохранения здоровья населения.

Библиографические ссылки

1. Указ Президента РФ от 6 июня 2019 г. № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72164534/#1000>.
2. Послание Президента Федеральному Собранию. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585>.
3. Ежегодный отчет Правительства в Государственной Думе. URL: <http://government.ru/news/51246/#>.
4. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 21 декабря 2018 г. № 898н «О внесении изменений в сроки и этапы аккредитации специалистов, а также категорий лиц, имеющих медицинское, фармацевтическое или иное образование и подлежащих аккредитации специалистов, утвержденные приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации от 22 декабря 2017 г. № 1043н». URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/72147566/paragraph/1/doclist/3162/1/0/0/Приказу%20Минздрава%20РФ%20от%2021.12.2018%20№%20898н:3>.
5. Кучеренко В. З. Роль подготовки медицинских кадров в развитии здравоохранения России // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2019. № 4. С. 46–51.
6. Цветкова А. Б., Юнисов Р. Х. Оценка значимых параметров выбора медицинского учреждения для потребителя медицинских услуг в российской и зарубежной практике // Международная торговля и торговая политика. 2018. № 3 (15). С. 126–144. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-znachimyh-parametrov-vybora-meditsinskogo-uchrezhdeniya-dlya-potrebitelya-meditsinskih-uslug-v-rossiyskoy-i-zarubezhnoy/viewer>.
7. Дятлов В. Ю. Особенности управления ресурсами здравоохранения // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2019. № 5. С. 26–28.
8. На выездных семинарах для средних медицинских работников обсудили пациентоориентированные технологии работы. URL: <https://krasgkb20.ru/news/109451533>.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation No. 254 dated June 6, 2019 “On the Strategy for the development of healthcare in the Russian Federation for the period up to 2025”. Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72164534/#1000>. (in Russian)
2. The President’s Message To the Federal Assembly. Available at: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585>. (in Russian)
3. The annual report of the Government to the State Duma. Available at: <http://government.ru/news/51246/#> (in Russian)
4. Order of the Ministry of Health of the Russian Federation No. 898n dated December 21, 2018 “On Amendments to the terms and stages of

accreditation of specialists, as well as categories of persons with medical, pharmaceutical or other education and subject to accreditation of specialists, approved by Order of the Ministry of Health of the Russian Federation No. 1043n dated December 22, 2017". Available at: <https://ivo.garant.ru/#/document/72147566/paragraph/1/doclist/3162/1/0/0/By-order-of%20minzdrav%20RF%20ot%2021.12.2018%20No.%20898n:3>. (in Russian)

5. Kucherenko V. Z. The role of medical personnel training in the development of healthcare in Russia *Problemy social'noj gigieny, zdravooxraneniya i istorii mediciny* [Problems of social hygiene, health care and the history of medicine]. 2019, Vol. 4. pp. 46–51.

6. Tsvetkova A. B., Yunisov R. H. Assessment of significant parameters of choosing a medical institution for a consumer of medical services in Russian and foreign practice *Mezhdunarodnaya trgovlya i trgovaya politika* [International trade and trade policy]. 2018, Vol. 3 (15), Pp. 126–144. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-znachimyh-parametrov-vybora-meditsinskogo-uchrezhdeniya-dlya-potrebitelya-meditsinskih-uslug-v-rossiyskoy-i-zarubezhnoy/viewer>. (in Russian)

7. Dyatlov V. Yu. Features of health resource management *Problemy social'noj gigieny, zdravooxraneniya i istorii mediciny* [Problems of social hygiene, healthcare and the history of medicine]. 2019, Vol. 5, pp. 26–28.

8. At field seminars for secondary medical professionals, patient-oriented work technologies were discussed. Available at: <https://krasgkb20.ru/news/109451533>.

© Подвербных О. Е., Межова И. А., Николаева Л. В., 2024

ОЦЕНКА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Пронина Виктория Александровна

Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет)
Российская Федерация, 125993, г. Москва, Волоколамское шоссе, 4
E-mail: rock_vick@mail.ru

В контексте изменений, происходящих в мире в течение последних лет, большинству компаний приходится адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса. Из-за быстрого развития технологий некоторые организации оказались неподготовленными к удаленной работе, что вызвало множество финансовых и управленческих трудностей.

Ключевые слова: цифровизация экономики, управление персоналом, экономика труда, вовлеченность персонала, мониторинг персонала.

ASSESSING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Pronina Victoria A.

Moscow Aviation Institute (National Research University)
4, Volokolamsk highway, Moscow, 125993, Russian Federation
E-mail: rock_vick@mail.ru

In the context of the changes that have taken place in the world over the last few years, most companies have to adapt to the new business environment. The rapid development of technology has left some organizations unprepared for remote working, causing many financial and managerial difficulties.

Keywords: digitalization of the economy, personnel management, labor economics, personnel engagement, personnel monitoring.

В нынешней ситуации компаниям следует применять гибкий подход для достижения успеха на рынке, что позволит им успешно конкурировать, предлагать потребителям более выгодные цены и условия, укреплять свою репутацию и расширять свою известность на рынке.

Вовлеченность сотрудников – это состояние физического, эмоционального и интеллектуального настроения, в котором сотрудники стремятся выполнять свою работу максимально качественно и достигать результатов,

таких как завоевание конкурентных позиций, освоение новых рынков, преодоление трудностей и создание привлекательных продуктов.

Оценка уровня вовлеченности – сложная задача. Оценка вовлеченности персонала может быть проведена с помощью различных методов, таких как опросы, интервью, наблюдение за поведением сотрудников, анализ текучести кадров и многое другое. Важно помнить, что каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, и выбор метода зависит от целей исследования и доступных ресурсов.

Одним из наиболее распространенных методов является проведение опросов. Они могут быть анонимными или открытыми, а также проводиться в онлайн- или офлайн-формате. Опросы могут включать вопросы о удовлетворенности работой, отношениях с коллегами и руководством, уровне мотивации и т. д.

Интервью также являются эффективным методом оценки вовлеченности персонала. Интервьюеры могут задавать вопросы, чтобы понять, как сотрудник относится к своей работе, какие у него есть предложения по улучшению рабочего процесса и т. д. [4].

Наблюдение за поведением сотрудников также может быть полезным инструментом для оценки их вовлеченности. Например, можно наблюдать за тем, как сотрудники общаются друг с другом, как они выполняют свои задачи и как они реагируют на изменения в рабочем процессе [2].

Анализ текучести кадров также может дать информацию о вовлеченности персонала. Если уровень текучести кадров высок, это может указывать на то, что сотрудники не чувствуют себя вовлеченными в работу и не удовлетворены условиями труда.

Объективные критерии позволяют определить степень эффективности работы сотрудников. Все показатели можно отнести к одной из следующих групп:

1. Профессиональный. Учитываются соответствие имеющихся навыков, знаний и опыта требованиям предлагаемой позиции.
2. Социально-психологический. Данный критерий оценивает, в какой мере поведение новичка соответствует корпоративным правилам.
3. Психофизиологический. Данный показатель учитывает, насколько быстро сотрудник устает, какую нагрузку способен выдержать, насколько устойчив к стрессам.
4. Интегральная система оценивания используемых адаптационных программ, их результативности.

Критерии оценивания персонала могут быть разными и зависят от множества факторов, таких как позиция, отрасль, организация и т. д.

В условиях цифровизации всех ключевых процессов бизнеса в HR-индустрии существует ряд цифровых инструментов, позволяющих улучшить качество мониторинга. В мониторинге состояния персонала используются различные цифровые инструменты, включая:

– Системы управления персоналом (HRM-системы), которые позволяют управлять кадровыми ресурсами, отслеживать эффективность работы сотрудников, а также анализировать данные о персонале.

– Системы учета рабочего времени (Time Tracking Systems), которые помогают контролировать выполнение задач и соблюдение рабочих графиков.

– Программы для проведения опросов и сбора обратной связи от сотрудников (например, SurveyMonkey, Typeform).

– Инструменты для анализа данных (Data Analytics Tools), такие как Tableau, Google Data Studio, которые позволяют обрабатывать и визуализировать данные о работе персонала.

– Искусственный интеллект и машинное обучение (AI/ML) для анализа больших объемов данных и выявления тенденций в эффективности работы сотрудников [1; 5].

Важно также учитывать, что система оценки должна быть справедливой и не вызывать негативных эмоций у сотрудников. Также необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника и его потенциал для развития.

Оценка состояния персонала может проводиться различными методами, включая:

1. Анализ отчетов – изучение документации, связанной с работой сотрудника, такой как отчеты о проделанной работе, отзывы клиентов и коллег.

2. Интервью – беседа с сотрудником, в ходе которой можно получить информацию о его профессиональных навыках, опыте работы и мотивации.

3. Наблюдение за работой – непосредственное наблюдение за выполнением сотрудником своих обязанностей, которое позволяет оценить его навыки, скорость работы и качество продукции.

4. Тестирование – проведение тестов или заданий, которые позволяют оценить уровень знаний и умений сотрудника.

5. Оценка «360 градусов» – получение отзывов от коллег, подчиненных и руководителей о работе сотрудника.

6. Анализ результатов работы – сравнение фактических результатов с поставленными целями и задачами.

7. Оценка по компетенциям – определение уровня развития профессиональных и личностных компетенций сотрудника [3]

Результаты оценки могут быть использованы для принятия решений о повышении, переводе или увольнении сотрудника, а также для определения потребностей в обучении и развитии.

В условиях цифровой экономики важно учитывать вовлеченность персонала, так как это влияет на эффективность работы и удовлетворенность сотрудников. Оценка вовлеченности может проводиться с помощью различных методов, которые должны быть адаптированы к условиям цифровой экономики. Важно также учитывать факторы, которые могут влиять на вовлеченность, такие как технологии, коммуникации и стиль руково-

дства. Все представленные детали могут позволить руководителю оперативно определять состояние сотрудников, формируя для них комфортные условия труда и повысить уровень их вовлеченности.

Библиографические ссылки

1. Системы управления персоналом. URL: <https://soware.ru/categories/personnel-management-systems>.
2. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды : учебное пособие. М. : Финансы и статистика, 2021. 443 с.
3. Акимов А. А., Тихонов А. И. Цифровая трансформация: основные тенденции и влияние на систему управления персоналом предприятия // Вестник Академии знаний. 2020. № 38 (3). С. 36–43.
4. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие. 2-е изд. Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
5. Романова Ю. Д., Винтова Т. А., Коваль П. Е. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум. Люберцы : Юрайт, 2016. 291 с.

References

1. Personnel Management Systems. Available at: <https://soware.ru/categories/personnel-management-systems> (in Russian)
2. Avdeev V. V. *Upravlenie personalom: texnologiya formirovaniya komandy : Uchebnoe posobie* [Personnel management: the technology of team formation: Training manual]. Moscow : Finance and Statistics, 2021, 443 p.
3. Akimov A. A., Tikhonov A. I. Digital transformation: main trends and impact on the enterprise personnel management system *Vestnik Akademii znaniy* [Vestnik of the Academy of Knowledge]. 2020, Vol. 38 (3). pp. 36–43.
4. Glik D. I. *E`ffektivnaya rabota s personalom : prakticheskoe posobie* [Effective work with personnel : a practical manual]. Saratov, IPR Media, 2019, 144 p.
5. Romanova Y. D., Vintova T. A., Koval P. E. *Informacionny`e texnologii v upravlenii personalom: Uchebnik i praktikum* [Information technologies in personnel management: Textbook and workshop]. Lyubertsy, Yurait, 2016, 291 p.

© Пронина В. А., 2024

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА: ЗНАЧЕНИЕ И ОПЫТ

Соколова Елизавета Леонидовна, Пирогова Екатерина Николаевна

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: pirogova2930@gmail.com

Рассматриваются программы развития кадрового резерва на основе компетентностного подхода. Проанализирован успешный опыт российских и зарубежных компаний, показаны преимущества внедрения компетентностного подхода при развитии кадрового резерва.

Ключевые слова: развитие персонала, кадровый резерв, компетентностный подход, компетенция, программа развития.

PERSONNEL RESERVE DEVELOPMENT PROGRAMS: MEANING AND EXPERIENCE

Sokolova Elisaveta L., Pirogova Ekaterina N.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: pirogova2930@gmail.com

This work examines the programs for the development of the personnel reserve based on a competence-based approach. The successful experience of Russian and foreign companies is analyzed, the advantages of implementing a competency-based approach in the development of the personnel reserve are shown.

Keywords: personnel development, personnel reserve, competence approach, competence, development program.

В современном мире, где конкуренция на рынке труда становится все более ожесточенной, компании и организации стремятся найти способы привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников. Одним из таких способов является создание и внедрение программ развития кадрового резерва. Эти программы позволяют компаниям не только обеспечить свою потребность в профессионалах, но и подготовить будущее поколение лидеров.

Программы развития кадрового резерва представляют собой систематическую работу по выявлению, развитию и подготовке наиболее перспективных сотрудников для занятия ключевых должностей в организации. Они основываются на принципе последовательного управления карьерным ростом сотрудника, предоставляя ему возможности для профессионального развития и повышения квалификации.

Такие программы имеют немалое значение для компаний всех отраслей, поскольку позволяют иметь готовый кадровый резерв для быстрой замены ключевых должностей или расширения бизнеса. Кроме того, они способствуют повышению мотивации сотрудников, поскольку создают положительную атмосферу развития и демонстрируют перспективы продвижения по службе.

Опыт внедрения программ развития кадрового резерва уже доказал свою эффективность во многих компаниях. Такие успешные примеры как ПАО «Газпром нефть», «Северсталь», ПАО «РЖД», государственные структуры зарубежных стран, свидетельствуют о том, что эти программы помогают создать команду высокопрофессиональных специалистов, которые обладают не только необходимыми компетенциями, но и лидерскими качествами.

Развитие кадрового резерва является одним из ключевых компонентов успешного управления персоналом в современных организациях. Кадровый резерв представляет собой группу сотрудников с высоким потенциалом для занятия руководящих позиций в будущем. Важной задачей руководства является создание и развитие такого резерва. Для достижения этой цели наиболее эффективным решением является использование проектного подхода и формирование программы развития кадрового резерва [4]. Они основаны на компетентностном подходе, который позволяет определить не только текущие навыки и знания сотрудников, но и их потенциал для развития и роста. Компетенции становятся основой для оценки и выбора участников программы развития резерва.

Программы развития кадрового резерва направлены на раскрытие потенциала сотрудников, развитие их лидерских навыков и подготовку к осуществлению ответственных ролей в будущем. Они включают в себя различные виды обучения, тренинги, менторинг, ротацию на различные должности и другие развивающие мероприятия [1].

Применение компетентностного подхода позволяет программам развития кадрового резерва быть целенаправленными и эффективными. Он позволяет сосредоточиться на развитии тех навыков и знаний, которые необходимы для успешной работы на руководящих позициях. Программы могут быть адаптированы под каждого участника, учитывая его индивидуальные потребности и цели развития.

Опыт показывает, что программы развития кадрового резерва, основанные на компетентностном подходе, являются эффективным инструментом для подготовки кадрового резерва. Они позволяют идентифицировать и развивать потенциал сотрудников, повышать их мотивацию, карьерные перспективы и уровень удовлетворенности работой [2].

Кадровый резерв является важным ресурсом организации, который позволяет обеспечить непрерывность работы и успешное развитие компании. Развитие кадрового резерва на основе компетентностного подхода представляет собой целенаправленную и системную деятельность, которая должна быть включена в стратегическое планирование персонала организации. Это позволяет организации быть готовой к изменениям и вызовам в будущем и успешно развиваться. Программы развития кадрового резерва играют важную роль в обеспечении устойчивого и эффективного развития организации. Цель развития кадрового резерва – создать резерв квалифицированных кадров, способных эффективно решать стратегические задачи организации.

В компании ПАО «НК «Роснефть» большое внимание уделяется развитию у резервистов не только профессионально-технических компетенций, но и управленческих, корпоративных, поскольку компания нацелена на фокусное развитие лидеров. В 2011 году началась оценка персонала ПАО «НК «Роснефть» по новой модели компетенций. Этот шаг был принят в рамках реализации инновационного проекта под названием «Внедрение компетентностного метода развития во всех сферах деятельности компании». Компания приняла решение внедрить эту модель, чтобы взять на вооружение современные методы оценки персонала и развития его кадрового потенциала [3].

Действующая система способствует решению сразу нескольких бизнес-задач, например, планирование развития персонала компании, отбор кандидатов в кадровый резерв, формирование экспертных сообществ, обеспечение руководства актуальной информацией об уровне развития компетенций персонала для принятия кадровых решений и выделению высокопотенциальных резервистов («лидеров будущего»), которые в дальнейшем путем ротации будут продвигаться внутри периметра ПАО «НК «Роснефть» и участвовать в стратегически важных проектах компании.

Ежегодно для молодых специалистов третьего года работы проводятся деловые оценочные игры, цель которых – выявление молодых специалистов, имеющих лидерский потенциал и высокий уровень развития корпоративных и управленческих компетенций: умение принимать решения, способность к постоянному развитию, видение новых возможностей, способность к самоорганизации, а также умение управлять командой.

Деловые игры моделируются таким образом, чтобы создать максимальную приближенность к реальной ситуации бизнеса, и требуют от участников полного раскрытия своего потенциала. В ходе деловой игры молодые специалисты пробуют свои силы в роли руководителей для осознания тех вызовов, с которыми им придется столкнуться.

В дальнейшем, специалисты, которые показали наилучшие результаты включаются в кадровый резерв. Для резервистов проводится специальное обучение. При назначении на вакантные управленческие позиции они обладают приоритетом перед другими кандидатами. Вместе с тем, Компания ожидает от резервистов роста результативности и компетентности, эффективного исполнения обязанностей при назначениях.

Программа формирования кадрового резерва компании предусматривает создание резерва на должностях 1-го, 2-го и 3-го уровней управления. Утверждение кадрового резерва на должностях 1-го уровня управления осуществляется на уровне центрального управления ПАО «НК «Роснефть». Кандидаты в резерв на должностях 1-го уровня управления могут рассматриваться для занятия целевых позиций в нескольких компаниях группы ПАО «НК «Роснефть», при этом предоставляются возможности для самореализации через ротацию, приоритетное назначение на целевые позиции и участие в ключевых проектах компании.

Резервисты активно привлекаются к участию в приоритетных проектах компании, их развитию и планированию карьеры осуществляется помощь со стороны кураторов. Лучшие из резервистов отбираются в стратегический кадровый резерв, в особую категорию резерва. Вместе с тем, от лучших резервистов ожидаются постоянный рост показателей результативности и компетентности, а также готовность исполнять поставленные задачи в любом регионе, где компания присутствует. Кандидаты, проявившие необходимые деловые и управленческие компетенции или доказавшие свою способность быстро их развить, принимаются в резерв.

С 2011 года ПАО «Татнефть» впервые в России внедрило централизованную систему «Управление кадровым резервом предприятия на базе Nakisa». Благодаря этой системе «Татнефть» смогла упорядочить представление информации, увеличить скорость получения данных, помочь в процессе принятия решений в области управления и обнаружить отклонения в различных системах и процессах на ранних этапах [5].

Это решение позволило компании быстро и качественно закрыть вакансии на важных уровнях управления с помощью собственного персонала, быстро и результативно предоставить высококвалифицированных специалистов в недавно созданные дочерние предприятия и подразделения компании, обеспечить готовность сотрудников к выполнению сложных производственных задач в будущем, развивать и удерживать лучших менеджеров корпорации за счет своевременного продвижения и планирования карьеры.

Руководитель службы персонала «Татнефти» Р. Хамадьяров отметил, что система облегчила получение информации о требованиях к компетенциям резервистов, определение степени их подготовленности, формирование действующего и перспективного кадрового резерва. Компания реализовала обучающие программы для сотрудников и создала профили должностей и работников для менеджеров различных уровней и ключевых сотрудников [6].

Кадровая стратегия, применяемая в корпорации British Petroleum (BP), основывается на эффективном использовании кадрового резерва, которая постоянно модернизируется в соответствии с требованиями времени. В рамках этой стратегии BP использует понятие «группа лидеров», объединяющая 360 ключевых позиций в компании, чтобы определить количество сотрудников, вовлеченных в программу подготовки кадрового резерва.

Разработка плана кадрового резерва осуществляется совместно с центральным отделом управления персоналом (HR) и отделами управления персоналом подразделений ВР. После этого план направляется на рассмотрение руководству корпорации. Предложения о 40–50 важных позициях рассматриваются лично исполнительным директором компании.

План кадрового резерва включает сотрудников, готовых к продвижению на текущие позиции, а также на позиции через 2–4 года вперед и даже на длительный период (до 10 лет). Каждые два года план кадрового резерва подвергается детальному пересмотру в рамках ежегодного обновления основных данных. Для удобства работы с большим объемом информации и наглядного представления различных карьерных возможностей в ВР используется многопрофильная информационная система, которая автоматизирует большинство рутинных процессов.

Информация о ключевых позициях, занимаемых в рамках кадрового резерва, не является общедоступной в корпорации. Однако, для создания партнерского отношения к каждому сотруднику, ВР сообщает сотрудникам из кадрового резерва о широком диапазоне возможных позиций, которые они могут занять в будущем. Такой подход позволяет сотрудникам не ощущать себя просто исполнителями указаний руководства.

ВР уделяет большое внимание подготовке молодых специалистов для включения в кадровый резерв. Компания уже много лет использует «программу индивидуального развития» для оценки и определения потенциальных карьерных возможностей молодых сотрудников в возрасте от 27 до 33 лет. Эта программа предоставляет им руководителей, сопровождающих их на пути повышения квалификации, и разрабатывает тренинги по лидерским навыкам. После завершения программы молодые специалисты становятся частью кадрового резерва корпорации, обеспечивая приток высококвалифицированных сотрудников.

Главные положительные характеристики политики кадрового резерва в ВР включают:

1. Четкое определение группы лидеров и участников программы индивидуального развития.
2. Региональные подразделения компании имеют свободу разрабатывать кадровый резерв, при этом центральный отдел поддерживает их, но не устанавливает жестких рамок.
3. Присутствует система взаимодействующих комитетов, направленных на поддержку кадрового резерва.
4. Процесс подготовки кадрового резерва становится менее бюрократизированным благодаря использованию усовершенствованной информационной системы, которая включает в себя все отделы компании.
5. Наличие тесного сотрудничества между отделами HR корпорации ВР и ее предприятиями, что является основой для работы с кадровым резервом.
6. Развитие связей между кандидатами и их непосредственными руководителями, которые сопровождают их на протяжении всего периода подготовки.

Значение программ развития кадрового резерва для компаний трудно переоценить. Кадровый резерв – это группа высококвалифицированных сотрудников, которые имеют потенциал для занятия высших должностей в организации. Составление и развитие такого резерва является одной из важнейших задач управления персоналом.

Программы развития кадрового резерва позволяют выявить талантливых специалистов и помочь им развиваться, приобретать необходимые компетенции для будущего руководства. Это особенно актуально в условиях быстро меняющихся рыночных условий, когда компании должны быть готовы к выходу на новые рынки, внедрению новых технологий и изменениям в бизнес-моделях.

Программы развития кадрового резерва позволяют выстраивать систему подготовки и развития перспективных сотрудников, основываясь на анализе их компетенций и потенциала. Они могут включать в себя такие мероприятия, как обучение, стажировки, менторинг, участие в проектах, обмен опытом, а также систему оценки и отслеживания успехов.

Внедрение программ развития кадрового резерва имеет ряд преимуществ для компаний. Во-первых, это позволяет обеспечить континуитет управления, уменьшить риски, связанные с уходом ключевых сотрудников. Во-вторых, такие программы создают возможности для профессионального роста и развития сотрудников, что позитивно сказывается на их мотивации и уровне удовлетворенности. Кроме того, наличие кадрового резерва позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды и оперативно заполнять вакансии в руководстве.

Важным аспектом программ развития кадрового резерва является учет особенностей компании и ее стратегии развития. Только тесное сотрудничество подразделений управления персоналом и бизнес-подразделения позволяет определить необходимые компетенции и разработать структурированную программу подготовки.

Практика успешных программ развития кадрового резерва подтверждает их эффективность. Многие компании использовали эти программы в качестве инструмента для создания сильного и конкурентоспособного руководства. Они помогают вырастить внутренний кадровый потенциал, сохраняя и развивая конкретные преимущества и корпоративную культуру. Обратиться к программам развития кадрового резерва стоит каждой компании, стремящейся к стабильному и успешному развитию.

Библиографические ссылки

1. Андриенко А. С. Компетентностно-ориентированный подход в системе высшего образования: история, современное состояние и перспективы развития : монография. Чебоксары : ИД «Среда», 2018. 92 с.

2. Галстян А. С., Слободянюк Р. О. Инновационное управление человеческим капиталом предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 81-3. С. 24–27.

3. Дмитриева Е. В. Инновационные подходы в сфере управления человеческим капиталом в организации // Аллея науки. 2022. Т. 1, № 5 (68). С. 353–356.

4. Катанаева М. А., Подвербных О. Е., Соколова Е. Л. Развитие персонала как ключевой фактор повышения экономической эффективности медиабизнеса: проектный подход // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2018. № 4. С. 27–32.

5. Малышева, О. Л. Инновационные кадровые технологии привлечения персонала в условиях современных реалий рынка труда (на примере ОАО «Татнефть») // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. № 1.

6. Corp.cnews.ru [Электронный ресурс]: Energy Consulting: первый в России проект по автоматизации управления кадровым резервом на базе Nakisa. Режим доступа: URL: https://corp.cnews.ru/news/line/energy_consulting_pervyj_v_rossii.

Referenses

1. Andrienko A. S. *Kompetentnostno-orientirovannyj podxod v sisteme vysshego obrazovaniya: istoriya, sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya : monografiya* [Competence-oriented approach in the higher education system: history, current state and prospects of development : monograph]. Cheboksary, Publishing house “Wednesday”, 2018. 92 p.

2. Galstyan A. S., Slobodyanyuk R. O. Innovative management of human capital of the enterprise *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the development of science and education]. 2022, Vol. 81-3, pp. 24–27.

3. Dmitrieva E. V. Innovative approaches in the field of human capital management in the organization *Alleya nauki* [Alley of Science]. 2022, Vol. 1. No. 5 (68). pp. 353–356.

4. Katanaeva M. A., Podverbnyh O. E., Sokolova E. L. Personnel development as a key factor in increasing the economic efficiency of the media business: a project approach *Izvestiya vysshix uchebnyx zavedenij* [News of higher educational institutions. Problems of printing and publishing]. 2018, Vol. 4. pp. 27–32.

5. Malysheva, O. L. Innovative HR technologies for attracting personnel in the conditions of modern realities of the labor market (on the example of JSC Tatneft) *Vestnik Kazanskogo texnologicheskogo universiteta* [Bulletin of the Kazan Technological University]. 2014, Vol. 1.

6. Corp.cnews.ru [Electronic resource]: Energy Consulting: Russia’s first project on automation of personnel reserve management based on Nakisa. Available at: https://corp.cnews.ru/news/line/energy_consulting_pervyj_v_rossii. (in Russian)

© Соколова Е. Л., Пирогова Е. Н., 2024

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В ПРАКТИКУ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Соколова Елизавета Леонидовна, Самсонюк Даниил Витальевич

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: ddddsm24@gmail.com

Статья посвящена организации бережливого производства в учреждениях здравоохранения. а также проблемам, возникающим при его использовании. Актуальность публикации обусловлена необходимостью управления эффективностью деятельности учреждения здравоохранения и качества оказываемых медицинских услуг на основе повышения вовлеченности персонала в применение и развитие технологий бережливого производства.

Ключевые слова: учреждение здравоохранения, бережливое производство, удовлетворённость пациентов, вовлеченность персонала.

INVOLVEMENT OF PERSONNEL IN LEAN PRODUCTION PRACTICES AS A CONDITION FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF HEALTH CARE INSTITUTIONS

Sokolova Elizaveta L., Samsonyuk Daniil V.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: ddddsm24@gmail.com

The article is devoted to the organization of lean manufacturing in health-care institutions. as well as the problems that arise when using the principles of lean manufacturing. The relevance of the publication is due to the need to improve the efficiency of the health care institution and the quality of medical services provided by increasing staff involvement in the application and development of lean manufacturing technologies.

Keywords: health care institution, lean production, loss elimination, health care technologies, efficiency, patient satisfaction, expectation.

Вовлеченность персонала является обязательным условием эффективного управления изменениями в организации [1]. Бережливое производство – концепция управления, в основе которой лежит неуклонное стремление к устранению всех видов потерь, предполагающая вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентированность на потребителя [2]. Несмотря на использование бережливого производства в здравоохранении, необходимо понимать, что происходит трансформация принципов, потому что основной целью внедрения концепции в сферу здравоохранения является повышение пациентоориентированности.

Для внедрения и постоянного использования медицинскими работниками методов и инструментов бережливого производства в 2016 году по инициативе Управления по внутренней политике Администрации Президента Российской Федерации «Бережливая поликлиника», был запущен проект для создания системы, ориентированной на пациента, и развития благоприятной среды в медицинском учреждении с повышением безопасности и качества, устранением потерь и созданием корпоративной культуры [4]. Поэтому изучение и внедрение технологий бережливого производства позволит решать задачи не только краткосрочные, но и на долгосрочную перспективу.

Ключевой принцип бережливого производства учреждений здравоохранения – создание непрерывности потока обратившихся за медицинской помощью, без задержек и очередей, которая достигается за счет равномерности загрузки медицинского персонала, рациональной логистики пациентов, информационного сопровождения, оптимальной планировки площадей организации и устранения всех видов потерь.

Специалисты в публикациях отмечают, что основными проблемами при организации работы первичного звена в системе здравоохранения остаются большая очередность, длительность прохождения медицинских осмотров, недостаточно развитая инфраструктура поликлиник. Бережливый подход в здравоохранении поможет устранить проблемные аспекты процессов организации, не способствующих и не приводящих к высококачественному уходу за пациентами.

Применение принципов бережливого производства в медицинских учреждениях приводит не только к увеличению количества пролеченных пациентов, сокращению времени ожидания, повышению эффективности работы, а также к обеспечению экономического эффекта как в поликлинике, так и в стационаре.

В основе современной пациентоцентричной модели учреждения процессы выстраиваются вокруг пациента. Важным является уровень оснащенности, учет нужд пациентов, инновации, доказательная медицина, доступность и непрерывность медицинской помощи, комплексность лечения, образование пациентов и их семей, душевный и физический комфорт, корпоративная культура и философия: уважение всех участников процесса. Отсюда современная модель управления направлена на принцип: «вовлеченный сотрудник – удовлетворенный пациент».

Используя принципы бережливого управления, лечебные учреждения могут: повысить удовлетворенность пациентов, снизить время ожидания, уменьшить сверхурочную работу, оптимизировать обработку документов, увеличить доходов учреждения, оптимизировать существующие ресурсы для лечения большего количества пациентов, улучшить опыт персонала, снизить уровень стресса и повысить удовлетворенность работой.

Внедрение принципов бережливого производства невозможно без вовлечённости персонала и решения таких проблем, как уменьшение времени ожидания пациентом оказания помощи, увеличение времени для непосредственного общения с врачом, в том числе, за счет сокращения бумажной работы, внедрение более быстрых, удобных и современных процессов, сопровождающих лечение, например: запись на прием, оформление и получение медицинской документации [3].

Вместе с тем достаточно часто внедрение бережливых технологий приводит к недопониманию со стороны персонала, возникновению конфликтных ситуаций. Иногда сотрудниками высказывается мнение, что нововведения приведут к дополнительной нагрузке, а это, в свою очередь приведёт к профессиональному выгоранию и снижению качества профессиональной деятельности. Сотрудник, который вовлечён в деятельность учреждения, чувствует ответственность за свою работу, его цель совпадает с целью учреждения, и он, в случае недостижения общей цели, осознает свои ошибки; совершенствуется и ищет новые способы для улучшения качества работы и продуктивности, а также продвигает новые методы эффективного решения различных задач [6].

Если рассматривать вовлеченность как коллективную работу (коллективная вовлеченность), то это помогает учреждению повысить эффективность, ускорить достижение целей, быстрее и точнее выявлять проблемы выполнения задач, совершенствовать свою деятельность; более рационально распределять средства и ресурсы.

Компетентность специалиста в области применения бережливых технологий – это способность к самоанализу, идентификации потерь, определению инструментов для их устранения. Компетентность руководителя медицинской организации – способность формировать профессиональную команду, а вместе с ней корпоративную культуру учреждения, в которой каждый сотрудник вносит предложения, и эти предложения будут приняты и реализованы.

Использование методов бережливого производства в организации работы медицинского учреждения приводит к повышению пропускной способности, количеству пролеченных пациентов, проведенных операций, диагностических исследований на уровень производительности труда за счёт сокращения времени, затрачиваемого персоналом медучреждения на деятельность, не связанную с оказанием медицинской помощи [5].

С целью решения проблемы неэффективного планирования закупок и формирования излишних запасов, в Красноярской краевой больнице были применены бережливые технологии. Изначально при внедрении бережливого производства был проведён внутренний аудит, целью которого стало выяв-

ление потерь, а именно: необоснованные закупки, избыток препаратов, выделение дополнительных складских помещений для их размещения и списание лекарственных средств с истекшим сроком годности. Затем был утвержден необходимый минимальный запас лекарственных препаратов и изделий медицинского назначения в соответствии со стандартами оказания медицинской помощи. Нормативный запас по каждой позиции в соответствии с годовой заявкой отделения и десятидневной потребностью определялся старшей медицинской сестрой совместно с заведующим отделением. Также была оформлена карточка потребности, содержащая штрих код для формирования электронного требования для аптеки, торговое наименование, форму и дозировку, количество препарата для заказа при достижении минимального запаса. По мере необходимости производился скан штрих-кодов накопленных карточек с последующим оформлением электронного требования в аптеку. Это приводило к сокращению временных затрат на оформление бумажного документа, и автоматической обработке требования. Информация о заказе поступала в аптеку с целью комплектации и передаче транспортной бригаде для последующей доставки в отделение. Внедрение системы Канбан привело к более эффективному управлению запасами в учреждении и их распределению между отделениями точно и вовремя, что в целом привело к значительному сокращению затрат на лекарственные средства.

Таким образом, использование принципов бережливого производства при организации работы медицинского учреждения позволяет оптимизировать расходы учреждения и перераспределять их на другие нужды. А вовлечённость и мотивация персонала, его непосредственное участие в работе учреждения, командная работа при внедрении бережливого производства являются условием эффективности изменений в учреждениях здравоохранения.

Библиографические ссылки

1. Вовлеченность персонала как фактор эффективного управления изменениями на предприятиях ракетно-космической отрасли / О. Е. Подвербных, М. В. Остроушенко, Е. Л. Соколова, С. М. Самохвалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 1. С. 31–38. DOI 10.12737/article_5c50547b29eb66.67663246.

2. Эффективное использование ресурсов. Бережливое здравоохранение: учеб. пособие / С. Г. Ахмерова, Г. Х. Ахмадуллина, В. В. Викторov, Р. Я. Нагаев, А. С. Рахимкулов, О. В. Романова. Уфа : Изд-во ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России, 2018. 81 с.

3. Шапиро С. Р., Чеджемов Г. А. Особенности и проблематика внедрения бережливых технологий в здравоохранение // Столыпинский вестник. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-problematika-vnedreniya-berezhlivyh-tehnologiy-v-zdravoohranenie>.

4. Потапов И. В., Овчинников Д. А., Конради А. О. Бережливые технологии в медицинской помощи: текущий статус и дальнейшие возможности в России (аналитический обзор) // Горгздрав: Новости. Мнения. Обу-

чение. Вестник ВШОУЗ. 2020. № 4 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivye-tehnologii-v-meditainskoy-pomoschi-tekuschiy-status-i-dalneyshie-vozmozhnosti-v-rossii-analiticheskiy-obzor>.

5. Бережливое производство [Электронный ресурс] / Центр бережливого производства. URL: <http://www.lean-pro.com/about-lean-manufacturing.html>.

6. Тозикова М. А. Вовлеченность персонала в обеспечение качества медицинских услуг // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей : сб. тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. СПб. : КультИнформПресс, 2019.

References

1. Podverbnykh O. E., Ostroushenko M. V., Sokolova E. L., Samoxvalova S. M. Personnel involvement as a factor of effective change management at enterprises of the rocket and space industry *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia]. 2019, T. 8, Vol. 1., pp. 31–38. Available at: DOI 10.12737/article_5c50547b29eb66.67663246. (in Russian)

2. Axmerova S. G., Axmadullina G. X., Viktorov V. V. et al. *Effektivnoe ispol'zovanie resursov. Berezhlivoe zdravooxranenie: ucheb. posobie* [Efficient use of resources. Lean healthcare: studies. handbook]. Ufa. Publishing House of the Federal State Budgetary Educational Institution of the Ministry of Health of Russia, 2018. 81 p.

3. Shapiro S. R., Chedzhemov G. A. Features and problems of the introduction of lean technologies in healthcare *Stolypinskij vestnik* [Stolypin Bulletin]. 2021, Vol. 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-problematika-vnedreniya-berezhlivyh-tehnologiy-v-zdravooxranenie>. (in Russian)

4. Potapov I. V., Ovchinnikov D. A., Konradi A. O. Lean technologies in medical care: current status and further opportunities in Russia (analytical review) *Gorzdraz: Novosti. Mneniya. Obuchenie. Vestnik VShOUZ* [Gorzdraz: News. Opinions. Training. Bulletin of the School of Economics]. 2020, Vol. 4 (22). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivye-tehnologii-v-meditainskoy-pomoschi-tekuschiy-status-i-dalneyshie-vozmozhnosti-v-rossii-analiticheskiy-obzor>. (in Russian)

5. *Berezhlivoe proizvodstvo* [Lean manufacturing]. Centr berezhlivogo proizvodstva. Available at: <http://www.lean-pro.com/about-lean-manufacturing.html>. (in Russian)

6. Tozikova M. A. Personnel involvement in ensuring the quality of medical services *Natsional'naya koncepciya kachestva: gosudarstvennaya i obshchestvennaya zashhita prav potrebitелей. Sbornik tezisov dokladov mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [National quality concept: state and public protection of consumer rights. Collection of abstracts of the international scientific and practical conference]. St. Petersburg : Kulturinformpress, 2019.

**ОРГАНИЗАЦИЯ
НОРМИРОВАНИЯ
И ОПЛАТЫ
ТРУДА**

**ORGANIZATION
OF LABOR RATIONING
AND REMUNERATION**

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ОПЛАТЕ ТРУДА

Бацокин Артур Олегович

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова
Российская Федерация, 119991, г. Москва, Ленинские горы, 1
E-mail: abatsokin@gmail.com

В статье рассмотрены особенности практической интеграции компетентностного подхода в систему оплаты труда с позиции бюджетирования расходов на оплату труда, методологии оценки компетенций и подходов к разработке механизма оплаты труда по компетенциям.

Ключевые слова: компетентностный подход, оплата труда, оценка компетенций, производительность труда, заработная плата.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF APPLYING THE COMPETENCE-BASED APPROACH IN REMUNERATION

Batsokin Artur O.

Moscow State University named after M. V. Lomonosov
Russian Federation, 119991, Moscow, Leninskie Gory, 1
E-mail: abatsokin@gmail.com

The article discusses the features of the practical integration of the competency-based approach into the remuneration system from the perspective of budgeting labor costs, the methodology for assessing competencies and approaches to developing a mechanism for remuneration based on competencies.

Keywords: competency-based approach, remuneration, competency assessment, labor productivity, wages.

В настоящее время в целях повышения эффективности персонала широкое распространение получил компетентностный подход в оплате труда. Данный подход направлен на формирование материальной заинтересованности работников в приращении компетенций. Экономическая сущность компетентностного подхода в оплате труда заключается в повышении производительности труда, снижении себестоимости, ответственном использовании материалов и средств производства за счет роста качества выполнения трудовой функции, повышения рационализаторской активности.

На основе результатов исследования современных подходов повышения производительности труда персонала, проведенного Яхонтовой Е. С. и Гавриловой С. В. выявлено, что концентрационное развитие компетенций и внедрение системы ключевых показателей эффективности обеспечивает рост производительности труда [1]. Соколовой Н. Н., Егоровой Т. Н. и Захаркиной Н. В. установлено, что при 10 % повышении квалификации персонала производительность труда возрастает на 8,6 % [2]. По мнению Спенсера Л. и Спенсера С. применение компетентного подхода в управлении персоналом и грейдировании обеспечивают рост продаж в среднем на 49 %, сокращение текучести персонала на 68 %, повышение эффективности фонда оплаты труда на 10–30 % [3]. Основным условием успешности практической реализации компетентного подхода в оплате труда является качество интеграционных и обеспечивающих процессов механизма оплаты труда по компетенциям в корпоративную систему оплаты труда.

В рамках настоящей статьи рассмотрены следующие организационно-экономические аспекты интеграции компетентного подхода в систему оплаты труда: разработка механизма оплаты труда по компетенциям; организация системы оценки компетенций персонала; конкретизация удельного веса части заработной платы, формируемой по компетенциям; особенности бюджетирования фонда вознаграждения по компетенциям с учетом норм трудового и налогового законодательства;

В рамках сдельной или повременной систем оплаты труда механизм оплаты труда по компетенциям может быть реализован как дополнительная, переменная часть вознаграждения, усиливающая значимость развития конкретных компетенций, обеспечивающих выполнение целей и задач организации [4]. В бестарифной системе оплаты труда конкретный размер заработной платы определяется на основании сочетания коэффициентов трудового участия (КТУ) и квалификационного участия (ККУ). КТУ служит для обеспечения учета количества отработанного времени, в то время как ККУ обеспечивает дифференциацию на основе подтвержденного уровня квалификации [5]. В области клиентской поддержки и сервисного обслуживания, когда не представляется возможным провести количественные измерения производительности труда, основным критерием определения размера материального вознаграждения является уровень развития релевантных компетенций. Стоит отметить, что на принципах компетентно-ориентированного подхода в оплате труда основан механизм определения размера базовой части заработной платы (должностного оклада) посредством оценки ценности должности для организации – грейдирование.

Обеспечение комплексной оценки компетенций является ключевым элементом компетентного подхода в управлении персоналом и оплате труда, в частности. Оценка компетенций – системный инструмент, позволяющий произвести всестороннюю оценку работника с позиции наличия конкретных профессиональных знаний, корпоративных компетенций, ког-

нитивных способностей и мотивационных установок. Формирование требований к инструментарию оценки компетенций, главным образом, основано на принципах комплексности и системности [6].

В части оценки знаний актуальными являются синтетические тесты, ориентированные на установление соответствия фактического объема знаний требованиям должностной инструкции или профиля должности. Подтверждение практических навыков и умений посредством демонстрации выполнения задания в производственных или максимально приближенным к ним условиям, свидетельствует о способности работника успешно применять теоретические знания при реализации трудовой функции.

В целях оценки корпоративных компетенций необходимо руководствоваться утвержденной моделью корпоративных компетенций, в случае ее отсутствия, целесообразно разработать данную модель с учетом поведенческих атрибутов, оказывающих наибольшее влияние на демонстрацию целевого трудового поведения. Основными инструментами оценки корпоративных компетенций являются ассесмент-центр, оценка 360 градусов, интервью по компетенциям, кейс-метод [7].

Когнитивные способности и мотивационные установки выявляются по результатам типологических опросников личности, психологических, вербальных тестов, тестов на логику, интеллект и аналитическое мышление.

Отдельной категорией стоит отметить тесты на стрессоустойчивость и определение роли в команде, управленческий потенциал.

Наличие вышеуказанной информации позволяет осуществить дифференциацию работников на основе количественной оценки уровня развития компетенций в целях определения размера вознаграждения по компетенциям. Для оптимизации трудозатрат на проведение и интерпретацию результатов оценки компетенций, а также повышения уровня достоверности результатов оценки, следует выбирать или комбинировать инструменты с учетом целей и задач оценки, категории оцениваемых работников.

При определении наибольшего значения удельного веса части заработной платы, формируемой по компетенциям, необходимо ориентироваться на результаты внутрикорпоративных исследований и управленческую практику. По результатам эмпирического исследования чувствительности работников к изменению заработной платы, проведенного компанией «Нау Групп», установлено, что увеличение размера заработной платы на 15 % оказывает мотивационное воздействие и оценивается работниками как значимое [8]. По мнению Соловьева В.С. изменение заработной платы менее чем на 7 % не оказывает мотивационного эффекта [9].

Источником финансирования вознаграждения по компетенциям служит экономический эффект, обусловленный ростом производительности труда. Стоит отметить, что темпы роста производительности труда в стоимостных показателях должны превышать темпы роста расходов на материальное вознаграждение работников. В виду существования механизма, обеспечивающего материальное поощрение развития профессионального

мастерства, целесообразно отказаться от корпоративных персонифицированных надбавок стимулирующего характера, связанных с квалификацией работника. Таким образом, формирование фонда вознаграждения по компетенциям осуществляется за счет снижения себестоимости реализации трудовой функции и не требует увеличения бюджетных параметров.

Учитывая продолжительность периода между процедурами очередной оценки компетенций (ежегодно, один раз в два-три года), по результатам которой пересматривается удельный вес части вознаграждения по компетенциям, данную часть заработной платы можно рассматривать как условно-постоянную. Для работника условно-постоянный характер гарантирует предсказуемость заработка, одновременно оказывает мотивационное воздействие в виду необходимости подтверждения уровня развития компетенций.

С позиции трудового права часть заработной платы, формируемая по компетенциям, является премией и выплачивается на условиях, определенных работодателем. На данную часть начисляются районный коэффициент и процентная надбавка. Премия по компетенциям учитывается при расчете размера средней заработной платы для определения размера льгот, гарантий и компенсаций [10]. В части налогообложения переменная часть заработной платы включается в себестоимость и обеспечивает снижение налогооблагаемой базы, вместе с тем на данную часть начисляются взносы в Фонд пенсионного и социального страхования Российской Федерации [11].

Практическая эффективность компетентностного подхода обусловлена учетом особенностей его интеграции в корпоративную систему оплаты труда. Приведенные нами аргументы позволяют обеспечить интеграцию с учетом методологических, корпоративных и регуляторных особенностей оплаты труда.

Библиографические ссылки

1. Яхонтова Е. С., Гаврилова С. В. Практика управления производительностью труда в современных компаниях, 2016. 58 с.
2. Соколова Н. Н., Егорова Т. Н., Захаркина Н. В. Практика управления человеческими ресурсами на машиностроительных предприятиях: компетентностный подход // Фундаментальные исследования. 2016. № 8. С. 394–398.
3. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе : пер. с англ. М. : НІРРО, 2008. 384 с.
4. Шендрикова О. О., Луценко М. С. Повышение эффективности производства посредством изменения системы оплаты труда // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2017. № 2. Т. 13. С. 122–127.
5. Колотушкин В., Белкин В., Белкина Н. Зарплата как зеркало результатов труда // Человек и труд. М. : Некоммерческое партнерство «Редакция журнала «Человек и труд», 2001. № 3. С. 75–77.

6. Малахова А. А. Оценка персонала организации на основе компетентностного подхода // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. Красноярск : Красноярский ГАУ, 2016. № 4. С. 90–103.

7. Чуланова О. Л. Применение компетентностного подхода при разработке системы оплаты труда персонала [Электронный ресурс] // Интернет-журнал Науковедение. Москва, 2014. № 6 (25). 15 с. Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/15EVN614.pdf>.

8. Поташева Г. А. Устойчиво неравновесный аспект в системе грейдинга [Электронный ресурс] // Строительство: наука и образования, 2016. № 4. Ст. 1. Режим доступа: http://www.nso-journal.ru/public/journals/1/issues/2017/01/04_01_2017.pdf.

9. Соловьев В. С. Теория социальных систем. Екатеринбург : Изд-во «СибАГС», 2009. Т. 2. 950 с.

10. Government.ru [Электронный ресурс] : Трудовой кодекс Российской Федерации (в ред. ФЗ от 19.12.2023 № 59-П). Режим доступа: URL: <http://government.ru/docs/all/97206/> (дата обращения: 18.03.2024).

11. Government.ru [Электронный ресурс] : Налоговый кодекс Российской Федерации (в ред. ФЗ от 14.07.2023 № 41-П). Режим доступа: URL: <http://government.ru/docs/all/96558/>.

References

1. Jahontova E. S., Gavrilova S. V. Praktika upravlenija proizvoditel'nost' truda v sovremennyh kompanijah [Practice of labor productivity management in modern companies]. 2016. 58 p. (In Russ.)

2. Sokolova N. N., Zaharkina N. V., Egorova T. N. Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami na mashinostroitel'nyh predpriyatijah: kompetentnostnyj podhod [The practice of human resource management at machine-building enterprises: a competency-based approach]. Fundamental'nye issledovaniya. 2016. No. 8. pp. 394–398. (In Russ.)

3. Spenser L., Spenser S. Kompetencii na rabote [Competencies at work]. 2008. 384 p. (In Russ.)

4. Shendrikova O. O., Lucenko M. S. Povyshenie jeffektivnosti proizvodstva posredstvom izmenenija sistemy oplaty truda [Increasing production efficiency by changing the wage system]. Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. 2017. No. 2. Vol. 13, pp. 122–127. (In Russ.)

5. Kolotushkin V., Belkin V., Belkina N. Zarplata kak zerkalo rezul'tatov truda [Salary as a mirror of labor results]. Chelovek i trud. 2001. No. 3, pp. 75–77. (In Russ.)

6. Malahova A. A. Ocenka personala organizacii na osnove kompetentnostnogo podhoda [Assessment of organization personnel based on a competency-based approach]. Social'no-jekonomicheskij i gumanitarnyj zhurnal Krasnojarskogo GAU. 2016. No. 4, pp. 90–103. (In Russ.).

7. Chulanova O. L. Primenenie kompetentnostnogo podhoda pri razrabotke sistemy oplaty truda personala [Application of a competency-based approach to the development of a personnel remuneration system] [electronic resource]. internet-zhurnal Naukovedenie. 2014. No. 6 (25). 15 p. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/15EVN614.pdf>.
8. Potasheva G. A. Ustojchivo neravnovesnyj aspekt v sisteme grejdivanija [Steadily nonequilibrium aspect in the grading system] [electronic resource]. Stroitel'stvo: nauka i obrazovanie. 2016. No. 4. Vol. 1. URL: http://www.nso-journal.ru/public/journals/1/issues/2017/01/04_01_2017.pdf.
9. Solov'ev V. S. Teorija social'nyh sistem [Theory of social systems]. 2009. Vol. 2. 950 p.
10. Government.ru [electronic resource]: Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii [Labor Code of the Russian Federation] (v red. FZ ot 19.12.2023 № 59-P). URL: <http://government.ru/docs/all/97206/>.
11. Government.ru [electronic resource]: Nalogovyj kodeks Rossijskoj Federacii [Tax Code of the Russian Federation] (v red. FZ ot 14.07.2023 № 41-P). URL: <http://government.ru/docs/all/96558/>.

© Бацокін А. О., 2024

КОНЦЕПЦИИ ДОСТОЙНОГО ТРУДА И ИНКЛЮЗИВНОГО РАЗВИТИЯ: ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ РЕАЛИЗАЦИИ В БЕЛАРУСИ

Долинина Татьяна Николаевна

Научно-исследовательский институт труда Министерства труда
и социальной защиты Республики Беларусь
Республика Беларусь, 220004, г. Минск, просп. Победителей, 23/3
E-mail: tdolinina@mail.ru

В статье рассмотрены концепции инклюзивного развития, достойного труда и достойной заработной платы в качестве формирующих приоритетные цели социально-экономического развития Беларуси, а также предпосылки для достижения этих целей. Изучены динамика индикаторов инновационно-технологического развития страны и индикаторов, сопутствующих этому социально-трудовым трендов, таких как дестандартизация занятости, рост уровня и динамики заработной платы. Сформулированы выводы об отсутствии значимых предпосылок для реализации концепций достойного труда и инклюзивного развития и необходимости их формирования путем улучшения институциональной среды.

Ключевые слова: инклюзивное развитие, достойный труд, инновационно-технологическое развитие, дестандартизация занятости, устойчивость заработной платы.

CONCEPTS OF DECENT LABOR AND INCLUSIVE DEVELOPMENT: INNOVATIVE-TECHNOLOGICAL PREREQUISITES FOR REALIZATION IN BELARUS

Dolinina Tat'yana N.

Research Institute of Labor of the Ministry of Labor
and Social Protection of the Republic of Belarus
23/3, Pobediteley prospekt, Minsk, 220004. Republic of Belarus
E-mail: tdolinina@mail.ru

The article considers the concepts of inclusive development, decent labor and decent wages as forming priority goals of socio-economic development of Belarus. Prerequisites for achieving these goals are studied dynamics of indicators of innovation and technological development of the country and indicators of accompanying social and labor trends, such as de-standardization of employment, growth of the level and dynamics of wages. The conclusions about the

lack of significant prerequisites for the implementation of the concepts of decent work and inclusive development and the need to form them by improving the institutional environment are formulated.

Keywords: inclusive development, decent work, innovation and technological development, de-standardisation of employment, wage sustainability.

Прогрессивной научной общественностью сегодня продвигается *концепция инклюзивного развития*. Всемирный банк (ВБ) определяет инклюзивное развитие как высокий и устойчивый экономический рост, широко распространенный по всем секторам экономики, вовлекающий в производство товаров и услуг значительную часть трудовых ресурсов и обеспечивающий равенство возможностей в доступе к рынку и ресурсам, тем самым формирующий предпосылки для сокращения бедности. Всемирный экономический форум (ВЭФ) инклюзивный рост трактует следующим образом: экономический рост создает широкие предпосылки для развития человеческого потенциала, но, чтобы он был реализован, необходимо обеспечить неуклонное расширение возможностей участвовать в общественном производстве и справедливое распределение этих возможностей между членами общества. В первом определении основной акцент сделан на продуктивной занятости населения, во втором – на равенстве возможностей членов общества [1]. Тем не менее, оба акцента присутствуют в каждой из трактовок инклюзивного развития, отражая его суть: *обеспечение занятости и возможности заниматься производительным трудом – основное связующее звено между достижениям экономического роста и созданием возможностей для развития человека.*

Концепция инклюзивного развития корреспондирует с *концепцией достойного труда* Международной организации труда (МОТ). Согласно этой концепции главными факторами устойчивого развития общества являются равенство и достойный труд, «который приносит адекватный доход и при этом оставляет время для других сторон жизни, предоставляет надежность семье, уважает права человека, дает право голоса и открывает дорогу социальной интеграции». Достойным может называться труд, который является свободным, справедливо оплачиваемым, безопасным, социально защищенным, не принижающим достоинство человека, открывающим равные стартовые возможности для всех, гарантирующим участие в принятии управленческих решений и саморазвитие личности. Достойный труд – это путь, соединяющий экономические и социальные цели общества на пути инклюзивного развития.

Концепция достойного труда оперирует понятием *достойной заработной платы* (living wage). Это заработная плата, дающая возможность достойного существования работника и членов его семьи, исходя из стандартов питания, качества жилища, услуг здравоохранения и среднего образования. Достойная заработная плата является ключевым фактором формирования человеческих ресурсов, способных обеспечить динамичное экономическое развитие.

В настоящее время понятие «достойный труд» прочно утвердилось в качестве приоритетной цели национальной социально-экономической политики во многих странах, в том числе в Беларуси. Возможность реализации этой цели определяет динамика инновационного-технологического развития страны. При этом глобальным трендом, характерным для инновационно-технологического развития выступает дестандартизация занятости с сопутствующими ему изменениями в уровне и дифференциации заработной платы.

В статье сделана попытка исследовать отечественные предпосылки для реализации концепций достойного труда и инклюзивного развития на основе анализа качественных параметров занятости населения и изучения динамики заработной платы в белорусской экономике в контексте ее инновационно-технологического развития.

Беларусь – малая индустриально-аграрная страна, где в промышленности занят каждый четвертый наемный работник и доминируют производства III и IV технологических укладов. Развитие V технологического уклада связано с созданием Парка высоких технологий (2005), в котором были сформированы привлекательные условия для открытия и ведения бизнеса в сфере информационных технологий.

Общую картину технологического развития национальной экономики Беларуси отражают статистические данные, согласно которым в структуре добавленной стоимости обрабатывающей промышленности высока доля низкотехнологичных производств, увеличившаяся с 35,8 % в 2015 г. до 41,1 % в 2022 г. на фоне слабой динамики доли высокотехнологичных производств – с 4,7 % до 5,9 % за этот же период (табл. 1). В целом же следует отметить, что эффективность функционирования отечественных предприятий невысока – убыточно каждое седьмое предприятие, а в промышленности, строительстве, на транспорте и в торговле – каждое шестое (табл. 2), что указывает на слабую динамику инновационно-технологического развития белорусской экономики.

Таблица 1

Структура добавленной стоимости в обрабатывающей промышленности по уровню технологичности, % к итогу

Год	Производства по уровню технологичности			
	низкотехнологичные	среднетехнологичные		высоко-технологичные
		низкого уровня	высокого уровня	
2015	35,8	24,6	34,9	4,7
2016	41,9	23,0	29,5	5,6
2017	39,2	22,8	32,5	5,5
2018	39,2	20,2	35,3	5,3
2019	38,3	21,3	35,1	5,3
2020	42,4	20,2	31,6	5,8
2021	40,3	19,3	34,9	5,5
2022	41,1	19,4	33,5	5,9

Источник. Составлено автором по [2; 3].

Данные бизнес-демографической статистики также отражают неблагоприятные тенденции (табл. 3): сближение уровней «смертности» и «рождаемости» предприятий; сокращение количества «рождений» предприятий на 10 000 человек населения и на 10 000 занятых в экономике; снижение размера «рожденных» предприятий (по численности наемных работников), что указывает на угасание предпринимательской, а соответственно и инновационной активности [6].

Таблица 2

Динамика удельного веса убыточных организаций, %

Год	Всего по экономике	Промышленность	Строительство	Транспортная, почтовая и курьерская деятельность	Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов
2011	5,4	7,2	10,4	2,4	3,4
2012	5,5	9,0	8,3	5,5	4,3
2013	10,6	17,4	8,6	8,6	8,8
2014	15,2	26,8	11,4	14,5	14,8
2015	26,0	29,0	29,4	22,8	28,6
2016	20,6	23,4	27,6	12,1	18,0
2017	16,7	20,3	26,3	11,9	15,9
2018	17,3	24,2	24,1	10,2	17,1
2019	14,7	18,1	17,8	16,4	17,1
2020	21,8	21,6	20,3	21,3	23,4
2021	18,7	17,9	22,7	16,9	20,3
2022	18,6	17,8	20,8	17,2	20,2

Источник. Составлено автором по [4; 5].

Таблица 3

Показатели бизнес-демографической статистики

Год	Уровень «рождаемости» предприятий, %	Количество «рождений» предприятий на 10 000 человек населения	Количество «рождений» предприятий на 10 000 занятых в экономике	Уровень «смертности» предприятий, %	Численность наемных работников на «рожденное» предприятие, чел.
2012	14,1	12,9	22,0	7,4	2,05
2012	14,1	12,9	22,0	7,4	2,05
2013	16,9	17,0	29,8	6,2	2,10
2014	14,1	15,7	41,7	8,3	2,08
2015	8,5	9,3	20,0	8,4	2,37
2016	8,8	9,7	20,8	7,9	2,11
2017	8,4	9,2	15,4	6,8	1,49
2018	8,7	9,8	19,5	7,6	1,43
2019	8,7	9,9	19,9	8,0	1,37
2020	6,8	7,7	17,7	6,6	1,33
2021	7,7	8,7	19,0	7,8	1,30
2022	7,5	8,5	18,6	—	1,18

Источник. Составлено автором по [7; 8].

Это подтверждается и тенденцией к сокращению доли доходов от предпринимательской деятельности в *структуре денежных доходов населения* с 12,7 % в 2010 г. до 8,6 % в 2022 г. на фоне роста суммарной доли оплаты труда и социальных трансфертов населению с 83,5 % до 87,7 % за тот же период (табл. 4). При этом важна *структура работающего населения по статусу занятости*. В белорусской экономике более 95 % занятого населения являются наемными работниками, из которых около 40 % работников занято на государственных предприятиях и еще около 15 % – в организациях со смешанной формой собственности с участием государства. Доля работающих не по найму не достигает и 5 % от общего количества занятых, из них менее 1 % работают с привлечением наемных работников (табл. 5).

Таблица 4

Структура денежных доходов населения (всего – 100 %)

Год	Оплата труда	Доход от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход	Трансферты населению	Доходы от собственности	Прочие доходы
2010	63,1	12,7	20,4	2,5	1,3
2011	65,4	10,6	20,0	2,5	1,5
2012	63,9	10,5	20,7	3,8	1,1
2013	64,1	10,3	21,8	3,8	0,8
2014	62,5	8,5	21,1	4,4	3,5
2014	62,5	8,5	21,1	4,4	3,5
2015	61,7	8,2	22,8	4,4	2,9
2016	62,0	8,0	24,2	3,3	2,5
2017	63,0	8,2	23,7	2,6	2,5
2018	64,3	8,2	22,8	2,2	2,5
2019	64,4	7,6	23,4	2,3	2,3
2020	64,9	7,6	23,1	4,4	
2021	65,2	7,8	22,6	4,4	
2022	60,6	8,6	27,1	3,7	

Источник. Составлено автором по [9].

Анализ статистических данных в представленных выше ракурсах позволяет констатировать слабую динамику инновационно-технологического развития страны. Подтвердить этот вывод могут тенденции, складывающиеся в социально-трудовой сфере.

Глобальным трендом, обусловленным инновационно-технологическим развитием мировой экономики является *дестандартизация занятости* [11]. Отечественная статистика не позволяет получить полную информацию о масштабах, динамике и формах нестандартной занятости [12]. Оценку их распространенности можно дать лишь по отдельным направлениям.

Одной из форм нестандартной занятости является *неформальная занятость*. В белорусской экономике уровень неформальной занятости населения демонстрирует некоторый рост (с 7,4 % в 2016 г. до 8,3 % в 2022 г.), который корреспондирует с динамикой доходов от предпринимательской деятельности, в связи с чем его трудно оценить оптимистично (см. табл. 4 и табл. 5).

Таблица 5

Структура занятого населения по статусу занятости (15–74 лет)

Год	Работающие по найму		Работающие не по найму			Уровень неформальной занятости населения, %
	Удельный вес в численности занятого населения, %	Удельный вес несельскохозяйственного сектора в численности работающих по найму, %	Удельный вес в численности занятого населения, %	В том числе		
				с привлечением наемных работников	без привлечения наемных работников	
2016	95,9	90,4	4,1	0,8	3,2	7,4
2017	95,6	89,6	4,4	0,9	3,4	8,3
2018	95,8	88,8	4,2	0,9	3,3	8,2
2019	95,7	88,9	4,3	0,9	3,4	8,0
2020	95,6	89,0	4,4	0,8	3,6	8,6
2021	95,3	88,9	4,7	0,9	3,8	8,8
2022	95,5	89,8	4,5	0,8	3,8	8,3

Источник. Составлено автором по [10].

Масштабы временной занятости также отражают характер трудовых отношений. Отечественная экономика традиционно отличается высоким удельным весом занятых на основе срочного трудового договора (более 90 %), в последние годы лишь 1–1,4 % работающих по найму трудятся на основе гражданско-правового договора и 0,5–0,7 % на основе устной договоренности с работодателем без оформления документов (табл. 6). Это является свидетельством устойчивости стандартной занятости, характерной для традиционной индустриальной экономики.

Еще одним признаком нестандартных трудовых отношений является *занятость в режиме неполного рабочего дня или сокращенной рабочей недели*. По данным статистики удельный вес работающего населения в условиях неполной занятости в последние годы не превышает 1,0 % от его общей численности. Средняя продолжительность рабочей недели и распределение занятых по количеству часов в неделю остаются стабильными (табл. 7).

Таким образом, доступные статистические данные не показывают нарастания масштабов нестандартной занятости, что соответствует слабой динамике инновационно-технологического развития. В этой связи интерес представляют изменения в сфере оплаты труда. Инновационно-технологическое развитие приводит к расширению масштабов применения высоких

технологий, обеспечивающих получение большей добавленной стоимости, являющейся источником выплаты заработной платы. Последняя соответственно демонстрирует тенденцию к росту, усиливается ее дифференциация.

Таблица 6

Структура работающих по найму по стабильности и защищенности работы (15–74 лет)

Год	Работающие по найму			
	Удельный вес работающих по найму в численности занятого населения, %	Удельный вес работающих на основе трудового договора (контракта) на определенный срок в численности работающих по найму, %	Удельный вес работающих на основе гражданско-правового договора в численности работающих по найму, %	Удельный вес работающих на основе устной договоренности без оформления документов в численности работающих по найму, %
2016	95,9	90,1	1,0	0,5
2017	95,6	89,0	1,3	0,6
2018	95,8	89,7	1,6	0,6
2019	95,7	89,5	1,2	0,6
2020	95,6	90,4	1,4	0,7
2021	95,3	90,0	1,4	0,7
2022	95,5	91,3	1,4	0,6

Источник. Составлено автором по [10].

Таблица 7

Структура занятого населения по продолжительности работы (15–74 лет)

Год	Продолжительность рабочей недели				Удельный вес занятого населения, находящегося в условиях неполной занятости в связи с продолжительностью рабочего времени в общей численности занятого населения, %
	Среднее количество фактически отработанных часов	Удельный вес занятого населения по фактически отработанному количеству рабочих часов в неделю, %			
		менее 30 часов	31–40	свыше 31–40	
2016	35,0	14,7	78,1	5,2	—
2017	35,3	16,0	78,0	6,0	1,0
2018	35,7	15,0	78,6	6,4	0,7
2019	35,8	14,9	79,4	5,7	0,5
2020	35,2	16,1	79,1	4,8	0,7
2021	35,7	14,9	80,0	5,1	0,6
2022	35,8	14,6	81,1	4,3	0,5

Источник. Составлено автором по [10].

Индикаторы устойчивости заработной платы, представленный в табл. 8, косвенно свидетельствуют об уровне и динамике производительности труда и эффективности занятости в белорусской экономике [13].

Индикаторы устойчивости заработной платы в Беларуси

Год	Индекс реальной заработной платы, %	Соотношение средней заработной платы и БПМ _т , раз	Удельный вес работников, получающих заработную плату ниже БПМ _т , %*	Удельный вес работников с низкой заработной платой, %*
2011	101,9	3,69	1,8	23,4
2012	121,5	4,08	1,3	22,3
2013	116,4	4,48	1,5	23,7
2014	101,3	4,17	1,4	23,9
2015	97,7	3,98	1,7	23,8
2016	96,2	3,78	2,0	23,9
2017	107,5	3,87	2,3	23,8
2018	112,6	4,16	1,9	23,7
2019	106,5	4,29	1,6	23,8
2020	108,8	4,46	1,6	23,3
2021	105,1	4,61	1,4	23,2
2022	98,2	4,53	1,3	22,5

Примечание. * низкой является заработная плата менее 2/3 медианной в стране.
Источник. Составлено автором по [4].

Динамика этих индикаторов указывает на неустойчивый рост реальной заработной платы в течение последнего десятилетия. Этот рост сопровождался изменениями покупательной способности заработной платы, тяготевшей тем не менее к 4,5 бюджетам прожиточного минимума для трудоспособного населения (4,48 в 2013 г. и 4,53 в 2022 г.). При этом относительно стабильный удельный вес работников, получающих заработную плату, не превышающую величину бюджета прожиточного минимума для трудоспособного населения (1,3–2,3 %) и стабильный удельный вес работников, получающих низкую заработную плату (около 23 %), указывают на наличие в отечественной экономике неэффективной занятости и отсутствие заметных сдвигов в этой сфере. В целом большинство индикаторов показывают стагнацию заработной платы в белорусской экономике и для уточнения этого заключения целесообразно проанализировать *изменение дифференциации заработной платы* в различных ее ракурсах (табл. 9).

Анализ общей, межрегиональной, межотраслевой и гендерной дифференциации заработной платы в национальной экономике Беларуси показал некоторое нарастание неравенства в оплате труда в 2014–2021 гг. на фоне уже отмеченной стагнации заработной платы. Развитие сферы информационных технологий обусловило рост дифференциации заработной платы в разрезе видов экономической деятельности, впоследствии прекратившийся с 2021 г. в связи со сжатием этого вида деятельности, релокацией ИТ-бизнеса и оттоком специалистов из страны. Именно этот фактор вызвал усиление дифференциации в целом по стране, а также в межрегиональном и гендерном аспектах. При этом дифференциация заработной платы по отраслям промышленности изменялась незначительно в связи

с отсутствием там заметных технологических сдвигов. Таким образом, индикаторы заработной платы также подтверждает сохранение и доминирование в отечественной экономике традиционных укладов и наличие значительного числа неэффективных рабочих мест.

Таблица 9

Показатели дифференциации заработной платы в Беларуси

Год	Соотношение медианной и средней заработной платы*	Коэффициент межрегиональной дифференциации заработной платы	Коэффициент дифференциации заработной платы по видам экономической деятельности	Коэффициент дифференциации заработной платы по отраслям промышленности	Соотношение заработной платы женщин и мужчин, %
2011	–	1,46	2,69	2,52	73,7
2013	0,83	1,44	2,39	2,31	74,5
2014	0,82	1,46	2,48	2,31	76,6
2015	0,78	1,54	3,29	2,52	76,2
2020	0,73	1,75	5,27	2,58	73,3
2021	0,72	1,76	5,13	2,58	71,9
2022	0,74	1,67	4,13	2,46	–

Источник. Составлено автором по [4].

Заключение. Динамика статистических индикаторов, характеризующих инновационно-технологическое развитие, а также косвенных индикаторов качества занятости и заработной платы не выглядит противоречивой. Недостаточная для инклюзивного роста динамика инновационно-технологического развития белорусской экономики подтверждается относительной стабильностью масштабов применения стандартной формы занятости и устойчивостью заработной платы. Доминирование традиционных технологических укладов на фоне угасания предпринимательской активности не только не создает значимых предпосылок для достойного труда и ведет страну на обочину экономического и социального прогресса. Очевидно, что формирование этих предпосылок требует качественного улучшения институциональной среды в Беларуси [14]. Сбалансированное развитие и функционирование отечественных институтов должно обеспечить формирование инновационного мышления и мотивации к инновационной и предпринимательской деятельности и созданию эффективных рабочих мест, а на этой основе – движение по траектории инклюзивного развития, опирающегося на возможности трудоспособных граждан заниматься высокопроизводительным трудом, обеспечивающим возможность получения достойной заработной платы.

Библиографические ссылки

1. The Inclusive Development Index (IDI). URL: http://reports.weforum.org/the-inclusive-development-index-2018/tables/?doing_wp_cron=1540561448.7393341064453125000000 (дата обращения: 10.10.2023).

2. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь, 2022. Минск: Нац. стат. комитет Респ. Беларусь, 2022. 93 с.
3. Оценка уровня технологического развития отраслей // Сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/nauka-i-innovatsii/godovye-dannye/otsenka-urovnya-tekhnologicheskogo-razvitiya-otrasley-ekonomiki/>.
4. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2023. Минск: Нац. стат. комитет Респ. Беларусь, 2023. 471 с.
5. Финансовые результаты работы организаций Республики Беларусь // Сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/finansy-organizatsiy/>.
6. Долинина Т. Н. Воспроизводство рабочей силы и рабочих мест в национальной экономике Беларуси // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2022. № 2 (262). С. 65–71.
7. Бизнес-демография в Республике Беларусь, 2023. Минск : Нац. стат. комитет Респ. Беларусь, 2023. 17 с.
8. Статистические показатели «рождаемости» предприятий // Сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/biznes-demografiya/godovye-dannye/statisticheskie-pokazateli-rozhdaemosti-predpriyatiy/>.
9. Денежные доходы населения // Сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <http://dataportal.belstat.gov.by/Indicators/Preview?key=175855>.
10. Индикаторы достойного труда // Сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/indikatory-dostoynogo-truda/>.
11. Бобков В. Н., Вередюк О. В. Дестандартизация занятости в условиях переформатирования экономики: состояние научного дискурса // Уровень жизни населения регионов России. 2023. Т. 19, № 4. С. 542–555.
12. Ванкевич Е. В., Зайцева О. В. Нестандартная занятость: сущность, формы, масштабы, регулирование // Белорусский экономический журнал. 2015. № 3. С. 129–146.
13. Долинина Т. Н. Динамика индикаторов устойчивости заработной платы в национальной экономике Беларуси // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2023. № 2 (274). С. 16–22.
14. Долинина Т. Н. Драйверы инклюзивного развития. Минск : БГТУ, 2019. 252 с.

References

1. The Inclusive Development Index (IDI). Available at: http://reports.weforum.org/the-inclusive-development-index-2018/tables/?doing_wp_cron=1540561448.7393341064453125000000.

2. Nauka i innovatsionnaya deyatel'nost' v Respublike Belarus', 2022 [Science and innovation activities in the Republic of Belarus, 2020]. Minsk, Natsional'nyy statisticheskiy komitet Respubliki Belarus' Publ., 2022. 93 p. (In Russian).
3. Assessment of the level of technological development of industries. Available at: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/nauka-i-innovatsii/godovye-dannye/otsenka-urovnnya-tekhnologicheskogo-razvitiya-otrasley-ekonomiki/>. (In Russian).
4. Statisticheskiy ezhegodnik Respubliki Belarus', 2023 [Statistical yearbook of the Republic of Belarus, 2023]. Minsk, Natsional'nyy statisticheskiy komitet Respubliki Belarus' Publ., 2023. 471 p. (In Russian).
5. Financial results of the organizations of the Republic of Belarus. Available at: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/finansy-organizatsiy/>. (In Russian).
6. Dolinina T. N. Reproduction of labor force and jobs in the national economy of Belarus. Trudy BGTU [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2022, no. 2 (262), pp. 65–71. (In Russian).
7. Biznes-demografiya v Respublike Belarus', 2023 [Business demographics in the Republic of Belarus, 2023]. Minsk, Natsional'nyy statisticheskiy komitet Respubliki Belarus' Publ., 2023. 17 p. (In Russian).
8. Statistical indicators of the “birth rate” of enterprises. Available at: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/biznes-demografiya/godovye-dannye/statisticheskie-pokazateli-rozhdaemosti-predpriyatiy/>. (In Russian).
9. Money income of the population. Available at: <http://dataportal.belstat.gov.by/Indicators/Preview?key=175855> (accessed: 15.02.2024). (In Russian).
10. Indicators of decent work. Available at: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/indikatory-dostoynogo-truda/>. (In Russian).
11. Bobkov V. N., Veredyuk O. V. Destandardisation of employment in the conditions of reformatisation of the economy: the state of scientific discourse. Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii [Living standards of the population of the regions of Russia]. 2023, Vol. 19, no. 4., pp. 542–555.
12. Vankevich E. V., Zaitseva O. V. Non-standard employment: essence, forms, scale, reregulation. Belorusskij jekonomicheskij zhurnal [Belarusian Economic Journal], 2015, no. 3, pp. 129–146.
13. Dolinina T. N. Dynamics of wage sustainability indicators in the national economy of Belarus. Trudy BGTU [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2023, no. 2 (274), pp. 16–22.
14. Dolinina T. N. Drayvery inklyuzivnogo razvitiya [Inclusive development drivers]. Minsk, BGTU Publ., 2019. 252 p. (In Russian).

© Долинина Т. Н., 2024

АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РАБОЧИХ КАДРОВ

*Доновна Надежда Александровна, Межова Ирина Анатольевна,
Бридова Анастасия Сергеевна*

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: sovina10@mail.ru

*В статье представлены результаты анализа производительности
труда рабочих на материалах автотранспортного предприятия.*

Ключевые слова: производительность труда, рабочие кадры.

ANALYSIS OF LABOR PRODUCTIVITY OF WORKERS

Donova Nadezhda A., Mezhoa Irina A., Bridova Anastasiya S.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: sovina10@mail.ru

*The article presents the results of the analysis of labor productivity of
workers on the materials of a motor transport enterprise.*

Keywords: labor productivity, workers, motor transport enterprise.

Автотранспортные предприятия производят конечную продукцию и оказывают услуги для удовлетворения двух ключевых задач, связанных с удовлетворением потребностей физических и юридических лиц в своей продукции и извлечение прибыли. На всех этапах развития бизнеса вопросы повышения производительности и поиск резервов ее роста являются первостепенными и актуальными, так как обеспечивают долгосрочный эффект устойчивого развития автотранспортного предприятия [1]. Особую значимость проблемы роста производительности труда автотранспортных предприятий обретают в условиях текущего кризиса, связанного с санкционным давлением и ограничениями: задержка поставок оборудования или строительных материалов из-за рубежа, недоступность иностранных материалов и технологий, а также уже имеющаяся (или ожидаемая) нехватка запасных частей для импортной техники, снижение доступности отечественных материалов, производство которых зависит от импортного оборудо-

дования, выстраивание логистики с альтернативными поставщиками, усложнения привлечения заимствований и усилением дефицита рабочей силы.

Анализ производительности труда рабочих проведен на материалах автотранспортного предприятия Красноярского края – Саянский филиал АО «КрайДЭО», осуществляющий полный комплекс работ по содержанию, ремонту, реконструкции и строительству автомобильных дорог общего пользования и дорожных сооружений на территории региона [2].

Анализ производительности труда рабочих по средней выработке дорожно-строительных работ в стоимостном и натуральном выражении, представленных в таблице, показал, что изменение показателей средней выработки происходило по-разному в 2022 году, в целом в стоимостном и натуральном выражении выработка увеличилась.

**Расчет показателей производительности труда рабочих
по средней выработке дорожно-строительных работ
в стоимостном и натуральном выражении**

Наименование показателя	2021 год	2022 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, в %
Выручка, тысяч рублей	4 749 890	5 471 464	721 574	115,2
Объем дорожно-строительных работ, км	652	661	9,0	101,4
Численность рабочих, человек	1 006	1 014	8	100,8
Удельный вес рабочих в общей численности работников предприятия, %	63,39	63,61	0,22	х
Время, отработанное рабочими за год, дней	252,8	249,9	–3	98,9
– человеко-дней	254 317	253 399	–918	99,6
– человеко-часов	2 021 819	1 976 509	–45 309	97,8
Средняя продолжительность рабочего дня, часов	7,95	7,8	–0,2	98,1
Среднегодовая выработка одного рабочего в стоимостном выражении, тысяч рублей на человека	4 722	5 396	674	114,3
Среднегодовая выработка одного рабочего в натуральном выражении, км на человека	0,648	0,652	0,004	100,6
Среднедневная выработка одного рабочего предприятия в стоимостном выражении, тысяч рублей на человека	18,68	21,59	2,92	115,6
Среднедневная выработка одного рабочего предприятия в натуральном выражении, тысяч рублей на человека	0,00256	0,00261	0,00004	101,7

Наименование показателя	2021 год	2022 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, в %
Среднечасовая выработка одного рабочего предприятия в стоимостном выражении, тысяч рублей на человека	2,35	2,77	0,42	117,8
Среднечасовая выработка работников предприятия в натуральном выражении, км на человека	0,204	0,213	0,008	104,1
Среднее число дней, отработанных одним рабочим, дней	252,8	249,9	-2,9	98,9
Среднее число часов, отработанных одним рабочим, часов	2010	1949	-61	97,0

Анализ средней выработки работников Саянский филиал АО «КрайДЭО» показал, что изменение показателей средней выработки происходило по-разному в 2022 году, в целом в стоимостном и натуральном выражении выработка увеличилась. Отрицательным фактом стало снижение средней продолжительности времени, отработанного рабочими за год. Количество времени, отработанного рабочими, снизилось на 918 человеко-дней или на 0,4 %, а также на 45 309 человеко-часов, что связано прежде всего с увеличением численности рабочих. Средняя продолжительность рабочего дня работников предприятия сократилась на 1,9 %. В 2022 году среднегодовая выработка рабочих при выполнении дорожно-строительных работ в стоимостном выражении увеличилась на 14,3 %, в натуральном выражении на 0,6 %, что оценивается не совсем положительно. Среднедневная выработка рабочих в стоимостном выражении увеличилась на 15,6 %, в натуральном выражении на 1,7 %. Среднечасовая выработка рабочих увеличилась на 17,8 %, в натуральном выражении увеличение выработки рабочих 3,7 %. Среднее число дней, отработанных одним рабочим, сократилось на 2,9 дня или 1,1 %. Среднее число часов, отработанных одним рабочим, сократилось на 61 час или на 3 %.

Данные изменения отражают снижение эффективности использования рабочего фонда времени рабочих. На снижение количества отработанных дней и часов влияют целодневные потери времени: предоставление дополнительных отпусков, целодневыми простоями в связи с перебоями в снабжении материалами или неявками на работу без уважительных причин. Можно сказать, что увеличение выработки в стоимостном выражении связано прежде всего с ростом продажных цен дорожно-строительных работ предприятия в связи с ростом себестоимости и цен на 1 км дорожно-строительных работ. При этом увеличение объемов производства в натуральном выражении оценивается положительно. В данном случае, основными резервами роста производительности труда Саянский филиал АО «КрайДЭО» является снижение непроизводительных затрат рабочего

времени, а также пересмотр структуры рабочего времени с целью повышения эффективности его использования.

В деятельности Саянский филиал АО «КрайДЭО» наблюдается ситуация, когда для повышения эффективности труда рабочих руководство предприятия осваивает передовые технологии дорожного строительства, закупает новую технику, оборудование, меняет систему управления и организации производства. Однако улучшение одного или нескольких элементов процесса производства дорожно-строительных работ не приводит к повышению эффективности деятельности предприятия в целом, а непроизводительные затраты могут не только присутствовать, но и увеличиваться. Это связано с тем, что для получения существенного роста производительности труда рабочих необходимо сбалансированное изменение каждого элемента качества трудового процесса: организации и управления, технологии, техники, ресурсного обеспечения, трудовых ресурсов. Эта задача определяет необходимость разработки методического подхода к оценке качества трудового процесса рабочих при выполнении дорожно-строительных работ, которую руководители и специалисты могли бы использовать в ежедневной практической деятельности.

Библиографические ссылки

1. Косякова Л. Н. Задачи повышения производительности труда в России и пути их решения // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2022. № 3 (48). С. 153–157.
2. Официальный сайт Саянский филиал АО «КрайДЭО» [Электронный ресурс]. URL: <https://kraydeo.ru/branches/sayanskiy-filial/>.

References

1. Kosyakova L. N. *Zadachi povы'sheniya proizvoditel'nosti truda v Rossii i puti ix resheniya* [Tasks of increasing labor productivity in Russia and ways to solve them] *Proceedings of the St. Petersburg State Agrarian University*. 2022. Vol. 3 (48). p. 153–157. (in Russian)
2. Official website of Sayan branch of JSC “KraiDEO” [Electronic resource]. Available at: <https://kraydeo.ru/branches/sayanskiy-filial/>. (in Russian)

© Донова Н. А., Межова И. А., Бридова А. С., 2024

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Зыкова Татьяна Борисовна

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: tanaru@mal.ru

Производительность труда является одним из показателей эффективности деятельности организации. Развитие организации основывается на росте производительности труда. В связи с этим в статье рассматриваются вопросы, касающиеся понятия производительности труда, факторов, оказывающих влияние на производительность труда, формирования модели управления производительностью труда.

Ключевые слова: производительность труда, управление производительностью труда, факторы, модель, эффективность.

PERSONNEL PRODUCTIVITY MANAGEMENT

Zykova Tatyana B.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: tanaru@mal.ru

Labor productivity is one of the indicators of the effectiveness of the organization's activities. The development of the organization is based on the growth of labor productivity. In this regard, the article discusses issues related to the concept of labor productivity, factors influencing labor productivity, and the formation of a labor productivity management model.

Keywords: labor productivity, labor productivity management, factors, model, efficiency.

Эффективность реализации системы управления современной организации определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Руководство организации осуществляет функции управления персоналом, нацеленные на повышение конкурентоспособности организации, снижение себестоимости выпускаемой продукции, выполняемых работ или оказываемых услуг, использование современных технологий управления и т. д. Для эффективной реализации данных функций необходимо проводить систематический

анализ системы управления производительностью труда персонала. Анализ системы управления предполагает выявление слабых и сильных сторон в процессе управления производительностью труда персонала для принятия определенных решений, направленных на повышение его эффективности.

Производительность отражает фактические результаты использования рабочей силы в организации за определенный период времени. Это обобщающий показатель эффективности использования трудовых ресурсов организации [7, с. 38]. С точки зрения В. П. Ткаченко производительность представляет собой эффективность целесообразной деятельности человека, отражающая соединение рабочей силы со средствами производства и результативность ее функционирования [8, с. 16]. Как экономическая характеристика эффективности использования труда и результативности производственно-экономической деятельности организаций производительность труда показывает величину затрат труда, необходимую для производства единицы продукции [6]. Следует отметить, что приведенные определения трактуют производительность как показатель процесса плодотворного использования рабочего времени, необходимого для производства заданного объема продукции, отражая при этом только количественные подходы к результативности трудовой деятельности. Вместе с тем, производительность труда зависит от множества факторов, некоторые из них оказывают значительное влияние на уровень производительности труда работников (рис. 1 и рис. 2).



Рис. 1. Классификация факторов, влияющих на производительность труда в зависимости от уровня функционирования экономики

Под факторами, влияющими на производительность труда, понимаются движущие силы или причины, оказывающие воздействие на ее уровень и динамику [4].

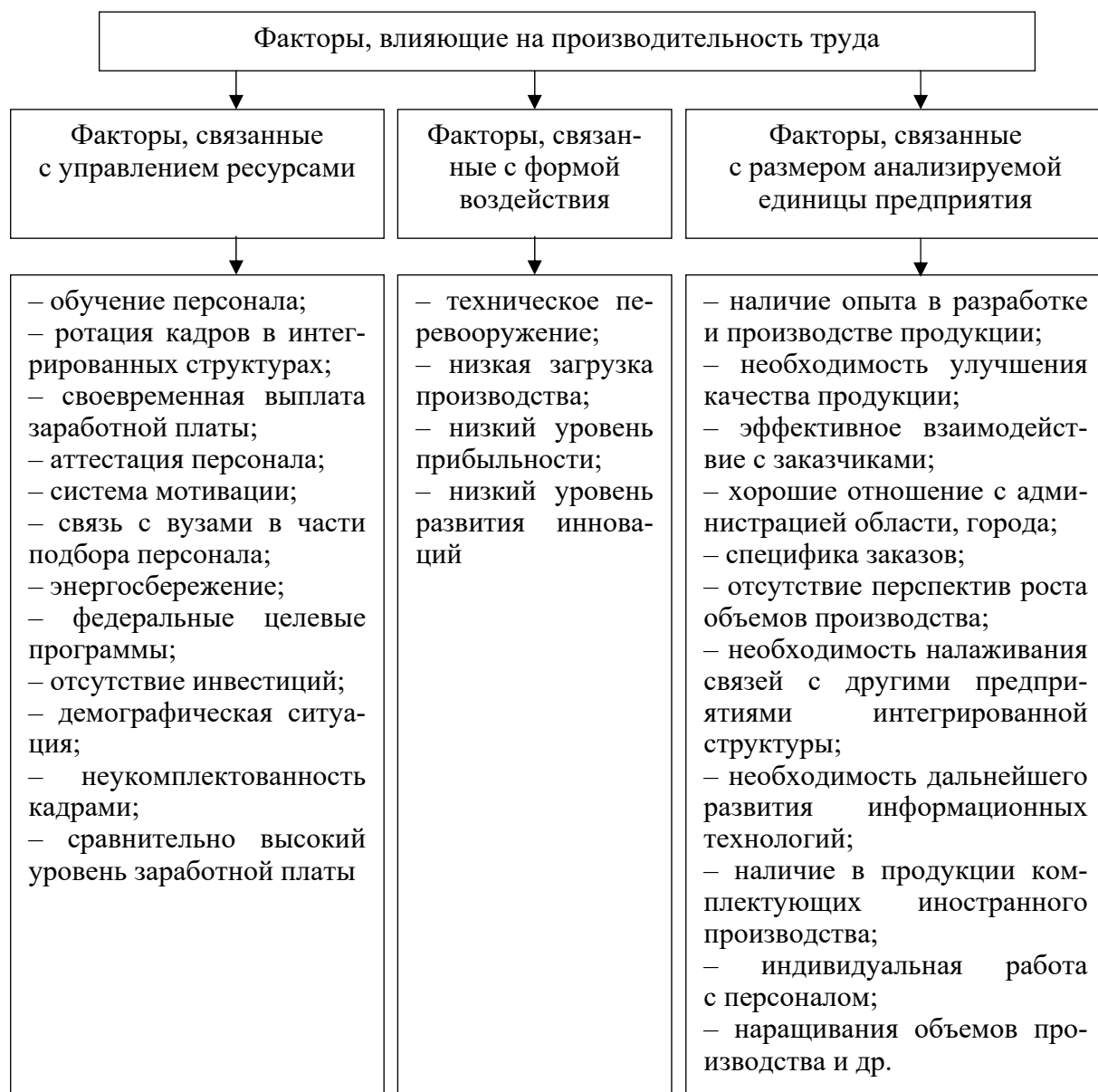


Рис. 2. Классификация факторов производительности труда
(Лутченко В. Г., Хорев А. И., Хорев И. А., Григорьева В. В.) [5]

В первую очередь необходимо отметить уровень технико-технологической и информационной оснащенности производства, т. е. условия, в которых протекают производственные процессы. Также на производительность труда большое влияние оказывают личностные качества исполнителей, их мотивация. В условиях инновационной экономики уровень образования, профессионализм, инновационный потенциал, обучаемость и креативность работников являются необходимыми условиями для формирования количественных и качественных показателей живого труда, а также для повышения эффективности использования рабочего времени.

Производительность труда тесно связана с реальными профессиональными навыками работников и уровнем используемого ими оборудования [1].

Таким образом, производительность труда можно определить как результативный показатель количества труда (выпущенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг) в единицу рабочего времени, который зависит от применяемой технологии, организации труда, интеллектуального уровня производственных процессов и качества занятой на производстве рабочей силы (уровня ее образования, профессионализма, обучаемости).

Управление производительностью труда – это сфера практической деятельности предприятия, направленной на осуществление изменений в системе управления с целью повышения эффективности труда. Это вид управленческой деятельности, основанный на принципах и подходах к регулированию результатов и затрат труда, а также включающий процессы и методы обнаружения и устранения факторов, препятствующих достижению требуемой производительности. Рост производительности труда является основным направлением снижения себестоимости. Управление производительностью труда подразумевает процесс по ее измерению и анализу [3]. Управление производительностью труда подразумевает широкую совокупность методов, целей и средств, с применением которых осуществляется воздействие на динамику и на уровень производительности труда в прямой зависимости от динамичных социальных, экономических, технических или организационных условий деятельности того или иного предприятия [2, с. 326].

От эффективной системы управления производительностью труда во многом зависит удовлетворенность трудом со стороны персонала организации, которая проявляется в показателях адаптированности работников, позволяет судить о состоянии морально-психологического климата и создает позитивные или негативные предпосылки для процесса формирования отношения к труду. Неудовлетворенность трудом является первым шагом на пути развития потенциальной текучести персонала.

В настоящее время накоплен значительный опыт использования разнообразных методов и инструментов управления производительностью труда. Вместе с тем зачастую управление производительностью труда персонала происходит не системно, фрагментарно, что снижает ее эффективность, а ведь именно системное управление является основным условием эффективной работы организации. Сегодня большое число организаций сталкивается с проблемой построения эффективной системы управления производительностью труда персонала, которая могла бы позволить им соответствовать активно и быстро меняющейся внешней среде.

Управление производительностью труда персонала должно быть ориентировано на стратегию развития организации и экономики в целом. Задачей управления производительностью труда персонала является обеспечение стабильности работы организации, достижение ее стратегических целей, увеличение прибыли и рентабельности. В связи с чем необходима

эффективно функционирующая модель управления производительностью труда персонала.

Модель управления производительностью труда включает в себя цель, влияющие факторы, субъекты и объекты управления, методы и инструменты управления производительностью труда, эффективность управления производительностью труда. Модель управления производительностью труда в организации представлена на рис. 3.



Рис. 3. Модель системы управления производительностью труда

Модель представляет взаимосвязь элементов, которые оказывают воздействие на процесс управления производительностью труда в организации и формирование конечных результатов этого процесса (результативность и эффективность управления производительностью труда). Для достижения поставленной цели управления производительностью труда необходим учет и анализ всех факторов, оказывающих влияние на уровень производительности труда, выделение ключевых и определяющих факторов. Используя различные методы и конкретные инструменты управления, субъект воздействует на объект управления как непосредственно, так и через ключевые факторы. В конечном итоге поставленная цель должна быть достигнута, при этом полученные результаты не должны превышать понесенные результаты, т. е. управление должно быть эффективно.

Оценка социально-экономической эффективности управления производительностью труда персонала организации позволяет выявить, насколько достигнута поставленная цель, полученные выгоды (преимущества), а также негативные тенденции. По результатам оценки эффективности управления производительностью труда происходит разработка рекомендаций по оптимизации процесса управления производительностью труда.

Таким образом, управление производительностью труда персонала – сложный и многогранный процесс, требующий учета различных нюансов для получения результата, удовлетворяющего как руководство организации, так и ее персонал.

Создание модели управления производительностью труда, учитывающей все аспекты и особенности функционирования организации, позволяет повысить в конечном итоге эффективность деятельности всей организации.

Библиографические ссылки

1. Гагаринская Г. П., Хоровинников А. А., Хоровинникова Е. Г., Журавлев Д. А. Повышение эффективности управления производительностью труда организации на основе безопасных цифровых технологий [Электронный ресурс] // Вестник Евразийской науки, 2021. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/28ECVN121.pdf>.

2. Галкина Ю. А. Повышение эффективности управления персоналом на предприятии как основной фактор повышения производительности труда // Синергия Наук, 2018. № 30. С. 321–330.

3. Карпова Н. В., Водопьянова Н. А. Управление производительностью труда и пути ее повышения на современном предприятии [Электронный ресурс] // Московский экономический журнал, 2022. № 12. С. 638–645. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proizvoditelnostyu-truda-i-puti-ee-povysheniya-na-sovremennom-predpriyatii?ysclid=lt1ez5s381183938108>

4. Куропатенкова И. Н., Богомольцев В. Ю. методы управления производительностью труда [Электронный ресурс]. URL: http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/77296/1/Kuropatenkova_I.N._218_222_.pdf.

5. Лутченко В. Г., Хорев А. И., Хорев И. А., Григорьева В. В. Анализ факторов, влияющих на производительность труда // Вестник ВГУИТ.

2019. Т. 81. № 3. С. 368–374. doi:10.20914/2310-1202-2019-3-368-374. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-proizvoditelnost-truda?ysclid=lu5ikjpu84950972344>.

6. Орлова Е. В. Управление производительностью труда с учетом факторов здоровья: технология и модели. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-6-5 [Электронный ресурс]. URL: <https://upravlenets.usue.ru/images/88/5.pdf>.

7. Рябцева И. Ф., Кузьбожев Э. Н. Производительность труда и техническая политика предприятия: Монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 199 с.

8. Ткаченко В. П. Вопросы теории производительности труда. М. : Экономика, 1986. 102 с.

References

1. Gagarinskaya G. P., Khorovinnikov A. A., Khorovinnikova Ye. G., Zhuravlev D. A. Improving the efficiency of labor productivity management of an organization based on secure digital technologies *Vestnik Yevraziyskoy nauki* [Bulletin of Eurasian Science]. 2021, Vol. 1. Available at: <https://esj.today/PDF/28ECVN121.pdf> (in Russian)

2. Galkina Yu. A. Improving the efficiency of personnel management at an enterprise as the main factor in increasing labor productivity *Sinergiya Nauk* [Synergy of Sciences]. 2018, Vol. 30, pp. 321–330.

3. Karpova N. V., Vodop'yanova N. A. Labor productivity management and ways to improve it at a modern enterprise *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal] 2022. Vol. 12, pp. 638–645. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proizvoditelnostyu-truda-i-puti-ee-povysheniya-na-sovremennom-predpriyatii?ysclid=lt1ez5s381183938108>. (in Russian)

4. Kuropatenkova I. N., Bogomol'tsev V. Yu. Methods of labor productivity management. Available at: http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/77296/1/Kuropatenkova_I.N._218_222_.pdf. (in Russian)

5. Lutchenko V. G., Khorev A. I., Khorev I. A., Grigor'yeva V. V. Analysis of factors affecting labor productivity *Vestnik VGUIT* [Bulletin of VGUIT] 2019. Т. 81. Vol. 3. S. 368–374. doi:10.20914/2310-1202-2019-3-368-374. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-proizvoditelnost-truda?ysclid=lu5ikjpu84950972344> (in Russian)

6. Orlova Ye. V. *Upravleniye proizvoditel'nost'yu truda s uchetom faktorov zdorov'ya: tekhnologiya i modeli* [Labor productivity management taking into account health factors: technology and models]. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-6-5. Available at: <https://upravlenets.usue.ru/images/88/5.pdf>. (in Russian)

7. Ryabtseva I. F., Kuz'bozhev E. N. *Proizvoditel'nost' truda i tekhnicheskaya politika predpriyatiya: Monografiya* [Labor productivity and technical policy of the enterprise: Monograph]. Moscow. Infra-M, 2016, 199 p.

8. Tkachenko V. P. *Voprosy teorii proizvoditel'nosti truda* [Questions of the theory of labor productivity] Moscow. Ekonomika, 1986. 102 p.

© Зыкова Т. Б., 2024

ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

Микина Сабина Сергеевна

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: cabina1412@mail.ru

В статье рассматриваются подходы и инструменты эффективности системы нормирования труда. Приведен анализ критериев и показателей эффективности системы нормирования труда. Для оценки эффективности использования рабочего времени приведено описание метода фотографии рабочего времени.

Ключевые слова: нормирование труда, рабочее время, затраты рабочего времени, эффективность, фотография рабочего времени.

TOOLS FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THE LABOR RATIONING SYSTEM

Mikina Sabina S.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: cabina1412@mail.ru

The article discusses approaches and tools for the effectiveness of the labor rationing system. The analysis of criteria and indicators of the effectiveness of the labor rationing system is given. To assess the effectiveness of the use of working time, a description of the method of photographing working time is given.

Keywords: labor rationing, working hours, working time costs, efficiency, working time photography.

В современном экономическом контексте система нормирования труда работников выступает как фундаментальный инструмент для повышения производительности и оптимизации рабочих процессов. Повышение производительности и эффективности труда является важной предпосылкой устойчивого экономического развития страны. Одно из основных

условий решения этой задачи – совершенствование системы организации и нормирования труда, без чего сложно осуществлять экономическую модернизацию предприятий на высоком уровне [1].

Система нормирования труда ориентируется на достижение баланса между потребностями организации и возможностями ее сотрудников. Центральной задачей системы является разработка оптимальных норм выполнения работы, основывающихся на детальном анализе трудовых процессов, временных затрат и качества выпускаемой продукции. Эти нормы помогают устанавливать четкие требования к результатам труда каждого работника, обеспечивая тем самым прозрачность оценки трудовых достижений и мотивации к эффективности.

Важным аспектом понимания эффективности является ее способность адаптироваться к изменениям и оставаться актуальной в контексте быстро меняющегося мира.

В. В. Новожиловым в начале 1980-х гг. было дано следующее определение эффективности: «Эффективность вообще есть отношение полезного эффекта (результата) к затратам на его получение... Показатели эффективности часто выражаются в обратной форме, т. е. как отношение затрат к эффекту». «Наиболее эффективным вариантом производства любого продукта является не тот вариант, который требует наименьших затрат производства этого продукта, а такой вариант, который соответствует общему минимуму затрат». Автором описывается несколько показателей эффективности: ресурсоотдача; интенсивность функционирования социально-экономической системы; качество совокупности применяемых ресурсов; плотность потока производимой в расчете на единицу генерирующих ее применяемых ресурсов [2].

Эффективность по Парето представляется «...как предельный результат в виде отдачи производственной системы без нанесения ущерба кому-либо (чему-либо) другому». Под оптимальностью по Парето понимается «...такое состояние экономической системы или такое распределение ресурсов, при котором улучшение по одному параметру невозможно без ухудшения по другому параметру» [2]. Показателями эффективности являются: величина полезного результата, полученного при заданных затратах ресурсов и затраты ресурсов, необходимые для достижения заданного производственного результата.

Для оценки эффективности системы нормирования труда применяется такие инструменты как: хронометраж, фотография рабочего времени, самофотография, опрос, интервью, анкетирование.

Метод фотографии рабочего времени позволяет определить, как эффективно используется время на каждом этапе работы. Подробный сбор данных о загрузке каждого сотрудника и статистика по минутам работы в течение дня дают возможность выявить, где именно возникают потери времени и почему они происходят, избыточное количество времени.

Фотография рабочего времени может быть представлена по продуктивному аргументу или по временному (календарному) его аналогу.

В первом случае этот расчет времени, затраченного на изготовление единицы продукции (работы), во втором расчет объема работы (человека-час, норма-час) в течение рабочего времени (день, месяц, год). В зависимости от того какой метод к фотографии рабочего времени применить, будет зависеть форма его предоставления.

При проведении фотографии рабочего времени, которая представляет собой детализированный анализ использования времени сотрудниками в течение рабочего дня, ставятся следующие цели:

1. Оценить действия работника и его производительность.
2. Изучить расход времени и выделить операции с наибольшими затратами.
3. Определить слабые звенья на всех этапах рабочего процесса.
4. Найти причины отклонений от норм и планов.
5. Выявить проблемы в координации между подразделениями.
6. Улучшить организацию труда и дисциплину сотрудников.
7. Обнаружить необоснованные временные потери и оптимизировать процедуры [3].

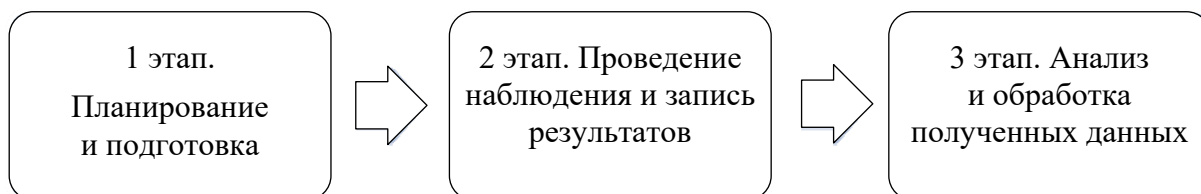
Анализ рабочего времени может классифицироваться по различным критериям: методу наблюдения, количеству наблюдаемых объектов, способу проведения наблюдений, что подробно описано в таблице.

Классификация фотографии рабочего времени

По методу наблюдения	По числу объектов исследования	Способ наблюдения
1. Сплошная – все действия и операции за рабочий период (смену или день) регистрируются без остановок	1. Индивидуальная – фокус на деятельности единственного работника	1. Непосредственное визуальное наблюдение с использованием временных измерителей
2. Выборочная – фиксация происходит в отношении специфических временных интервалов или определенных видов задач	2. Групповая или бригадная – анализируется работа группы сотрудников	2. С применением технических устройств для автоматической регистрации
3. Периодическая – измерения осуществляются через определенные промежутки времени, например, 2 часа утром одного дня, 1,5 часа после обеда следующего дня и так далее	3. Маршрутная – запись активности осуществляется во время последовательного перемещения наблюдателя между различными рабочими зонами	3. Самостоятельное документирование действий работником – самофотография деятельности
4. Методом моментных наблюдений – фиксация занятости сотрудника производится через строго установленные временные интервалы на протяжении всего дня	—	—

Создание фотографии рабочего времени происходит в три этапа, которые представлены на рисунке.

На этапе планирования и подготовки необходимо определить объект для исследования, установление конечных целей изучения рабочего времени, а также выбор конкретного типа изучения рабочего времени. Выбрать критерии для анализа и выполнение предварительной аналитической работы по категоризации временных расходов, а также собрать подробных данных о месте проведения наблюдений и детализация характера выполняемых задач.



Этапы создания фотографии рабочего времени

На этапе проведения наблюдений и записи результатов происходит тщательная регистрация всех операций, выполняемых работником, а также точное измерение времени, затраченного на каждую из них. Важно уделить внимание факторам, приводящим к временным простоям оборудования и неожиданной работе сотрудника, а также выяснить причины, спровоцировавшие эти ситуации. Для достижения максимальной точности и объективности информации целесообразно распределить наблюдения на протяжении нескольких дней. Наблюдатель должен быть невидимым, чтобы не нарушать естественный ход работы.

На этапе анализа и обработки полученных данных производится калькуляция временных затрат для каждого зафиксированного действия. Согласно параметрам, определенным на этапе планирования, следует классифицировать аналогичные временные расходы, отметив их длительность и частоту возникновения [4].

Аналитический разбор собранной информации направлен на оценку эффективности распределения трудовых ресурсов, выявление как очевидных, так и скрытых потерь. Кроме того, следует углубленно рассмотреть убытки, связанные с неэффективным использованием оборудования, инструментария, приспособлений и организацией рабочего пространства.

Таким образом, систематический анализ и управление производственными ресурсами, особенно рабочим временем, позволяют значительно повысить эффективность работы предприятия, оптимизировать затраты и увеличить прибыльность за счет рационального использования имеющихся ресурсов.

Библиографические ссылки

1. Ануфриева И. Ю. Трансформация внутриорганизационного нормирования труда в условиях цифровизации // Экономика Профессия Бизнес. 2021. № 3. С. 12–18.

2. Асташова Е. А., Кузнецова Н. А., Кондратьева О. В. Нормирование труда как элемент эффективного управления предприятием в современных условиях // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 12. С. 1513–1526.
3. Долгова А. А. Нормирование труда и организация рабочего времени персонала предприятия // E-Scio. 2022. № 1 (64). С. 424–429.
4. Камилова А. Нормирование труда и численности персонала // Scientific Collection «InterConf». 2022. № 136. С. 30–34.

References

1. Anufrieva I. Y. Transformation of intra-organizational labor rationing in the context of digitalization *E`konomika Professiya Biznes* [Economics Profession Business]. 2021, Vol. 3, pp. 12–18.
2. Astashova E. A., Kuznetsova N. A., Kondratieva O. V. Labor rationing as an element of effective enterprise management in modern conditions *E`konomika truda* [Labor economics]. 2021. vol. 8. no. 12, pp. 1513–1526.
3. Dolgova, A. A. *Normirovanie truda i organizaciya rabochego vremeni personala predpriyatiya* [Labor rationing and organization of working hours of enterprise personnel]. EScio. 2022. Vol. 1 (64), pp. 424–429.
4. Kamilova, A. *Normirovanie truda i chislennosti personala* [Rationing of labor and the number of personnel]. Scientific Collection “InterConf”. 2022. Vol. 136, pp. 30–34.

© Микина С. С., 2024

ОСОБЕННОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА В НЕФТЕГАЗОВОМ КОМПЛЕКСЕ

Подвербных Ольга Ефимовна, Бурделова Дарья Вячеславовна

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: Dashaburdelova@icloud.com

Трудовые ресурсы являются особо значимыми для нефтегазового комплекса. Эффективность деятельности предприятий отрасли в значительной степени зависит от квалифицированных специалистов на всех уровнях, от инженеров и геологов до техников и рабочих. Рассмотрены функции оплаты труда и ее особенности в нефтегазовом комплексе.

Ключевые слова: нефтегазовый комплекс, персонал, оплата труда, вахтовый метод работы, особенности оплаты труда.

FEATURES OF REMUNERATION IN THE OIL AND GAS INDUSTRY

Podverbnykh Olga E., Burdelova Daria V.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: Dashaburdelova@icloud.com

Labor resources are especially important for the oil and gas complex. The efficiency of the industry's enterprises largely depends on qualified specialists at all levels, from engineers and geologists to technicians and workers. The functions of remuneration and its features in the oil and gas complex are considered.

Keywords: oil and gas complex, personnel, remuneration, shift method of work, features of remuneration.

Нефтегазовый сектор (НГК) играет ключевую роль в современной экономике Российской Федерации за счет обладания огромными запасами углеводородов. Основные составляющие успешной деятельности этой отрасли включают в себя осуществление добычи, разведки и транспортировки нефтепродуктов и природного газа. Характерной особенностью нефтегазовых предприятий является сложная многоуровневая структура,

которая охватывает процессы добычи, хранения, транспортировки и переработки нефтепродуктов. Географический фактор, природные и климатические условия негативно сказываются на эффективном функционировании в данном сегменте.

Одним из важнейших составляющих функционирования организаций является трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы – это критически важная составляющая успеха любой организации или предприятия. Вот некоторые из основных причин их важности:

- производительность и эффективность: трудовые ресурсы обеспечивают рабочую силу, необходимую для выполнения задач и достижения целей организации. Квалифицированные и мотивированные сотрудники могут повысить производительность и эффективность, что приводит к увеличению производства, улучшению качества и снижению затрат;

- инновации и творчество: трудовые ресурсы являются источником новых идей и инноваций. Разнообразные перспективы, знания и опыт сотрудников могут стимулировать творческий процесс и привести к разработке новых продуктов, услуг и процессов;

- удовлетворенность и лояльность клиентов: сотрудники, которые удовлетворены своей работой и лояльны к организации, с большей вероятностью предоставят отличное обслуживание клиентов. Это может привести к увеличению удовлетворенности клиентов, повышению лояльности и росту бизнеса;

- репутация и имидж бренда: хорошо обученные и профессиональные сотрудники могут представлять положительный имидж бренда и повышать репутацию организации. С другой стороны, недовольные или немотивированные сотрудники могут нанести ущерб репутации и имиджу;

- социальная ответственность: организации имеют социальную ответственность перед своими сотрудниками. Обеспечение справедливых условий труда, безопасной рабочей среды и возможностей для развития может способствовать благополучию сотрудников и укреплению сообществ [1].

Оплата труда является одним из основных условий трудовых отношений между нанимаемым и нанимателем. Заработная плата (оплата труда работника) – это вознаграждение за труд, размер которого зависит от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой им работы [4]. Заработная плата формируется из следующих платежей:

- оклад – это фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение им трудовых (должностных) обязанностей за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Размер оклада определяется исходя из тарифной ставки;

- компенсационные выплаты – это доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (в том числе – сверхурочные), работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению;

– стимулирующие выплаты – это доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты [2].

Изучение практического опыта организации оплаты труда на предприятиях НГК позволяет сделать выводы о состоянии и политике заработной платы в НГК.

Во-первых, современный трудовой процесс в структурах НГК характеризуется коллективным подходом, причем использование коллективных форм организации и оплаты труда обусловлено технологическими особенностями. Эти меры направлены на обеспечение справедливого определения заработка каждого сотрудника исключительно на основе его вклада в конечные результаты производства.

Во-вторых, согласованность требований к квалификации сотрудников, условий труда и величины оплаты за выполнение трудовых обязанностей обеспечивается использованием тарифной системы на предприятиях.

В-третьих, сотруднику в структуре НГК, как правило, затруднительно увеличить объем работы сверх установленной нормы, поэтому основным способом оплаты труда является почасовая оплата.

В-четвертых, системы оплаты труда, действующие на предприятиях НГК, можно охарактеризовать как стимулирующие. Эта модель предоставляет сотруднику возможность регулировать свою роль в повышении производительности.

В-пятых, одновременно с тарифной системой для отдельных категорий работников применяется система индивидуальной (персональной) оплаты труда.

В-шестых, уровень оплаты труда на предприятиях НГК позволяет работникам содержать себя и свои семьи за счет доходов от собственного труда и отвечает требованиям рыночных отношений

В целом оплата труда на предприятиях НГК выполняет основные функции: воспроизводственную, регулирующую и стимулирующую. Воспроизводственная функция оплаты труда реализуется через оценку стоимости рабочей силы, стимулирующая — посредством оптимизации форм и систем оплаты труда (дифференциация уровня), а регулирующая — через ценообразование на рынке труда (сегментация уровня оплаты труда). Имеющееся несоответствие уровня оплаты и производительности труда по подразделениям предприятий НГК позволяет в качестве общей выделить проблему повышения мотивационного потенциала заработной платы, необходимость привести в соответствие механизм увязки оплаты труда с конечными результатами производства.

Нефтегазовая промышленность является одной из самых высокооплачиваемых отраслей в мире. Работники нефтегазовой отрасли получают более высокую заработную плату, чем работники других отраслей, благодаря следующим факторам:

– высокий спрос на квалифицированных работников. Нефтегазовая промышленность требует высококвалифицированных работников, таких как инженеры, геологи и бурильщики. Эти работники обладают специали-

зированными знаниями и навыками, которые пользуются большим спросом;

- опасные условия труда. Работа в нефтегазовой промышленности может быть опасной. Работники часто работают в удаленных районах, в суровых погодных условиях и с опасным оборудованием. За повышенный риск они получают более высокую заработную плату;

- глобальный характер отрасли. Нефтегазовая промышленность является глобальной отраслью. Работники могут работать в разных странах, что дает им возможность получать более высокую заработную плату, чем в своей родной стране;

- высокая прибыльность отрасли. Нефтегазовая промышленность является очень прибыльной отраслью. Компании могут позволить себе платить своим работникам более высокую заработную плату, потому что они получают высокую прибыль.

Одной из важнейших особенностей работы в нефтегазовой отрасли является работа вахтовым методом. Работа вахтовым методом – это система организации труда, при которой сотрудники работают в течение определенного периода времени (вахты) на удаленном объекте, а затем получают такой же период отдыха. Это часто встречается в отраслях, где рабочие места находятся в отдаленных или труднодоступных районах, таких как добыча полезных ископаемых, строительство и морские операции.

Характеристики вахтовой работы: чередование периодов работы и отдыха, обычно продолжительностью от нескольких недель до нескольких месяцев; работа вдали от дома и семьи в течение вахты; размещение на территории объекта или в близлежащем лагере; длительные рабочие часы и физически тяжелые условия труда; ограниченный доступ к удобствам и социальным контактам во время вахты.

Несмотря на все сложности работы вахтовым методом, сотрудники получают определённую надбавку за работу вахтовым методом [3].

Размер надбавки за вахтовый метод может варьироваться в зависимости от компании и конкретных условий работы. Обычно она рассчитывается как процент от базовой заработной платы и выплачивается за каждый день, проведенный на вахте.

Факторы, влияющие на надбавку за вахтовый метод:

- длительность вахты;

- удаленность объекта;

- условия проживания и работы;

- опасность или тяжесть работы.

Надбавки за вахтовый метод являются важной частью компенсационного пакета для сотрудников, работающих в отдаленных и сложных условиях. Они служат признанием трудностей, связанных с вахтовой работой, и помогают привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов.

В последние годы в нефтегазовой промышленности наблюдается тенденция к росту заработной платы. Это связано с растущим спросом на ква-

лифицированных работников и высокой прибыльностью отрасли. Ожидается, что эта тенденция сохранится и в будущем.

Библиографические ссылки

1. Балаба А. В. Человеческие ресурсы как фактор конкурентоспособности предприятия // Компетентность. 2012. № 2/93. С. 46–49.
2. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ивановская Л. В. Экономика и социология труда : учебник. М. : Инфра-М, 2018. 160 с.
3. Колосова О. Г. Проблемы управления оплатой труда на предприятиях нефтегазового комплекса // Экономика региона: научный информационно-аналитический экономический журнал. 2011. № 3 (27).
4. Остапенко Ю. М. Экономика труда : учебное пособие. М. : ИЦ РИОР, 2010. 160 с.
5. Пожарницкая О. В., Цибульникова М. Р. Кадровая стратегия как фактор устойчивого развития нефтегазового сектора // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2.

References

1. Balaba A. V. Human resources as a factor of enterprise competitiveness *Kompetentnost'* [Competence]. 2012, Vol. 2/93, pp. 46–49.
2. Kibanov A. Ya., Batkaeva I. A., Ivanovskaya L. V. *E'konomika i sociologiya truda : uchebnik* [Economics and sociology of labor : Textbook]. Moscow, Infra-M, 2018, 160 p.
3. Kolosova O. G. Problems of wage management at the enterprises of the oil and gas complex *E'konomika regiona: nauchny'j informacionno-analiticheskij e'konomicheskij zhurnal* [The economy of the region: a scientific information and analytical economic journal]. 2011, Vol. 3 (27).
4. Ostapenko E. M. *E'konomika truda: Uchebnoe posobie* [Acoustics of labor: General opinion]. Moscow. ITMO, 2010, 160 p.
5. Pozharnitskaya O. V., Cibulnikova M. R. Personnel strategy as a factor of sustainable development of the oil and gas sector *Sovremennyy'e problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education]. 2014. № 2.

© Подвербных О. Е., Бурделова Д. В., 2024

ОЦЕНКА ФАКТОРОВ И РЕЗЕРВОВ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РАБОЧИХ КАДРОВ

*Русаков Сергей Валентинович, Межова Ирина Анатольевна,
Бридова Анастасия Сергеевна*

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: sovina10@mail.ru

В статье представлена оценка факторов и резервов роста производительности труда рабочих на примере автотранспортного предприятия.

Ключевые слова: производительность труда, рабочие, факторы, резервы роста, автотранспортное предприятие.

ASSESSMENT OF FACTORS AND RESERVES OF LABOR PRODUCTIVITY GROWTH OF WORKERS

Rusakov Sergey V., Mezхова Irina A., Bridova Anastasiya S.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: sovina10@mail.ru

The article presents an assessment of the factors and reserves of labor productivity growth of workers on the materials of a motor transport enterprise.

Keywords: labor productivity, workers, factors, growth reserves, motor transport enterprise.

Развитие экономики, в современных условиях базируется на росте производительности труда. Именно производительность труда в краткосрочной и долгосрочной перспективе является наилучшим показателем эффективности деятельности субъекта хозяйствования [1]. В данный момент, вопросы производительности труда и резервов ее роста усиливают актуальность по причине того, что отечественные предприятия, в том числе автотранспортной отрасли, осуществляют свою деятельность в условиях нестабильности и неопределенности, вызванной экономическим кризисом.

Оценка факторов и резервов роста производительности труда рабочих автотранспортного предприятия проведена на примере автотранспортного предприятия Саянский филиал АО «КрайДЭО» [2].

В соответствии с рис. 1, прирост производительности труда автотранспортного предприятия по итогам 2022 года составил в 440 тысяч рублей на одного работника, в том числе в размере 674 тысячи рублей на одного рабочего. Данное изменение вызвано ростом выручки предприятия и увеличением численности работников.

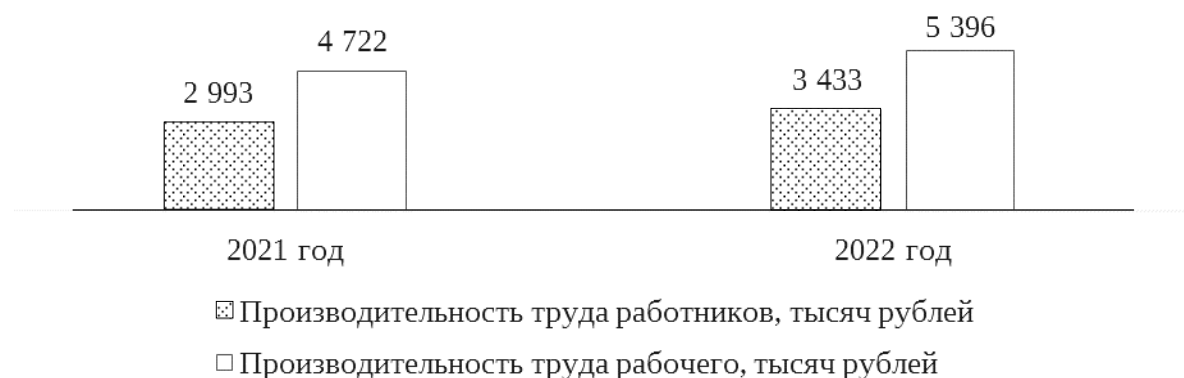


Рис. 1. Производительность труда автотранспортного предприятия, тысяч рублей

Увеличение выработки в стоимостном выражении связано прежде всего с ростом продажных цен дорожно-строительных работ предприятия в связи с ростом себестоимости и цен на 1 км дорожно-строительных работ. Также произошло увеличение объемов производства в натуральном выражении оценивается положительно. Для прояснения причин изменений производительности труда проведен ее факторный анализ с тем, чтобы выявить резервы роста производительности труда рабочих автотранспортного предприятия.

Наибольшую долю в структуре факторов, влияющих на среднегодовую выработку одного рабочего автотранспортного предприятия, согласно рис. 2, составляет рост среднечасовой выработки рабочего 85,17 %. Отрицательное влияние на среднегодовую выработку одного рабочего автотранспортного предприятия оказала доля среднего числа дней, отработанных одним рабочим в размере минус 5,65 %, и доля сокращения средней продолжительности рабочего дня в размере минус 9,19 %.

Ко второй группе можно отнести факторы, которые непосредственно связаны с изменением объема производства продукции в связи со структурными сдвигами в составе продукции и уровня объединенных поставок. Непроизводительные затраты рабочего времени связаны с некачественными дорожно-строительными работами, не отвечающими стандартам. Для устранения брака таких некачественных дорожно-строительных работ используется рабочее время рабочих, труд которых оплачивается также, как и при обычных дорожно-строительных работах.

Расчет влияния факторов на среднечасовую выработку рабочих, в соответствии с таблицей, показал, что на увеличение среднечасовой выработки одного рабочего в размере 0,419 тысяч рублей положительное влияние оказал рост интенсивности труда в связи с улучшением его организации в размере 0,706 тысяч рублей, сверхплановая экономия времени в связи с внедрением инновационных мероприятий в размере 0,089 тысяч рублей, влияние структурных сдвигов производства дорожно-строительных работ в размере 0,0001 тысячи рублей. Отрицательное влияние на среднечасовую выработку одного рабочего оказал рост непроизводительных затрат времени в размере 0,376 тысяч рублей.

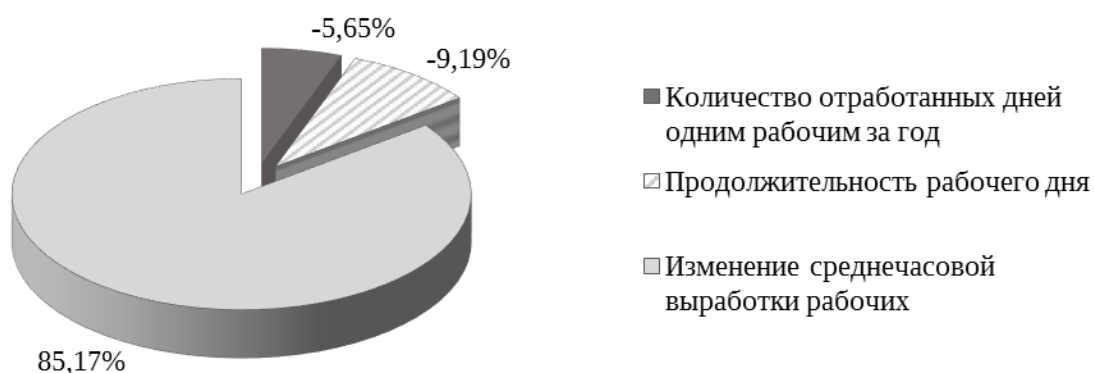


Рис. 2. Структура влияния факторов на среднегодовую выработку одного рабочего автотранспортного предприятия, в %

Расчет влияния факторов на среднечасовую выработку рабочих автотранспортного предприятия в 2022 году

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.
Влияние фактора интенсивности труда в связи с улучшением его организации	0,706
Влияние сверхплановой экономии времени в связи с внедрением инновационных мероприятий	0,089
Влияние непроизводительных затрат времени	-0,376
Влияние структурных сдвигов производства продукции	0,0001
Итого влияние факторов	0,419

По результатам факторного анализа можно обозначить проблемы снижения производительности труда Саянский филиал АО «КрайДЭО», которые возникают под отрицательным влиянием следующих факторов: снижение количества отработанных дней одним рабочим за год и продолжительности рабочего дня; рост непроизводительных затрат рабочего времени; сокращением объема дорожно-строительных работ за счет снижения продолжительности рабочего дня.

Таким образом, основными резервами роста производительности труда Саянский филиал АО «КрайДЭО», в первую очередь является снижение непроизводительных затрат рабочего времени, а также пересмотр структу-

ры рабочего времени с целью повышения эффективности использования рабочего времени.

Библиографические ссылки

1. Круглов Д. В. Производительность труда как ключевой фактор экономического роста // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 3. С. 1137–1148.
2. Официальный сайт Саянский филиал АО «КрайДЭО» [Электронный ресурс]. URL: <https://kraydeo.ru/branches/sayanskiy-filial> (дата обращения: 31.08.2023).

References

1. Kruglov D. V. [Labor productivity as a key factor of economic growth]. *Creative Economy*. 2023, vol. 17, no. 3, p. 1137–1148. (in Russian)
2. Official website of Sayan branch of JSC “KraiDEO”. Available at: <https://kraydeo.ru/branches/sayanskiy-filial>. (in Russian)

© Русаков С. В., Межова И. А., Бридова А. С., 2024

ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВОВ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА: МЕЖСТРАНОВОЕ СРАВНЕНИЕ

Самохвалова Светлана Михайловна, Ерк Эдуард Александрович

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: samohvalova@mail.sibsau.ru

Рассмотрены особенности инновационного развития промышленных предприятий в ведущих странах мира в контексте взаимосвязи с источниками и резервами роста производительности труда.

Ключевые слова: источники и резервы роста производительности, промышленность, особенности инновационных решений.

FORMATION OF RESERVES FOR LABOR PRODUCTIVITY GROWTH: CROSS-COUNTRY COMPARISON

Samokhvalova Svetlana M., Erk Eduard A.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: samohvalova@mail.sibsau.ru

The article considers the features of innovative development of industrial enterprises in the leading countries of the world in the context of interrelation with the sources and reserves of labor productivity growth.

Keywords: sources and reserves of productivity growth, industry, peculiarities of innovative solutions.

В современных условиях развитие промышленности сделало большой шаг в треке постиндустриального развития общества. Однако если сравнивать российские и зарубежные промышленные отрасли, то в нашей стране на протяжении длительного времени отмечается снижение производительности труда, что ведет к снижению профессиональной мотивации сотрудников, недостаточному росту оплаты труда и текучести работников [1]. В таблице приводится сравнительная характеристика источников роста производительности труда в развитых странах.

Источники роста производительности труда в странах с инновационной экономикой [2]

Страна	Источники роста производительности труда
США	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень качественных показателей продукции, производимой в стране. 2. Высокий уровень производственных мощностей, задействованных в производственном процессе. 3. Высокий уровень капиталовложений в производственный процесс. 4. Высокий уровень технологического обеспечения производственных мощностей
Австралия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование пула университетов для полноценной кадровой и научно-исследовательской поддержке инновационного процесса в компаниях. 2. Создание государственных программ подготовки и повышения квалификации кадров для инновационных отраслей
Индия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация на дешевую рабочую силу 2. Создание рабочих мест для более квалифицированных рабочих, ИТ-специалистов. <p>Основной резерв роста производительности труда – специализация и автоматизация рабочих мест</p>
Япония	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие автомобильных технологий, занимает лидирующее место в мире. 2. Развитие электронных технологий. 3. Робототехника. Роботы создаются не только для промышленных целей, но и для помощи в быту, медицине и развлечениях. 4. Экологические технологии. В связи с глобальными климатическими изменениями японские компании разрабатывают инновационные решения для снижения выбросов парниковых газов и использования альтернативных источников энергии. <p>Все новейшие технологии приводят не только к техническому развитию страны, но и созданию новых рабочих мест в промышленности.</p> <p>Идеология бережливого производства как основа поиска и использования резервов роста производительности труда</p>
Республика Корея	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание фирм партнеров, широкий пул экспорта высокотехнологичной продукции в другие страны. 2. Поддержка от государства в области развития новых технологий. 3. Нацеленность на рост квалификаций, привлечение высококвалифицированных кадров из-за рубежа

Сравнивая развитие промышленной отрасли России и зарубежных стран, можно выделить следующее – лидирующей промышленной отраслью в России по-прежнему является добыча полезных ископаемых. В последние два года к ней частично добавились обрабатывающие производства, энергоснабжение, утилизации отходов [3]. Большая часть предприятий в России недостаточно оснащена техническими или инновационными технологиями, которые позволяли бы увеличить добычу полезных ресурсов и увеличить количество и качество рабочих мест.

Обеспечение достаточного роста производительности труда в добывающей промышленности должно базироваться, с одной стороны, на опыте развитых и развивающихся стран, а с другой стороны, на формировании человеческого капитала, активации накопленного ресурса технологий организации труда, возможностях автоматизации и цифровизации бизнес-процессов.

Подобные институциональные решения реализуемы, в основном, на уровне крупных корпораций, но они создают мультипликативный эффект и для средних предприятий. Совокупность приведенных мер станет катализатором создания новых высокопроизводительных рабочих мест, так как для осуществления технологических преобразований в промышленности недостаточно приобрести новые станки и технологию, нужны также специалисты, способные не только качественно использовать эту технологию, но и воспроизвести её в будущем на новом технологическом витке.

Библиографические ссылки

1. Афанасьев А. А. Теоретико-методологические основы промышленной политики и основные направления их совершенствования в современной России // Экономика, предпринимательство и право. 2023. № 1. Doi: 10.18334/epp.13.1.116850.
2. Сухарев О. С. Экономическая политика и развитие промышленности. Москва : Финансы и статистика, 2011. 216 с.
3. Официальный сайт «Внутренняя политика: Кризис в экономике России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://voprosik.net/krizis-v-ekonomike-rossii/>.

References

1. Aphanasiev A. A. Theoretical and methodological foundations of industrial policy and the main directions for their improvement in modern Russia [Teoretiko-metodologicheskie osnovy promyshlennoj politiki i osnovnye napravleniya ih sovershenstvovaniya v sovremennoj Rossii] Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 2023. № 1. Doi: 10.18334/epp.13.1.116850.
2. Sukharev O. S. Economic policy and industrial development [Ekonomicheskaya politika i razvitie promyshlennosti]. Moscow, Finansy i statistika, 2011. 216 p.
3. Oficial'nyj sajt “Vnutrennyaya politika: Krizis v ekonomike Rossii”. Available at: <http://voprosik.net/krizis-v-ekonomike-rossii/>. (in Russian)

© Самохвалова С. М., Ерк Э. А., 2024

ОСОБЕННОСТИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Шендель Татьяна Владимировна, Доронина Юлия Андреевна

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: doroninayulia01@gmail.com

В статье раскрыто содержание понятия нормирования труда, определена структура норм затрат и результатов труда, проанализированы основные методы нормирования труда работников железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: работники, нормирование труда, железнодорожный транспорт, нормы затрат труда, нормы результатов труда, методы нормирования труда.

FEATURES OF LABOR RATIONING FOR RAILWAY TRANSPORT WORKERS

Shendel Tatyana V., Doronina Yulia A.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: doroninayulia01@gmail.com

The article reveals the content of the concept of labor rationing, defines the structure of labor costs and results, analyzes the main methods of labor rationing for railway transport workers.

Keywords: workers, labor rationing, railway transport, labor cost standards, labor results standards, labor rationing methods.

Эффективное функционирование предприятия обусловлено строгой организацией и стандартизацией рабочего процесса. Это позволяет более точно оценить потенциал предприятия с технической точки зрения, выявить возможности для более эффективного использования персонала, улучшить условия и оплату труда, а также нормализовать социально-трудовые отношения в коллективе и другие аспекты. Одним из ключевых инструментов регулирования трудовой деятельности на предприятиях железнодорожного транспорта является нормирование труда.

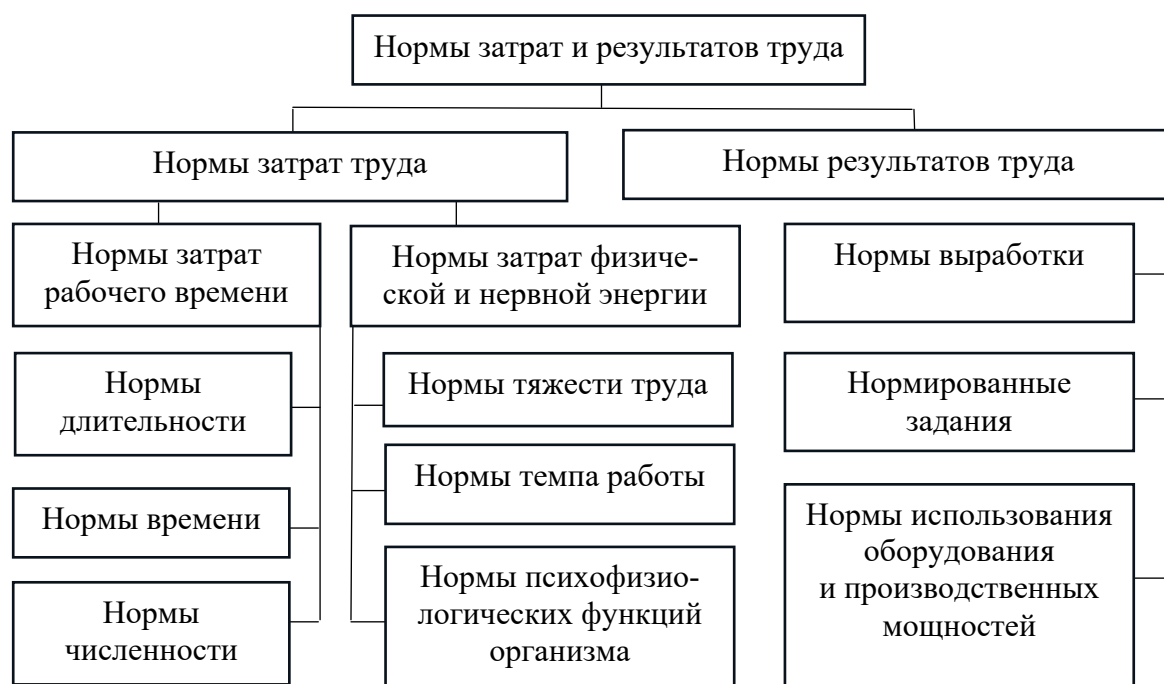
Нормирование труда – это деятельность по управлению производственным процессом, задачей которой является установление необходимых затрат и результатов труда [1].

Норма – это мера затрат труда, которую необходимо затратить на качественное выполнение заданного объема работы в определенных организационно-технических условиях, к которым относятся совокупность факторов, оказывающих влияние на протекание производственного процесса во времени [3].

Каждый трудовой процесс характеризуется как затратами, так и результатами труда, и их соотношение определяет эффективность данного процесса. Основными составляющими затрат труда являются:

- затраты рабочего времени;
- затраты рабочей силы (физической и нервной энергии).

В связи с этим выделяют нормы затрат рабочего времени и нормы затрат энергии работников (см. рисунок).



Структура норм затрат и результатов труда [5]

Нормы затрат рабочего времени определяют необходимое время для выполнения определенного объема работы одним или несколькими работниками. Эти нормы устанавливают:

- продолжительность рабочего времени;
- время, затрачиваемое на выполнение работы одним или несколькими работниками;
- количество работников, необходимых для выполнения задачи.

Система нормирования труда подчиняется законодательству и нормативным актам Российской Федерации, а также внутренним документам, разработанным в ОАО «РЖД».

Управление вопросами нормирования труда в ОАО «РЖД» осуществляется через определение порядка и установление требований к уровню и качеству нормирования труда в филиалах и структурных подразделениях. В рамках этого процесса осуществляется централизованная разработка и пересмотр норм труда, проведение оценки их качества, анализ фактического положения нормирования труда и разработка мер для устранения выявленных недостатков. Дополнительно обеспечивается разработка методического, программного и информационного обеспечения по нормированию труда, а также проводится работа по совершенствованию тарификации работ и работников.

В ОАО «РЖД» применяются нормы труда, разработанные Центром организации труда и проектирования экономических нормативов – филиалом ОАО «РЖД». Эти нормы труда разрабатываются с учетом типизированных организационно-технических условий выполнения работ с целью последующего многократного использования. В случае отсутствия в ОАО «РЖД» установленных норм труда для определенных видов работ, могут использоваться межотраслевые нормы, разработанные и утвержденные в соответствии с установленным Правительством Российской Федерации порядком [2].

Суть и цель нормирования труда заключается в анализе организационно-технических условий выполнения работ с целью их оптимизации, эффективного использования рабочего времени и разработки обоснованных научных норм и нормативов для определения необходимых трудовых затрат.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- экономические задачи, направленные на сокращение трудовых затрат на производство продукции, выполнение работ, увеличение производительности труда и оптимальное использование всех видов производственных ресурсов;
- психофизиологические задачи, включающие создание комфортных условий труда для поддержания здоровья и работоспособности работников;
- специальные задачи, направленные на повышение интереса и содержательности труда, эффективное использование трудового потенциала и его развитие.

Особое значение в решении данных задач приобретает разработка и обеспечение предприятий соответствующими методическими и рекомендательными материалами по нормированию труда для сотрудников железнодорожного транспорта.

Нормирование с помощью суммарных методов осуществляется на основе оперативного и статистического учета фактических временных затрат. Обычно на предприятиях железнодорожного транспорта имеются статистические данные, содержащие информацию о стандартных временных затратах для различных категорий работников: локомотивных бригад,

маневровых рабочих, специалистов по путевому хозяйству, грузчиков, слесарей и прочих.

Исследовательский метод включает в себя анализ временных затрат на основе данных, собранных в процессе хронометражных наблюдений, а также фотографирование рабочего времени.

Хронометраж – метод изучения затрат рабочего времени путем многократных замеров элементов операций (машинно-ручных и ручных). Основная цель хронометража заключается в определении основного и дополнительного времени или затрат рабочего времени на конкретные трудовые приемы. Этот метод применяется как для установления норм времени, так и для проверки уже установленных норм с использованием наблюдений, которые могут быть как сплошными, так и выборочными.

Фотография рабочего времени позволяет детально изучить все временные затраты за смену или ее часть. Этот метод используется для выявления потерь времени на работе, их причин и разработки мер по их устранению. В частности, ФРВ применяется для определения оптимальной численности сотрудников.

Особенный метод, известный как метод моментных наблюдений, предоставляет возможность оценить объем рабочего времени без его прямого измерения. Этот метод основан на теории вероятностей и позволяет учитывать количество моментов, вместо непрерывной фиксации времени. Его удобство заключается в том, что он способен охватить большое количество объектов одновременно.

В связи с этим на предприятиях железнодорожного транспорта широко используется разнообразие современных методов нормирования труда. Однако, исследования, проводимые на железнодорожных предприятиях, выявляют необходимость расширения области применения и повышению качества нормирования труда работников [4].

Одним из эффективных методов решения данной задачи является выдача нормированных заданий, разработанных на основе тщательно обоснованных технических норм затрат, гарантирующих полную загрузку рабочего времени в течение смены или другого учетного периода.

Важно отметить, что нормирование труда на железнодорожных предприятиях является не только методом контроля за производственными процессами, но и инструментом для повышения эффективности работы коллектива в целом. Правильно установленные нормы и выданные нормированные задания позволяют предприятию достичь оптимального баланса между производительностью и комфортом труда, что, в конечном итоге, способствует повышению конкурентоспособности на рынке.

Таким образом, нормирование труда на железнодорожных предприятиях является неотъемлемой частью успешного бизнеса, способствует повышению производительности труда и эффективного управления производственными процессами. Внедрение современных методов и технологий нормирования труда позволит существенно улучшить производственные показатели и достичь успешных результатов на рынке.

Библиографические ссылки

1. Кадаев С. Б. Нормирование труда в современных условиях // Век качества. 2019. № 1. С. 28–29.
2. Саратов С. Ю. Организация, нормирование и оплата труда на железнодорожном транспорте : учебное пособие. М. : ФГБОУ Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте. 2014. 360 с.
3. Организация, нормирование и оплата труда : учебное пособие / сост. А. Ф. Поличевская [и др.]. Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2019. 184 с.
4. Крушинская О. И. Регламентация и нормирование труда на предприятиях железнодорожного транспорта в структурных подразделениях филиалов ОАО «РЖД» // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12(149). С. 1454–1457.
5. Дегтярева А. С., Щеколдин В. А. Нормирование труда на предприятии: состояние и пути улучшения // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2011. № 1. С. 48–51.

References

1. Kadaev S. B. *Normirovanie truda v sovremennyh usloviyah* [Rationing of labor in modern conditions] *Vek kachestva* [Century of quality]. 2019. Vol. 1, pp. 28–29. (in Russian)
2. Saratov S. Yu. *Organizaciya, normirovanie i oplata truda na zheleznodorozhnom transporte: uchebnoe posobie* [Organization, rationing and remuneration of labor in railway transport: a textbook]. M. : FGBOU Uchebno-metodicheskij centr po obrazovaniju na zheleznodorozhnom transporte. 2014. 360 p. (in Russian)
3. *Organizaciya, normirovanie i oplata truda : uchebnoe posobie* [Organization, rationing and remuneration of labor : a textbook]. Habarovsk : Izd-vo DVGUPS, 2019. 184 p. (in Russian)
4. Krushinskaya O. I. *Reglamentaciya i normirovanie truda na predpriyatiyah zheleznodorozhnogo transporta v strukturnyh podrazdeleniyah filialov ОАО “RZhD”* [Regulation and rationing of labor at railway transport enterprises in the structural divisions of branches of JSC “Russian Railways”]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2022. № 12(149), pp. 1454–1457. (in Russian)
5. Degtyareva A. S. *Normirovanie truda na predpriyatii: sostoyanie i puti uluchsheniya* [Labor rationing at the enterprise: the state and ways of improvement]. *Problemy sovershenstvovaniya organizacii proizvodstva i upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami : Mezhhvuzovskij sbornik nauchnyh trudov*. 2011. № 1, pp. 48–51. (in Russian)

**КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ИНТЕНСИВНОГО РОСТА
ЭКОНОМИКИ**

**STAFFING
FOR INTENSIVE
ECONOMIC GROWTH**

МЕТОДОЛОГИЯ И АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОЙ ДИАГНОСТИКИ БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Алексеевко Лилия Феликсовна

Научно-исследовательский институт труда Министерства труда
и социальной защиты Республики Беларусь
Республика Беларусь, 220004, г. Минск, просп. Победителей, 23/3
E-mail: info@instlab.by

В данной статье рассматривается порядок проведения кадровой диагностики бюджетных организаций, ее цель, задачи и содержание. Отражается последовательность выполнения этапов данной процедуры.

Ключевые слова: кадровая диагностика, бюджетные организации, этапы выполнения работ, совершенствование нормативных материалов для нормирования труда.

METHODOLOGY AND ALGORITHM FOR CONDUCTING PERSONNEL DIAGNOSTICS OF BUDGETARY ORGANIZATIONS

Alekseenko Liliya F.

Research Institute of Labor of the Ministry of Labor and Social Protection
of the Republic of Belarus
23/3, Pobediteley prospekt, Minsk, 220004. Republic of Belarus
E-mail: info@instlab.by

This article discusses the procedure for conducting personnel diagnostics of budgetary organizations, its purpose, objectives and content. The sequence of stages of this procedure is reflected.

Keywords: personnel diagnostics, budgetary organizations, stages of work execution, improvement of regulatory materials for labor standardization.

Кадровая диагностика организаций – это оценка соответствия численности работников целям и задачам деятельности как коммерческих, так и бюджетных организаций, и перспективам их развития.

В целях проведения кадровой диагностики коммерческих организаций в НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь (НИИ труда Минтруда и соцзащиты) были разработаны методические рекомендации [1], которые предназначены для организаций различных видов экономической деятельности реального сектора экономики

(промышленность, сельское хозяйство, строительство, торговля и т. д.) за счет универсальности методов ее проведения:

- метод, основанный на трудоемкости выполняемых работ, в условиях нормирования труда работников;
- метод, основанный на изучении затрат рабочего времени, в условиях отсутствия нормирования труда работников.

Цель кадровой диагностики коммерческих организаций – выявление потенциально избыточной численности работников.

Результатом периодически проводимой кадровой диагностики коммерческих организаций явилось: совершенствование организационной структуры организаций; оптимизация численности работников коммерческих организаций; актуализация (совершенствование) нормативной базы для нормирования труда работников; снижение трудовых затрат в себестоимости производимой продукции, оказываемых услуг.

Следует принять во внимание, что в примечании вышеназванных методических рекомендаций указано, что они не предназначены для организаций, численность работников которых устанавливается в соответствии с нормативными правовыми актами вышестоящих органов государственного управления, являющимися обязательными для применения. Здесь речь идет о бюджетных и иных организациях, получающих субсидии, работники которых приравнены по оплате труда к работникам бюджетных организаций, численность которых устанавливается на основе типовых (примерных) штатов и нормативов численности работников. Объясняется это некоторыми различиями в подходах к установлению необходимой численности работников, нормированию труда и финансированию затрат на персонал в бюджетных организациях, относящихся к различным видам экономической деятельности.

Кадровая диагностика *бюджетных организаций* впервые проведена в 2023 г., хотя нельзя не отметить, что мероприятия по оценке эффективности использования трудового потенциала бюджетных организаций и оптимизации их численности, проводились на регулярной основе.

Основной целью кадровой диагностики бюджетных организаций является обеспечение эффективного использования трудового потенциала работников, повышение качества оказываемых услуг и рациональное использование бюджетных средств.

Кадровая диагностика бюджетных организаций, кроме основной цели, направлена на актуализацию (пересмотр) применяемых нормативных материалов для нормирования труда (типовых штатов и нормативов численности) с учетом изменившихся организационно-технических условий выполнения работ, оказания услуг (появление новых технологий оказания услуг, расширение их ассортимента, применение информационных и автоматизированных систем, изменение процессов сбора и передачи информации, цифровизация трудовой деятельности и т. д.).

В связи с этим в НИИ труда Минтруда и соцзащиты разработаны методические рекомендации по проведению кадровой диагностики бюджетных

организаций (далее – Рекомендации) [2]. Несмотря на то, что указанные Рекомендации предназначены для бюджетных организаций различных видов деятельности (здравоохранение, образование, физкультура и спорт, социальное обслуживание и т. д.), они явились основой для возможной разработки аналогичных отраслевых (региональных) рекомендаций по проведению кадровой диагностики с учетом специфики осуществляемых видов экономической деятельности.

Учитывая, что бюджетные организации осуществляют и внебюджетную деятельность, то было рекомендовано кадровую диагностику работников, занятых в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности, проводить раздельно, поскольку для осуществления внебюджетной деятельности наниматель самостоятельно устанавливает необходимую численность работников и определяет целесообразность (нецелесообразность) проведения ее кадровой диагностики.

Источниками информации для проведения кадровой диагностики являются данные государственной статистической отчетности, ведомственной статистической отчетности и оперативного учета бюджетных организаций, результаты анализа использования работниками бюджетных организаций рабочего времени (результаты фотографий рабочего времени), позволяющего определить фактическую трудовую нагрузку работников, и др.

Признаками необходимости проведения кадровой диагностики в бюджетных организациях являются: негативная динамика основных показателей деятельности бюджетной организации; системная недогрузка работников или переработка сверх нормы рабочего времени; системное наличие потерь рабочего времени; длительное (более 6 месяцев) незаполнение вакантных рабочих мест; поручение работникам дополнительной работы в виде совмещения профессий рабочих и должностей служащих, расширения зон обслуживания (увеличения объема работы) свыше 3-х месяцев; использование устаревших норм и нормативов по труду (со сроком действия более 10 лет); другие признаки по решению государственного органа.

Алгоритм проведения кадровой диагностики состоит из следующих 5 этапов выполнения работ:

Этап 1. Издание приказа (распоряжения) руководителя по бюджетной организации о проведении кадровой диагностики, в котором указываются:

- сроки проведения кадровой диагностики и период, за который она проводится;

- объекты, подлежащие кадровой диагностике (профессионально-квалификационные группы и категории работников, структурные подразделения и бюджетная организация в целом). В целях совершенствования типовых штатов и нормативов численности кадровая диагностика проводится по всем указанным выше объектам;

- работники (их фамилия и инициалы, наименование должности служащих), ответственные за организацию и проведение кадровой диагности-

ки, обобщение ее результатов и принятие управленческих решений по оптимизации численности работников. Ответственным за организацию и проведение кадровой диагностики назначается, как правило, заместитель руководителя бюджетной организации, в компетенцию которого входят вопросы кадровой политики. В условиях отсутствия заместителя руководителя организации ответственным назначается работник, возглавляющий кадровую и/или планово-экономическую службу.

Этим же приказом (распоряжением) создается комиссия по организации, проведению и обобщению результатов кадровой диагностики, выработке мер по оптимизации численности работников бюджетной организации.

В состав комиссии включаются:

- заместитель руководителя (руководитель) бюджетной организации, в компетенцию которого входят вопросы кадровой политики (председатель комиссии);
- руководители и специалисты структурных подразделений, в компетенцию которых входят вопросы планирования численности работников, организации и нормирования труда;
- руководители структурных подразделений, подлежащих кадровой диагностике;
- представитель профсоюзной организации;
- представители государственных органов с их согласия (работники профильных структурных подразделений, курирующих бюджетные организации; работники структурных подразделений, в компетенцию которых входят вопросы организации труда и финансирования бюджетных организаций, и др.);
- другие работники бюджетной организации по решению руководителя бюджетной организации (например, юристы, специалисты в области нормирования труда и др.).

Этап 2. Сбор нормативных материалов для нормирования труда.

На данном этапе осуществляется сбор нормативных материалов для нормирования труда, в соответствии с которыми устанавливалась нормативная численность работников и формировалось штатное расписание (отраслевые нормативы численности, типовые штаты, а также межотраслевые нормативные материалы для нормирования труда работников).

Используемые при кадровой диагностике нормативные материалы для нормирования труда (типовые штаты, нормативы численности и др.) подлежат проверке на предмет актуальности и соответствия действующим организационно-техническим условиям выполнения работ, оказания услуг в бюджетных организациях.

Под актуальностью нормативных материалов для нормирования труда понимается соответствие экономической, организационной и социальной обоснованности затрат труда на выполнение работ в действующих организационно-технических условиях.

Соответствие нормативных материалов действующим организационно-техническим условиям выполнения работ, оказания услуг в бюджетных

организациях означает, что нормы труда должны учитывать уровень техники и технологии выполнения работы, организацию труда и систему его стимулирования.

На данном этапе по результатам проверки нормативных материалов для нормирования труда работников бюджетных организаций должны быть выявлены устаревшие нормативные материалы ввиду несоответствия их действующим организационно-техническим условиям выполнения работ (применение новых технологий и оборудования в трудовой деятельности работников, применение новых способов выполнения работ и информационных технологий при сборе, хранении и обработке необходимой информации и т. д.), тем организационно-техническим условиям, с учетом которых были разработаны применяемые ныне нормы и нормативы.

Важно понимать, что от состояния нормативных материалов для нормирования труда в бюджетных организациях зависит объективность установления численности работников и их трудовой нагрузки, качество проведения кадровой диагностики, обоснованность ее результатов.

Этап 3. Анализ динамики показателей, характеризующих результативность деятельности бюджетной организации. Изучение результативности деятельности необходимо для определения влияния количественного и качественного состава работников на достижение цели бюджетной организации, выполнение поставленных перед нею задач. Результативность деятельности бюджетной организации определяется на основе динамики установленных ей показателей.

Конкретные показатели, по которым анализируется результативность деятельности бюджетной организации и период, за который проводится анализ показателей, определяются государственным органом, исходя из системы показателей, утвержденных в установленном порядке на соответствующий год.

Анализ показателей рекомендуется проводить за период не менее 3 лет, предшествующих периоду проведения кадровой диагностики. Выполнение показателей результативности деятельности бюджетных организаций рассчитываются на одного работника по фактической численности в среднем за год. Показатели деятельности в целом по организации должны отражать, каким образом численность работников увязана с динамикой показателей деятельности бюджетной организации (увеличивается ли численность работников при росте объемов выполняемых работ или сохраняется численность работников при увеличении их трудовой загрузки, уменьшается ли численность работников при снижении объемов работ и др.).

Показатели результативности деятельности можно анализировать и на уровне структурных подразделений при проведении их кадровой диагностики. При анализе показателей результативности деятельности структурных подразделений бюджетной организации используются показатели, установленные конкретному структурному подразделению.

Этап 4. Проведение кадровой диагностики бюджетных организаций в целях пересмотра типовых штатов и нормативов численности.

На данном этапе проводится сопоставление нормативной численности работников бюджетной организации, рассчитанной по нормативным материалам (типовым штатам, нормативам численности и др.) для нормирования труда работников различных профессионально-квалификационных групп (врачи, преподаватели, воспитатели, архивные работники и т. д.) и категорий работников (рабочие; служащие, из них – руководители, специалисты, другие служащие), с численностью работников, предусмотренной штатным расписанием, и фактической численностью работников.

Совпадение фактической численности работников с нормативной (штатной) численностью работников, свидетельствует о том, что штаты бюджетной организации укомплектованы.

Превышение нормативной (штатной) численности над фактической численностью работников определяет наличие вакансий.

При выявлении вакансий проводится их анализ, отражается количество вакансий, в том числе по профессионально-квалификационным группам, изучается продолжительность не заполнения вакансий, использование их для совмещения должностей служащих, профессий рабочих, анализируются профессионально-квалификационные группы и категории работников их совмещающие и т. д. Изучается влияние наличия вакансий на результаты работы организации.

Анализ вакансий позволяют выявить причины их возникновения, продолжительность и использование на совмещение должностей служащих и профессий рабочих по годам рассматриваемого периода, а также те должности служащих и профессии рабочих, которые не заполняются в течение рассматриваемого периода. Вакансии по профессиям рабочих и должностям служащих, которые из года в год не заполняются, могут рассматриваться в качестве избыточной численности работников.

По результатам анализа причин наличия вакансий и их использования определяется необходимость проведения изучения затрат рабочего времени на выполнение работ с помощью фотографий рабочего времени для определения фактической загрузки работников. Возможно применение и других методов изучения затрат рабочего времени. Категории работников и профессионально-квалификационные группы, за которыми необходимо проводить фотографии рабочего времени определяются нанимателем.

Основной целью фотографии рабочего времени является: изучение структуры затрат рабочего времени; определение фактической нагрузки работников; выявление несвойственных должности служащего, профессии рабочего работ и потерь рабочего времени. К потерям рабочего времени при индивидуальной фотографии рабочего времени учитываются потери только по вине работника.

На основании результатов индивидуальных фотографий рабочего времени составляется сводная структура затрат рабочего времени всех работников структурного подразделения или профессионально-квалифика-

ционной группы. На основе сводной структуры затрат рабочего времени рассчитывается удельный вес каждой категории затрат рабочего времени в общих затратах рабочего времени всех работников, выявляются потери рабочего времени и выполнение несвойственных работ, которые будут являться основанием для принятия решения о пересмотре типовых штатов и нормативов численности, используемых для определения нормативной численности работников бюджетной организации.

Этап 5. Принятие управленческих решений по результатам кадровой диагностики. Результаты проведенной кадровой диагностики обобщаются и направляются в орган государственного управления, в подчинении которого находится бюджетная организация.

Решение о пересмотре (совершенствовании) нормативных материалов для нормирования труда (типовых штатов, нормативов численности и т. д.) принимается органом государственного управления, в подчинении которого находятся бюджетные организации. На основе использования усовершенствованных нормативных материалов для нормирования труда (по результатам их пересмотра) необходимо будет в дальнейшем привести в соответствие с ними штатные расписания всех бюджетных организаций.

Библиографические ссылки

1. Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций в целях выявления потенциально избыточной численности работников : Постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 15 дек. 2016 г., № 72 // Эксперт [Электронный ресурс] / ОДО «Эксперт-центр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. Минск, 2024.

2. Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики бюджетных организаций : приказ М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 15 сент. 2023 г. № 81 // Эксперт [Электронный ресурс] / ОДО «Экспертцентр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. Минск, 2024.

References

1. Methodological recommendations for conducting personnel diagnostics of organizations in order to identify a potentially excessive number of employees: resolution of the Ministry of Labor and Social Sciences. protection Rep. Belarus, 15 Dec. 2016, Vol. 72. Expert. ODO “Expertcenter”, National. legal information center Rep. Belarus. Minsk, 2024.

2. Methodological recommendations for conducting personnel diagnostics of budgetary organizations: order of the Ministry of Labor and Social Sciences. protection Rep. Belarus, 15 September 2023 Vol. 81, Expert, ODO “Expertcenter”, National. legal information center Rep. Belarus. Minsk, 2024.

© Алексеенко Л. Ф., 2024

**ФОРМИРОВАНИЕ УНИВЕРСАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
ПРИ ИЗУЧЕНИИ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА КАК УСЛОВИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫПУСКНИКОВ
МАГИСТРАТУРЫ ПРИ ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ
ДЛЯ РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

¹Гринберг Григорий Михайлович*, ²Савельева Марина Викторовна,
²Белова Елена Николаевна

¹Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский рабочий», 31
²Сибирский федеральный университет,
Институт филологии и языковой коммуникации
Российская Федерация, 660041, г. Красноярск, пр. Свободный, 79
*E-mail: grinberg_gm@mail.ru

Представление о том, что владение иностранным языком является одним из условий успешности и конкурентоспособности современного специалиста на производстве, уже ни у кого не вызывает сомнения. Использование иностранного языка в профессиональных целях стало необходимостью для инженеров многих специальностей, особенно для инженеров ракетно-космической промышленности. В статье рассматривается концепция языковой подготовки магистрантов – работников предприятий ракетно-космической промышленности.

Ключевые слова: языковая подготовка, обучение магистрантов, предприятия ракетно-космической промышленности.

**TRAINING UNIVERSAL COMPETENCIES WHEN TEACHING
A FOREIGN LANGUAGE TO MASTER GRADUATES
FOR THEIR BECOMING COMPETITIVE PERSONNEL
FOR ROCKET AND SPACE INDUSTRY**

¹Grinberg Grigoriy M. *, ²Savelyeva Marina V., ²Belova Elena N.

¹Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
²Siberian Federal University,
School of Philology and Language Communication
79, Svobodny pr., Krasnoyarsk, 660041, Russian Federation
*E-mail: grinberg_gm@mail.ru

There is no doubt in the idea that a foreign language is one of the key conditions for the success and competitiveness of a modern engineer. Mastering a foreign language for the professional purposes has become a necessity for engineers of many specialties, in particular for engineers in the rocket and space industry. The article discusses the concept of language training for the Master students – employees of rocket and space industry enterprises.

Keywords: language training, training a Master course, rocket and space industry enterprises.

Развитие науки и техники в наше время немыслимо без широкого обмена специальной информацией между людьми, говорящими на разных языках. Инженеры и другие технические специалисты в самых разнообразных отраслях народного хозяйства должны постоянно следить за всем новым, что появляется за рубежом в области науки и техники, используя при этом различные источники научно-технической информации [1].

Иностранный язык – уникальная дисциплина. Её уникальность в том, что она способствует развитию личности, осознанию своей национальной самобытности, преодолению языкового и кросскультурного барьеров.

Преимущества, которые даёт изучение иностранных языков:

- понятие о культуре и реалиях стран изучаемого языка;
- навыки общения как с представителями чужой культуры, так и родной;
- навык работы с информацией: поиск и её обработка, причём как на родном языке, так и на дополнительном, иностранном.

Кроме того, работа с информацией неизбежно приводит к развитию критического мышления, сегодня столь необходимого молодым людям.

Особенности самой дисциплины привносят особенности её преподавания и работы с будущими инженерными кадрами. Мы обучаем иностранному языку как инструменту, с помощью которого можно пользоваться различными источниками информации для получения более целостной картины.

Преподавание иностранного языка требует наполнять его тем контентом, который будет интересен и востребован студентами. Поэтому преподаватели иностранных языков фокусируются на новых методиках и современных технологиях в первую очередь, так как просто изучение языков для современных студентов не является целью. Авторы статьи отдают себе отчёт, что для сегодняшнего молодого человека не является проблемой создать текст практически любом языке мира с помощью искусственного интеллекта. Правда, при этом молодые люди практически не задумываются о его качестве. Следовательно, задачей преподавателя научить правильно пользоваться доступными технологиями и видеть разницу между правильно подготовленной информацией на иностранном языке и «как бы текстом на иностранном языке».

Как повседневная, так и профессионально-ориентированная коммуникация при преподавании иностранного языка в техническом вузе не существует отдельно от профилирующих дисциплин. Преподавателями ино-

иностранного языка очень часто применяется принцип опережающего обучения, подготавливающий студентов к более сложному материалу или к элементам реального использования полученных умений и навыков иностранного языка. Преподаватели профильных кафедр вносят в преподавание иностранного языка больше практичности. Например, совместная работа со студентами преподавателей специальных профессиональных дисциплин и преподавателей иностранного языка над научными статьями и докладами для конференций – существенный вклад в подготовку к их будущей профессиональной жизни, а также реальная помощь и поддержка в дальнейшем самоопределении молодых людей.

Самоопределение инженерных кадров предприятий – один из ключевых моментов мотивации и успешности выпускников любого уровня подготовки, тем более, студентов с опытом работы на предприятии. Интересы обучающегося непосредственно задействованы в решении реальных проблем с применением творчества. Тем самым повышается качество образования, магистранты примеряют роль лидеров и организаторов, обмениваются своим опытом и знаниями [2]. Кроме того, мультиязычность и мультикультурность по праву считаются ключевыми компетенциями для овладения большинством профессий будущего.

Говоря об обучении иностранным языкам в современном вузе, необходимо учитывать вызовы времени – переход к новым структурам базовой подготовки кадров (бакалавриат – магистратура – аспирантура, специалитет – аспирантура, а также специалитет – магистратура – аспирантура). Сохранение лучших наработок всех предыдущих структур и инновационные, технологичные методики преподавания, сотрудничество кафедр иностранных языков с профильными кафедрами способствуют поддержанию единой образовательной среды для качественной подготовки выпускников инженерных магистерских направлений.

Авторы статьи стремятся изучать и использовать лучшие наработки в преподавании иностранных языков наших коллег по всему миру, как и разработками коллег из российских вузов. Хьютагогический подход к преподаванию дисциплин, например, демонстрирует возможности для обеспечения непрерывного обучения взрослых. Иностранный язык, в рамках ныне популярного хьютагогического подхода [3], приобретает новые положительные характеристики именно как инструмент для саморазвития и самообразования личности, её непрерывного самообразования.

Образовательные технологии в настоящее время гибкие и разнообразные. Хорошим дополнением к традиционным педагогическим технологиям являются интернет технологии, обеспечивающие практически непрерывный доступ к существующим наработкам и ресурсам. Модели смешанного обучения, такие как «перевернутый класс (Flipped Classroom)» и другие, способствуют созданию индивидуальной траектории студентов, развитию их навыков общения, поиска и обработки информации.

Хочется отметить, что поиск технологий взаимодействия с каждым студентом не должен обесценивать групповое взаимодействие. Будущий

специалист должен научиться работать и общаться с коллективом. Учитывая специфику дисциплины «иностранный язык», необходимо выделить, что преподаватели формируют, в первую очередь, навык коммуникации, который как раз можно проверить и скорректировать только при взаимодействии с другими людьми.

Из сказанного следует, что языковая подготовка в настоящее время стала неотъемлемой частью современного отечественного профессионального технического образования, перевод как аспект деятельности становится необходимым фактором подготовки специалистов, а в основе организации языковой подготовки должно лежать органическое сочетание практического использования иностранного языка, лингвистических знаний и коммуникативных умений.

Требования, которые предъявляются к уровню владения языком выпускниками вузов, различны и зависят от региона, отрасли промышленности, направления, профиля подготовки, уровня получаемого образования и запросов работодателей. Немаловажное значение имеют и требования самих обучающихся.

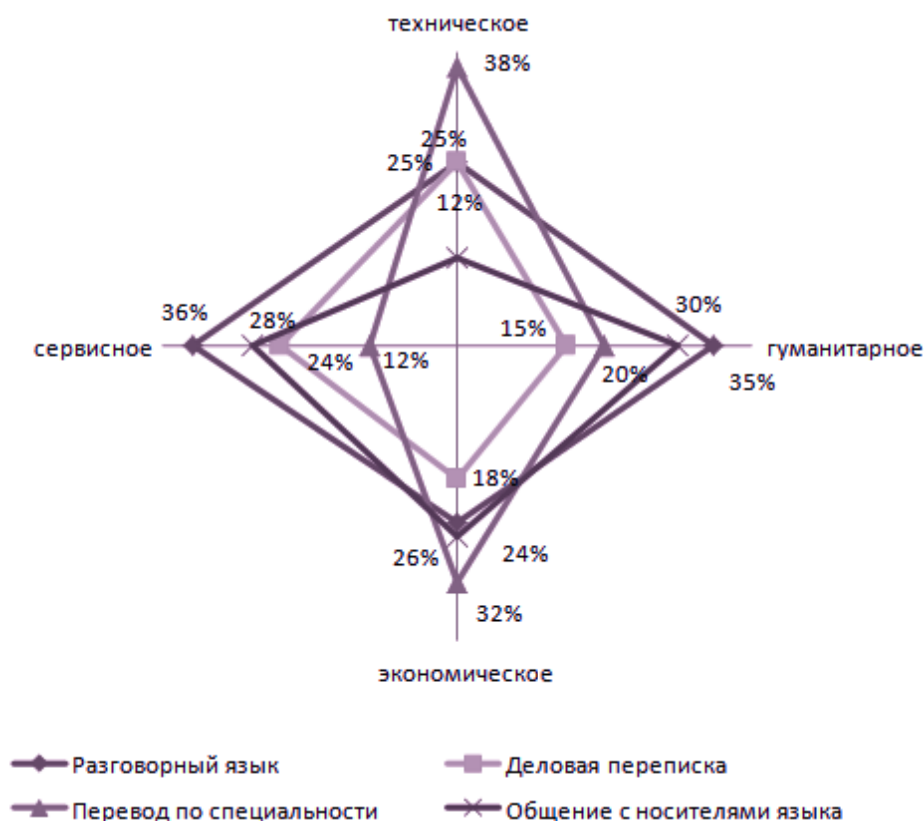
Требования, которые предъявляют работодатели к специалистам технического профиля подготовки: технический перевод, деловое письмо, разговорный английский [4].

Под понятием технический перевод подразумевают перевод технических и научных текстов. Перевод технических текстов – это перевод материалов с научно-технической направленностью, которые содержат в себе научную и техническую терминологию. Примерами материала технической направленности являются: научные статьи по техническим вопросам, техническая документация на оборудование, руководства пользования сложными техническими изделиями и т.д. [5].

Деловое письмо – это краткий (как правило, не более 1–2 страниц) документ, касающийся одного вопроса (или нескольких тесно взаимосвязанных между собой вопросов) и предназначенный для осуществления оперативного информационного обмена между предприятиями (организациями, учреждениями), их структурными подразделениями (или должностными лицами) [6].

Для владения разговорным английским необходимо знание базовой грамматики, достаточный лексический (словарный) запас, отсутствие «языкового барьера», умение слушать и слышать.

Для определения требований самих обучающихся к компонентам, определяющим уровень их владения иностранным языком: лингвистическим знаниям, коммуникативным умениям и готовности практического использования иностранного языка, необходимо провести социологическое исследование в виде анкетирования обучающихся, как это сделали В. К. Королёва, Е. Г. Лаврушина [1]. Полученные этими авторами результаты показывают, что соотношение названных компонентов зависит от направления подготовки и, по мнению обучающихся, имеет показатели, представленные на рисунке.



Распределение видов языковой подготовки по различным направлениям с точки зрения обучающихся [1]

Как видно по рисунку, процентное соотношение аспектов учебной деятельности различных направлений подготовки с профильным образованием, требования обучающихся варьируются в зависимости от их будущей профессиональной деятельности. Так, работникам технического и экономического профиля в большей мере нужно обладать знаниями в области специальной лексики и делового письма, тогда как специалистам гуманитарного и сервисного направления более требуется разговорный язык и восприятие иностранной речи на слух [1].

Библиографические ссылки

1. Свирепчук И. А. Технический перевод и обмен научно-технической информацией. Текст : непосредственный // Актуальные проблемы филологии : материалы I Междунар. науч. конф. (г. Пермь, октябрь 2012 г.). Пермь : Меркурий, 2012. С. 102–104.
2. Ладыжникова Т. Д., Ладыжникова В. И. Новый подход в обучении иностранному языку студентов неязыковых специальностей в контексте трансформации российского образования // Вестник Череповецкого государственного университета. 2023. № 4 (115). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyy-podhod-v-obuchenii-inostrannomu-yazyku-studentov-neyazykovyh-spetsialnostey-v-kontekste-transformatsii-rossiyskogo-obrazovaniya> (дата обращения: 06.04.2024).

3. Игнатович Е. В. Хьютагогика как зарубежная концепция самостоятельного обучения // Непрерывное образование: XXI век. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hyutagogika-kak-zarubezhnaya-kontseptsiya-samostoyatel'nogo-obucheniya> (дата обращения: 07.04.2024).

4. Королёва В. К., Лаврушина Е. Г. Организация изучения иностранного языка в вузе на базе контекстного подхода // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9726> (дата обращения: 06.04.2024).

5. Щербакова И. В. Особенности перевода технических текстов // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2-2.

6. Кузнецов И. Н. Делопроизводство : учеб.-справ. пособие. 12-е изд. Москва : ИТК «Дашков и К», 2023. 406 с.

References

1. Svirepchuk I. A. Technical translation and exchange of scientific and technical information *Aktual'nye problemy filologii : materialy I Mezhdunar. nauch. konf. (g. Perm', oktyabr' 2012 g.)* [Actual problems of philology : materials of the I International Scientific Conference (Perm, October 2012)]. Perm': Merkurij, 2012, Pp. 102–104.

2. Ladyzhnikova T. D., Ladyzhnikova V. I. A new approach in teaching a foreign language to students of non-linguistic specialties in the context of the transformation of the Russian education *Vestnik Cherepoveckogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Cherepovets State University]. 2023, Vol. 4 (115). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyy-podhod-v-obuchanii-inostrannomu-yazyku-studentov-neyazykovyh-spetsialnostey-v-kontekste-transformatsii-rossiyskogo-obrazovania>. (in Russian)

3. Ignatovich E. V. Hyutagogy as a foreign concept of independent learning *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek* [ontinuing education: XXI century]. 2013, Vol. 3. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/hyutagogika-kak-zarubezhnaya-kontseptsiya-samostoyatel'nogo-obucheniya>. (in Russian)

4. Korolyova V. K., Lavrushina E. G. Organization of learning a foreign language at a university based on a contextual approach *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education]. 2013. Vol. 4. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9726>. (in Russian)

5. Shcherbakova I. V. Features of translation of technical texts *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education]. 2015. Vol. 2-2.

6. Kuznetsov I. N. *Deloproizvodstvo: ucheb.-sprav. posobie* [Office management : textbook-reference. the manual]. 12-e izd. Moscow : ИТК “Dashkov i K”, 2023. 406 p.

© Гринберг Г. М., Савельева М. В., Белова Е. Н., 2024

ПОТРЕБНОСТЬ ЭКОНОМИКИ В КАДРАХ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Докукина Алена Анатольевна

Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь
Республика Беларусь, 220004, г. Минск, просп. Победителей, 23, корп. 2
E-mail: Aliona.dokukind@mail.ru

Конъюнктурные изменения на рынке труда происходят не только в национальном, но и в глобальном масштабе. Современные наниматели заявляют о появлении новых требований к компетенциям соискателей. Согласование потребностей всех участников рынка (Правительство, бизнес, образование и общество) вопрос особенно актуальный в условиях кадрового дефицита.

Ключевые слова: потребность в кадрах, система прогнозирования рынка труда, компетенции, опрос нанимателей.

THE NEED OF THE ECONOMY FOR HUMAN RESOURCES: EXPERIENCE AND PROSPECTS OF FORECASTING IN THE REPUBLIC OF BELARUS

Dokukina Alena A.

Ministry of Labour and Social Protection of the Republic of Belarus
Minsk, the Republic of Belarus
23-2, Pobediteley Av., Minsk, 220004, Republic of Belarus,
E-mail: Aliona.dokukind@mail.ru

Conjunctural changes in the labor market are taking place not only nationally, but also globally. Modern employers declare the emergence of new requirements for the competencies of applicants. Coordination of the needs of all market participants (Government, business, education and society) is a particularly relevant issue in the context of personnel shortages.

Keywords: the need for personnel, the ore market forecasting system, competencies, survey of employers.

Вопросы перспективной оценки потребности экономики в кадрах всегда сохраняют свою актуальность. Сегодня основная проблема на рынке труда – это дисбаланс спроса и предложения по профессионально-квалификационной структуре, который выражается в несоответствии между масштабами спроса на специалистов и их предложением на рынке труда.

Повышение актуальности и значимости исследований по данной тематике обусловлена тем, что формирование потребности экономики в кадрах во многом предопределяет эффективность использования трудового

потенциала и, как результат, устойчивость социально-экономического развития страны [1]. Это серьезная проблема, которая до настоящего времени не решена в полной мере.

Реальная практика показывает, что кадровая политика многих организаций ориентирована в основном на достижение текущих результатов и в меньшей мере на перспективное развитие, что слабо выражено во взаимодействии организаций-заказчиков кадров с учреждениями образования.

С учетом международного опыта в республике в 2016 году была сформирована процессная модель по сближению всех участников рынка труда.

Концептуальными элементами указанного подхода выступают три модуля: «экономика», «рынок труда» и «профессиональное образование».

В свою очередь в каждый из модулей вошли ключевые составляющие: основные параметры экономического развития, демографический прогноз, прогнозный баланс трудовых ресурсов в разрезе видов экономической деятельности, потребность в кадрах на основе профессионально-квалификационных групп и прогнозная численность обучающихся, в том числе формирование контрольных цифр приема.

Создание такой системы является принципиально новым современным подходом, основанным на экономико-математическом моделировании с разным уровнем детализации.

В республике работа по формированию системы прогнозирования потребности экономики в кадрах была начата в 2017 году с принятием постановления Правительства и закреплением за ключевыми министерствами основных функций [2].

Так, функция по разработке демографического прогноза возложена на Министерство экономики. За Министерством труда и социальной защиты закреплена функция по разработке прогноза баланса трудовых ресурсов и потребности экономики в кадрах, а Министерством образования – формирование контрольных цифр приема.

При этом Министерство труда и социальной защиты совместно с Министерством экономики осуществляют координацию деятельности органов государственного управления при формировании потребности экономики в кадрах.

Принятый подход позволяет сформировать на ближайшие пять лет не только баланс трудовых ресурсов, но и определить количественную потребность экономики в кадрах в разрезе профессионально-квалификационных групп.

В частности, для целей прогнозирования потребностей экономики в кадрах в качестве профессионально-квалификационных групп выступают классификационные группы занятий, представленные в общегосударственном классификаторе Республики Беларусь «Занятия» (ОКЗ).

Указанный классификатор в целом гармонизирован с Международной стандартной классификацией занятий 2008 (МСКЗ-08) – International Standard Classification of Occupations 2008 (ISCO-08) на уровне четырех знаков кода путем внесения уточнений, отражающих специфику национальной экономики. Классификация занятий в ОКЗ выполнена по иерархической системе с четырьмя уровнями классификации и содержит 10 основных групп, 44 подгруппы, 131 малую группу и 439 начальных групп занятий.

В результате прогнозирование потребности экономики в кадрах по профессионально-квалификационным группам в условиях развития экономики является основным механизмом сокращения квалификационного дисбаланса спроса и предложения рабочей силы на рынке труда, оперативного реагирования системы высшего, среднего специального и профессионально-технического образования на подготовку кадров в разрезе профессий и специальностей в соответствии с запросами экономики.

Следует отметить, что используемая в республике концепция прогнозирования заключается в применении комбинированного метода – макроэкономический прогноз (включая демографический) и выборочный опрос предприятий в увязке с текущей потребностью в кадрах.

При этом опрос учитывается две составляющие – естественно-возрастное выбытие (выход на пенсию) и стратегию развития предприятия (реализация инвестиционных проектов).

Таким образом, прогнозные показатели формируются как минимум в трех плоскостях – сфера экономики, демографический компонент и перспективный спрос на работников.

Следующим этапом в развитии направления прогнозирования стал процесс автоматизации, используемого инструментария при расчете прогнозных показателей, и ввод информационной системы в эксплуатацию.

Согласно прогнозу, полученному в 2023 году с использованием информационной системы, перспективная потребность в кадрах на ближайшие пять лет составит свыше 470 тыс. человек, из них 40 процентов – это специалисты с высшим и средним специальным образованием, 52 процента – преимущественно рабочие со средним специальным и профессионально-техническим образованием.

В пятилетнем цикле в структуре спроса будет наблюдаться рост потребности в специалистах в области науки, техники и технологии, IT и здравоохранения.

В структуре спроса также прогнозируется рост уровня потребности в квалифицированных рабочих промышленности и строительства.

В тоже время прогнозируется ежегодное снижение доли неквалифицированных работников. Это означает, что на протяжении всего прогнозного периода высокий уровень профессионализма работников будет оставаться основным фактором формирования потребности в них.

Следует отметить, что на потребность организаций в кадрах также оказывают влияние как демографический, так и экономического факторы. При этом существенное влияние оказывает первый фактор и в перспективе его значимость будет только усиливаться.

Таким образом, существующая в республике система прогнозирования потребности экономики в кадрах в течение 2018–2023 годов успешно прошла этап становления. Вместе с тем вопросы сбалансированности на рынке труда не только не потеряли своей актуальности, но и вызвали необходимость более глубокого понимания современных процессов спроса и предложения на рынке труда для их оперативного регулирования.

В первую очередь, это относится к знаниям прогнозной потребности экономики в кадрах с учетом их отраслевой и региональной детализации.

Выявление отраслевых и региональных особенностей потребности экономики в кадрах способно не только развить научные знания по данной проблеме, но и обеспечить полноту использования результатов прогнозирования на практике, в частности, при формировании показателей приема в учреждения высшего, среднего специального и профессионально-технического образования.

Для этого сформировались следующие основные предпосылки:

- актуализация вопросов инновационного развития экономики, активизирующего спрос на кадровый ресурс;
- сохранение количественного и качественного дисбаланса спроса и предложения на рынке труда, требующего его своевременного преодоления в условиях дефицита трудовых ресурсов;
- наличие различий в обеспеченности регионов кадрами, вызывающих потребность в их выравнивании в интересах устойчивого регионального развития.

Дальнейшее развитие подходов прогнозировании, на наш взгляд, необходимо сосредоточить на развитии двух направлений.

Первое направление основывается на изучении региональной и отраслевой детализации с определением базовых отраслей экономики, что позволит внедрить углубленный метода опроса по отдельным вида экономической деятельности, с периодичностью один раз в пять лет.

Второе направление предполагает совершенствование методологии прогнозирования с целью унификации и сопоставимости профессий на рынке труда со специальностями в рамках образовательного процесса, что позволит осуществлять прогнозирование потребности экономики в кадрах в соответствии с уровнем, профилем и направлением образования.

Библиографические ссылки

1. Ванкевич Е. В., Кастел-Бранко Э. Информационно-аналитическая система рынка труда и прогнозирование потребности в кадрах: содержание и направления формирования в Республики Беларусь // Белорусский экономический журнал. 2017. № 2. С. 73–92.

2. О некоторых вопросах прогнозирования потребности экономики в кадрах : Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28 декабря 2017 г. № 1016.

References

1. Vankevich E. V., Castel-Branko E. Information and analytical system of the labor market and forecasting the need for personnel: content and directions of formation in the Republic of Belarus [Belarusian Economic Journal]. 2017, Vol. 2, pp. 73–92.

2. Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus. Vol. 1016, December 28, 2017 «On some issues of forecasting the need for personnel in the economy».

© Докукина А. А., 2024

ТРУД ИНВАЛИДОВ В АСПЕКТЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Кляуззе Венедикт Петрович, Сечко Людмила Константиновна

Научно-исследовательский институт труда
Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь
Республика Беларусь, 220004, г. Минск, просп. Победителей, 23, корп. 2
E-mail: instlab@tut.by

Статья посвящена исследованию практики применения труда инвалидов в Республике Беларусь. Развитие системы трудовой реабилитации и абилитации инвалидов, включая создание условий для осуществления ими трудовой деятельности, способствует повышению конкурентоспособности инвалидов на рынке труда.

Ключевые слова: инвалиды, труд, реабилитация и абилитация, охрана и условия труда.

DISABLED PERSONS EMPLOYMENT IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Kliauze Venedikt P., Sechko Lyudmila K.

The Research Institute of Labour under the Ministry of Labour
and Social Protection of the Republic of Belarus
23-2, Pobediteley Av., Minsk, 220004, Republic of Belarus
E-mail: instlab@tut.by

Practical issues of employment of disabled persons in the Republic of Belarus is studied in the article. The development of the system of labour rehabilitation and abilitation of the disabled, including providing proper working conditions for realization thereof, increases the competitive ability of disabled persons on the labour market.

Keywords: disabled persons, labour, rehabilitation and abilitation, labour protection and working conditions.

Повышение эффективности использования трудового потенциала является одним из приоритетных направлений государственной политики занятости Республики Беларусь. Реализация мер активной политики занятости предусматривается, в том числе, путем решения задач по стимулированию экономической активности населения, вовлечению в трудовую деятельность экономически неактивного населения, в том числе инвали-

дов. В этой связи формируются Государственные программы в области обеспечения прав инвалидов, включая комплекс мероприятий по созданию условий для восстановления их профессиональной трудоспособности, профессиональной подготовки, переподготовки и трудоустройства. Реабилитация, абилитация инвалидов осуществляются на основании индивидуальной программы реабилитации, абилитации инвалида (далее – ИПРА инвалида), включающей информацию об условиях и характере труда, определяющую нуждаемость в исключении воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов, вида выполняемых работ, а также требования к созданию необходимых условий для труда инвалида [1]. Трудовая реабилитация направлена на создание условий для труда инвалидов, что требует создания специализированных рабочих мест (далее – СРМ). Такие рабочие места, естественно, должны удовлетворять специфическим особенностям инвалидов.

Показаниями для организации специально созданных условий для труда инвалидов является показатель тяжести инвалидности (наличие I или II группы инвалидности, в некоторых случаях III группы). В настоящее время имеют место следующие организационные формы специально созданных условий труда, которые создаются государственными органами службы занятости, нанимателями, а именно:

- специализированные организации, цеха и производственные участки для использования труда инвалидов;
- дополнительные рабочие места (в т. ч. специализированные) создаются на предприятиях общего типа и специально организованных предприятиях;
- специально организованное рабочее место на дому инвалида;
- специально организованные рабочие места в центрах социальных работ – для адаптации инвалидов к рабочим нагрузкам;
- выделение видов работ, доступных инвалидам, на предприятиях и в организациях и предоставление их только инвалидам.

В организациях, использующих труд инвалидов, выбор профессии и технологических процессов осуществляется в зависимости от характера основного заболевания, приведшего к инвалидности, с учетом неблагоприятных факторов производственной среды. Существует ряд противопоказаний к различным видам работ [2]. Так, например, запрещается использовать труд инвалидов всех групп при работе с чрезвычайно и высокоопасными веществами (1, 2 классов опасности). Инвалиды вследствие сердечно-сосудистых заболеваний и туберкулеза легких не должны допускаться к работе в контакте с пылью и химическими веществами, вызывающими значительные гемодинамические сдвиги, аллергенами, веществами раздражающего действия. Инвалидам вследствие сердечно-сосудистых, нервно-психических заболеваний, заболеваний органов слуха и зрения не рекомендуется работа в условиях воздействия шума и локальной производственной вибрации. Лицам, страдающим вестибулярными расстройствами, противопоказаны работы с движущимися механизмами.

Согласно исследованию, проведенному сотрудниками НИИ труда Минтруда и соцзащиты Республики Беларусь [3], работающие инвалиды чаще всего заняты в таких видах экономической деятельности, как: производства обуви, швейное, электрооборудования, металлических изделий и конструкций; благоустройство территорий; полиграфические услуги; розничная торговля продуктами питания и промышленными товарами и другие. Среди работ отмечены электромонтажные, общестроительные, санитарно-технические, ремонтные и другие. Перечень должностей довольно разнообразен: директор, начальник (заместитель) отдела, делопроизводитель, секретарь-администратор, администратор системный, специалист по маркетингу, модельер-конструктор, мастер, менеджер, маркетолог, специалист по работе с клиентами, инженер, инженер-технолог, бухгалтер, учитель, инструктор по трудовой терапии. Также разнообразен перечень профессий: слесарь-инструментальщик, слесарь механосборочных работ, токарь, формовщик, комплектовщик изделий и инструмента, обрубщик, транспортировщик, фрезеровщик, литейщик изделий, сборщик изделий и конструкций, электрогазосварщик, монтажник строительных конструкций, кровельщик, грузчик, подсобный рабочий, слесарь-сантехник, уборщик помещений, диспетчер, кладовщик, продавец, переплетчик, швея, вязальщица, сборщик обуви.

По результатам данного исследования были разработаны Рекомендации по организации специализированных рабочих мест и производственной среды для инвалидов с различными типами ограничений здоровья (далее – Рекомендации) [4], в которых предусматриваются меры по организации производственной среды и СРМ для трудоустройства:

- инвалидов с нарушением опорно-двигательного аппарата, включая инвалидов-колясочников;

- инвалидов с нарушением зрения;

- инвалидов с нарушением слуха;

- инвалидов с нарушениями психических функций, интеллектуальными нарушениями и с нарушениями (заболеваниями) нервной системы.

Согласно Рекомендациям, проектирование и оснащение СРМ инвалидов должны осуществляться с учётом профессии, характера выполняемых работ, категории инвалидности, степени функциональных нарушений и ограничения способности к трудовой деятельности. Условия труда на СРМ инвалидов должны соответствовать рекомендациям в рамках ИПРА инвалида. Обычно речь идет о противопоказаниях, которые отражают профессиональные ограничения инвалида или условия труда, вредные ему по состоянию здоровья. Но эта информация не несёт в себе готовых решений – реальные ИПРА составляются медицинскими работниками и устанавливают слишком общие требования к виду и содержанию трудового процесса для целей профессиональной и трудовой реабилитации, не позволяющие, руководствуясь только ими, формировать рабочие места.

На практике процесс формирования СРМ инвалидов сводится к реализации комплекса требований к построению такого рабочего места, кото-

рое должно быть адаптировано к потребностям инвалида. Степень адаптации зависит от многих факторов, в том числе, от финансовых возможностей и уровня знаний тех, кто эту адаптацию проводит. Организация условий труда инвалидов (оборудование производственной среды и СРМ) осуществляется с учетом имеющихся у инвалида типов нарушений функций организма и их тяжести (I, II или III группы инвалидности), определяющих способность инвалидов к передвижению, коммуникации, восприятию окружающей среды, реагированию, осуществлению трудовых, а также иных физиологических функций.

СРМ должно обеспечивать безопасность труда, работу с незначительными или умеренными физическими, динамическими и статическими, интеллектуальными, сенсорными, эмоциональными нагрузками, исключать возможность ухудшения здоровья или травмирования инвалида. СРМ инвалида должно иметь основное и вспомогательное оборудование, техническую и организационную оснастку, обеспечивающие реализацию эргономических принципов при организации рабочих мест инвалидов и учитывающих индивидуальные возможности и ограничения конкретных лиц.

При трудоустройстве инвалида нанимателям рекомендуется по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда или комплексной гигиенической оценки условий труда определить наличие или отсутствие вредных и (или) опасных производственных факторов, влияние которых на потенциальном рабочем месте противопоказано инвалиду либо с учетом рекомендаций ИПРА инвалида, либо противопоказаний с учетом типа нарушений инвалида и тяжести таких нарушений, предусмотренных Санитарными правилами и нормами 2.2.3.13-57-2005 «Гигиенические требования к организациям, использующим труд инвалидов» [2].

В случаях, если выполнение инвалидом отдельных видов работ может угрожать его жизни и здоровью, с учетом имеющихся у инвалида ограничений, группы и причины инвалидности, нанимателем могут быть выработаны и реализованы особые меры по охране труда инвалида. К таким мерам можно отнести привлечение сопровождающего работника в период выполнения инвалидом отдельных видов работ в зоне действия опасных производственных факторов либо его сопровождение в период перемещения в участки организации с вредными и (или) опасными условиями труда по производственной необходимости, а также обеспечение средствами индивидуальной защиты, которые учитывают антропологические и физиологические особенности конкретного инвалида.

СРМ должно обеспечивать безопасные условия труда, работу в оптимальных и допустимых условиях труда, исключать возможность ухудшения здоровья или травмирования инвалида и включать в себя, исходя из видов и состава выполняемых работ:

- основное производственное оборудование;
- ассистивные устройства и технологии;
- оснастку и другие устройства для захвата и удержания предметов и деталей;

- ориентировочное и навигационное оборудование;
- мебель, инструменты, специализированные контрольно-измерительные приборы;
- основной рабочий инвентарь и дополнительные устройства, задействованные в труде инвалида;
- при необходимости – средства коллективной и индивидуальной защиты;
- адаптированные к особенностям инвалидов элементы делопроизводства.

Целесообразно применять комплексно разработанные для различных специальностей СРМ, включающие рабочий стол, стул, технологическое и вспомогательное оборудование, инструменты, оснастку, подставки для сырья, инструментов и готовой продукции. Конструкция всех элементов производственного оборудования и организация рабочего места должны соответствовать антропометрическим, физиологическим и психологическим особенностям и возможностям инвалидов. Расстановка оборудования и мебели на рабочих местах инвалидов должна обеспечивать безопасность и комфортность.

В целях адаптации СРМ инвалида должно быть предусмотрено использование специальных технических приспособлений для управления и обслуживания оборудования, компенсирующих анатомо-морфологические и физиологические особенности инвалидов. Допустимо применение специально разработанного ручного инструмента, размеры и величина сопротивления приводных элементов которого обеспечивают надежный захват и эффективное использование, а его форма и цветовое решение – их адекватную идентификацию на рабочем месте.

Работающий инвалид, имеющий риск внезапных нарушений здоровья (например, инвалид с сердечно-сосудистыми заболеваниями, эпилепсией и др.), не должен находиться в помещении один, чтобы члены коллектива могли оказать ему помощь в случае появления приступа, резкого ухудшения состояния здоровья. В случаях если постоянное присутствие других членов рабочего коллектива невозможно, то рабочее место инвалида следует оборудовать специальными устройствами, сигнализирующими и оповещающими в случае ухудшения здоровья инвалида. Либо инвалид может быть обеспечен устройствами, прикрепляемыми на тело и предназначенными для автоматической подачи сигналов оповещения о персональной опасности (приступов болезни и т. п.).

Информационные системы на производственных участках и рабочих местах инвалидов рекомендуется оснащать соответствующими (визуальными, звуковыми и тактильными) средствами отображения информации, а также средствами связи, предоставляющими инвалидам своевременную и необходимую информацию по всем вопросам, относящимся к производственному процессу и обеспечению безопасности. Формируемые информационные модели должны быть доступны для понимания инвалидами с учетом их возможностей и ограничений по приему, оценке и обработке

информации. В настоящее время инвалиды могут выполнять трудовые процессы, связанные с ИТ-сферой, но часто с определенными ограничениями.

Профессионально-психофизиологический отбор работников из среды инвалидов может производиться с целью оценки доступности подходящей для них работы и максимального удовлетворения их индивидуальным функциональным возможностям и ограничениям. Для организации такого отбора должны быть использованы (подготовлены) необходимые программы и методики. Отбор инвалидов осуществляют на основе изучения состояния их здоровья, индивидуальных возможностей и предпочтений, в том числе для работы на конкретном рабочем месте, которые определяют на основе его ИПРА, медицинского заключения, а также путем проведения личного собеседования и тестирования.

Инвалиду оказывают психологическую и другую реабилитационную поддержку для его эффективной адаптации на рабочем месте и в трудовом коллективе. При необходимости проводят консультации и предоставляют материалы о психологических особенностях инвалидов, по организации их труда и взаимодействия с другими работниками, вопросам их реабилитации.

Обучение инвалидов должно производиться в специализированных учебных учреждениях, в специально оборудованных кабинетах адаптации инвалидов к трудовой деятельности или непосредственно на рабочем месте мастером или другим опытным работником. В организации, использующей труд инвалидов с полной потерей слуха, должен предусматриваться кабинет переводчика жестового языка (сурдопереводчика). Указанный кабинет оборудуется специальными техническими средствами связи для инвалидов с нарушениями слуха: телефонами с текстовым сообщением или телефаксами, а также программными средствами обучения языку условных знаков (жестов).

В организациях может проходить обучение здоровых работников, взаимодействующих с инвалидами по слуху в производственном процессе, навыкам жестового языка.

Для инвалидов по зрению должны быть предусмотрены средства обучения навыкам работы с обычной клавиатурой, клавиатурой с рельефно-точечными шрифтами, манипуляторами типа «мышь», джойстик, трекбол.

Для инвалидов с нарушенной функцией голосообразования в специально оборудованных кабинетах адаптации инвалидов к трудовой деятельности должны применяться:

- звукозаписывающая и звуковоспроизводящая аппаратура;
- средства для тренировки голоса и речи;
- оборудование, предназначенное для тренировки и развития голоса и речи;
- тренажеры, акустические спектральные анализаторы.

Для инвалидов с нарушенной функцией письма в специально оборудованных кабинетах адаптации инвалидов к трудовой деятельности должны применяться:

- материалы учебные для развития навыков письменной речи (письма);
- средства обучения навыкам работы с клавиатурой;
- машинки пишущие и текстовые процессоры.

Таким образом, развитие системы трудовой реабилитации и абилитации инвалидов, включая создание условий для осуществления ими трудовой деятельности, способствует повышению конкурентоспособности инвалидов на рынке труда.

Библиографические ссылки

1. О правах инвалидов и их социальной интеграции : закон Респ. Беларусь от 30 июня 2022 г. № 183-З.
2. Санитарные правила и нормы 2.2.3.13-57-2005 «Гигиенические требования к организациям, использующим труд инвалидов» : пост. Гл. гос. санит. врача Респ. Беларусь от 29 дек. 2005 г. № 279.
3. Исследование и регламентация условий труда для организации эффективной профессиональной и трудовой реабилитации инвалидов: отчет о НИР (заключ.): рук. А. А. Закревская; исполн. В. П. Кляуззе, Л. К. Сечко [и др.]. Минск, 2017. 288 с. № госрегистрации 20171574.
4. Об утверждении Рекомендаций по организации специализированных рабочих мест и производственной среды для инвалидов с различными типами ограничений здоровья : приказ Минтруда и соцзащиты Респ. Беларусь от 29.12.2017 № 199 (в редакции приказа Минтруда и соцзащиты Респ. Беларусь от 09.12.2022 № 116).

References

1. On the rights of persons with disabilities and their social integration: Law of the Republic. Belarus dated June 30, 2022 Vol. 183-Z.
2. Sanitary rules and regulations 2.2.3.13-57-2005 “Hygienic requirements for organizations employing the work of disabled people”: post. Ch. state sanitary doctor Rep. Belarus from 29 Dec. 2005. Vol. 279.
3. Research and regulation of working conditions for organizing effective professional and labor rehabilitation of disabled people: research report (conclusion): director. A. A. Zakrevskaya; executive V. P. Klauzze, L. K. Sechko [and others]. Minsk, 2017. 288 p. State registration number 20171574.
4. On approval of Recommendations for the organization of specialized workplaces and working environments for disabled people with various types of health limitations: order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic. Belarus dated December 29, 2017, No. 199 (as amended by the order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus dated December 9, 2022, No. 116).

© Кляуззе В. П., Сечко Л. К., 2024

ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА: ПОДХОДЫ, МЕТОДЫ

Малиенко Ева Евгеньевна, Стрижко Елена Владимировна

Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Российская Федерация, 291050, г. Луганск, квартал Молодежный, 20а
E-mail: ceb.64@mail.ru

В статье рассмотрены методологические подходы к оценке трудового потенциала сотрудников и организации в целом. Выделены классификационные группы методов оценки потенциала, описаны их характеристика и сравнение между собой, а также обозначено место применения различных методов в области процессов по управлению персоналом, в частности, в управлении развитием трудового потенциала персонала организации.

Ключевые слова: трудовой потенциал, методы оценки трудового потенциала, оценка трудового потенциала, требования к оценке трудового потенциала.

ASSESSMENT OF PERSONNEL LABOR POTENTIAL: APPROACHES, METHODS

Malienko Eva E., Strizhko Elena V.

Lugansk Vladimir Dahl State University
20a, Youth quarter, Lugansk, Russian Federation, 291050
E-mail: ceb.64@mail.ru

The article discusses methodological approaches to assessing the labor potential of employees and the organization as a whole. Classification groups of potential assessment methods are identified, their characteristics and comparisons are described, and the place of application of various methods in the field of personnel management processes, in particular, in managing the development of the labor potential of the organization's personnel, is indicated.

Keywords: labor potential, methods for assessing labor potential, assessing labor potential, requirements for assessing labor potential.

Оценивание трудового потенциала организации является важнейшим направлением управления персоналом, поскольку определяет потенциал работников, меру его использования и направления повышения челове-

ского капитала, также позволяет получить необходимую информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

В условиях развития конкурентной среды возрастает понимание важности и значимости человеческого фактора в деятельности предприятий, в обеспечении их эффективности и конкурентоспособности. В данной статье предлагаются инструменты и методы оценивания персонала, которые прежде всего направлены на мотивацию работников в достижении миссии и целей предприятия. Возникает необходимость в развитии совершенствовании научной, методологической и нормативно-правовой базы оценивания персонала как инструмента оптимизации работы предприятия [1].

Проблема создания и использования системы оценивания персонала с научной и практической точки зрения детально исследованы в работах Г. А. Дмитриенко и других отечественных авторов. Кроме того, активная работа предприятий в этом направлении требует научных подходов в организации процесса оценивания персонала, но и в определении его эффективности. Поэтому цель данной статьи – определить условия обеспечения эффективности оценивания персонала, научные подходы к определению эффективности данного процесса [7].

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- определить сущность оценивания персонала и понятие эффективности данного процесса;
- сделать сравнительный анализ различных методов оценивания персонала;
- охарактеризовать условия, которые обеспечивают достижение эффективности оценивания персонала;
- рассмотреть научные подходы к определению эффективности оценивания персонала.

Оценивание персонала можно считать основным элементом управления персоналом, поскольку правильное оценивание определяет эффективность подбора и размещение персонала, поиск резервов роста производительности, мотивации, стимулирования, карьерного продвижения и развития персонала предприятия.

Оценивание персонала – это процесс определения степени соответствия профессиональных качеств работника, его трудового поведения и результатов его деятельности требованиям организации с целью последовательного сбора информации, необходимой для принятия управленческих решений. Одним из методов оценивания персонала является аттестация – процедура системной формализованной оценки деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном участке производственного процесса.

Оценивание персонала необходимо организации постоянно, однако его значение возрастает при приеме на работу нового сотрудника, внутрифирменном продвижении, обучении, приспособлении к новым условиям хозяйствования, сокращении персонала [2].

Одним из условий эффективного оценивания персонала является оценивание трудовых показателей. Они могут характеризовать как общие положения, одинаковые для всех сотрудников предприятия, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места. Показатели оценки персонала можно условно поделить на три группы:

- показатели результативности труда (рост прибыли, выполнение плановых заданий, динамика объема производства);
- показатели организационного поведения, включая факторы достижения результатов труда (мотивацию) и показатели профессиональной подготовки (уровень квалификации, профессиональный опыт, умение, владение знаниями, самостоятельность в решении поставленных задач);
- показатели личностных качеств (ответственность, порядочность, обучаемость, способность к быстрой адаптации, бесконфликтность).

Эффективность оценивания персонала имеет большое значение не только в управлении персоналом, а и в управлении предприятием в целом. Это основа для многих организационных процедур, таких как найм персонала, увольнение, внутреннее перемещение, формирование и рациональное использование кадрового резерва, объективное регулирование заработной платы, стимулирование, определение необходимости в обучении персонала. Без отлаженной и объективной оценки персонала можно потерять хорошего специалиста, следствием чего может быть ухудшение производственной деятельности предприятия [3].

Можно выделить следующие основные принципы оценивания персонала:

- принципы, которые направлены на улучшение деятельности персонала в аспекте повышения производительности труда (моральное и материальное стимулирование);
- подготовка и грамотная процедура оценивания и аттестации работников;
- подведение итогов и обсуждение результатов деятельности, деловых и личностных качеств работника, а также его компетенций;
- определение перспектив развития предприятия.

Для того чтобы оценивание персонала было эффективным, необходимы следующие условия:

- методы оценивания персонала обязательно должны соответствовать структуре организации, характеру производственной деятельности персонала, согласованы с целями и критериями оценки персонала;
- специалисты в области управления персоналом должны владеть технологией использования методик оценивания;
- метод оценивания должен быть понятен для того, кого оценивают.

При оценке персонала используются различные методы оценивания. К традиционным можно отнести: рейтинговый метод, сравнительный метод, эссе и метод критических ситуаций, поведенческие рейтинговые шкалы, психологические тесты.

Однако существуют и новые методы оценивания персонала. Новые методы рассматривают работника как основную единицу организации, делают акцент на оценивание работника его коллегами на способность работать в коллективе; оценка работника и всего коллектива осуществляется с учетом результатов деятельности самого предприятия; обращается внимание на способность профессионального развития и овладение новыми знаниями. Дадим краткую характеристику методов, которые являются новыми в использовании для отечественных предприятий:

- метод «аттестация 360» означает всестороннюю оценку сотрудника со стороны руководителя, коллегами, подчиненными. Цель данного метода – получение разносторонней оценки работника;

- метод «Центр оценки» заключается в том, чтобы создать ситуации, которые моделируют ключевые моменты деятельности предприятия, в которых оцениваемый сотрудник мог бы проявить личностно-деловые и профессиональные качества. К формам оценки данного метода можно отнести экспертную оценку, самооценку;

- метод управления по целям заключается в том, что определяются конкретные цели для работника на определенный период времени. Их должно быть не много, и они должны быть согласованы с основными задачами деятельности оцениваемого сотрудника. После окончания аттестационного периода сотрудник и его руководитель вместе рассматривают, насколько работник справился с поставленными задачами [5].

Процедура оценивания персонала должна проводиться на таком качественном уровне, чтобы не нести угрозу коллективу, вносить дезорганизацию в работу, и войти в общую систему кадровой работы в организации для развития и совершенствования.

Определим основные условия, обеспечивающие эффективность процесса оценивания персонала:

- комплексность (оценивание профессиональных и личностных качеств работника, а также результатов его трудовой деятельности), так как оценка только профессиональных качеств не может выявить причин недостатков или успехов в его работе;

- необходимый уровень компетентности, объективности, его авторитет в коллективе;

- понимание четких целей, конкретный и взвешенный выбор критериев и методов оценки;

- обязательная обратная связь между руководителем и подчиненными;

- рациональная организация сохранения результатов аттестации для всестороннего анализа результатов оценивания для совершенствования механизма управления персоналом;

- разъяснение руководителем целей, задач проведения процедуры оценивания персонала;

- психологическая совместимость, благоприятный психологический климат, уровень доверия в коллективе;

- оценка персонала не должна иметь определенных корреляционных связей с предыдущим оцениванием;
- необходимость систематической периодичности оценивания персонала;
- обязательная связь оценки с системой оплаты труда для повышения стимулирования персонала;
- если предприятие только внедряет процедуру оценивания персонала, то необходимо корректно использовать результаты оценивания при принятии управленческих решений. Эта осторожность обусловлена несовершенством процедуры оценивания на начальных этапах ее внедрения.

В экономической теории эффективность социально-экономической системы определяется при помощи модели (затраты-результаты) или отношения результатов к потребностям, целям.

Комплексная оценка трудового потенциала, то есть оценка профессиональных, психологических компетенций и результатов работы направлена на получение экономического эффекта, то есть достижение высоких финансовых показателей деятельности предприятия при помощи максимального использования производственного потенциала персонала и социального эффекта (улучшение морально-психологического климата в коллективе, мотивация персонала, согласование и реализация интересов работника, системы управления персоналом, организацией и внешней средой) [8].

Экономическая эффективность оценивания персонала определяется при помощи сравнения всех полученных эффектов (экономического, социального, психологического) с затратами на осуществление процедуры оценивания персонала в денежной форме. Однако стоит отметить, что экономическая эффективность может быть ограничена, поскольку не все результаты могут быть количественно измерены. Поэтому необходимо комплексно использовать взаимодополняющие формы расчета эффективности и проводить анализ экономической, целевой (определение целей оцениваемых методов) и степени необходимости в проведении оценки персонала [6].

Если мы рассматриваем экономическую составляющую оценки персонала, то она определяется сопоставлением экономических результатов оцениваемых методов с затратами на их проведение. Каждое предприятие должно самостоятельно определить срок, в течение которого определяется экономический эффект оценочных мероприятий и их влияние на показатели деятельности предприятия. Максимально продуктивной является такая система оценивания, которая в значительной степени удовлетворяет потребности предприятия при наименьших затратах.

При целевом методе необходимо проанализировать насколько адекватно цель или методы оценивания персонала отображают потребность предприятия в использовании такого инструмента управления персоналом, как оценивание. Если методы оценивания полностью оправдывают их проведение, тогда целевая форма эффективности считается позитивной.

Рассматривая социальную эффективность, которая обеспечивается реализацией системных методов, направленных на улучшение социально-

экономической среды необходимо ее рассмотреть с позиции службы управления персоналом. Какое влияние результаты оценивания персонала оказывают на развитие и функционирование системы управления персоналом на предприятии.

На основе анализа степени реализации методов определяют общую эффективность оценивания персонала, однако при этом могут возникнуть проблемы выбора приоритетности целей организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что для каждого предприятия, которое использует оценивание персонала для более эффективного управления персоналом, очень важно определить степень эффективности этого процесса и подбор наиболее эффективных форм и методов его проведения. Хорошо подготовленное и грамотно проведенное оценивание персонала дает возможность развития персонала и совершенствование функционирования деятельности организации. При помощи использования перечисленных методов можно достоверно и относительно легко сделать анализ эффективности проведения оценивания персонала, поскольку в ней учитываются не только количественные переменные, которые всегда легко измеряются и определяются, а и качественные.

Библиографические ссылки

1. Радько С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория. СПб. : Просвещение, 2020. 140 с.
2. Маслов Е. В., Шеметов П. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М. : Инфра-М, 2021. 312 с.
3. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие. М. : Инфра-М, 2015. 192 с.
4. Никитенкова О. В. Комплексный подход к оценке кадрового потенциала организации посредством внедрения универсальной системы показателей // Творческое наследие А. С. Посникова и современность. 2021. № 9.
5. Кондратьев С. А. О роли мотивации персонала в организации // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 3(69). С. 57–62. EDN RCUZKU.
6. Литвин Р. И., Прохоров Д. И. Определение проблем мотивации персонала на промышленном предприятии // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 3(69). С. 74–77. EDN WFCARW.
7. Литвин Р. И., Кожуховская А. Д., Липко Н. А. Развитие трудового потенциала Донбасса в рамках современных культурных преобразований / Текст: непосредственный // Вестник: научный журнал «Луганский государственный университет имени Владимира Даля». 2022. № 9 (63). С. 91–96.
8. Бачевский Б. Е., Чумаченко Г. В., Решетняк Е. А. Базовые понятия категории «потенциал» // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2021. № 7 (49).

References

1. Radko S. G. *Trudovoj potencial kak social'no-e'konomicheskaya kategoriya* [Labor potential as a socio-economic category]. St. Petersburg: Education, 2020. 140 p.
2. Maslov E. V., Shemetov P. V. *Upravlenie personalom predpriyatiya: ucheb. posobie* [Enterprise personnel management: textbook]. Moscow. Infra-M, 2021, 312 p.
3. Bukhalkov M. I. *Upravlenie personalom: razvitie trudovogo potenciala: ucheb. posobie* [Personnel management: development of labor potential: textbook]. Moscow. Infra-M, 2015, 192 p.
4. Nikitenkova O. V. *Kompleksny'j podxod k ocenke kadrovogo potenciala organizacii posredstvom vnedreniya universal'noj sistemy' pokazatelej* [An integrated approach to assessing the human resources potential of an organization through the implementation of a universal system of indicators]. Creative heritage of A. S. Posnikov and modernity. 2021, Vol. 9.
5. Kondratiev S. A. On the role of personnel motivation in an organization *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dallya* [Bulletin of Lugansk State University named after Vladimir Dahl]. 2023. Vol. 3(69), pp. 57–62. EDN RCUZKU.
6. Litvin R. I., Prokhorov D. I. Determination of problems of personnel motivation at an industrial enterprise *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dallya* [Bulletin of Lugansk State University named after Vladimir Dahl]. 2023. Vol. 3(69), pp. 74–77. EDN WFCARW.
7. Litvin R. I., Kozhukhovskaya A. D., Lipko N. A Development of the labor potential of Donbass within the framework of modern cultural transformations *Vestnik: nauchny'j zhurnal «Luganskij gosudarstvenny'j universitet imeni Vladimira Dallya* [Bulletin: scientific journal “Vladimir Dahl Lugansk State University”]. Vol. 9 (63). Lugansk: Publishing House of Leningrad State University named after. V. Dalia, 2022, pp. 91–96.
8. Chumachenko G. V., Bachevsky B. E., Reshetnyak E. A. Basic concepts of the category “potential”. *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dallya* [Bulletin of Lugansk State University named after Vladimir Dahl]. 2021. № 7 (49).

© Малиенко Е. Е., Стрижко Е. В., 2024

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Молодан Ирина Владимировна, Иванченко Людмила Анатольевна

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: ivm444@mail.ru

В статье рассматривается форма занятости, возникшая в цифровой экономике благодаря цифровым платформам, которые, формируя многосторонние рынки, изменили не только характер экономических отношений на рынках товаров и услуг, но и трудовые отношения между субъектами рынка труда.

Ключевые слова: платформенная занятость, трудовые отношения, самозанятость, предпринимательская деятельность, социальные гарантии.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF PLATFORM EMPLOYMENT IN THE MODERN ECONOMY

Molodan Irina V., Ivanchenko Ludmila A.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: ivm444@mail.ru

The article examines the form of employment that has arisen in the digital economy due to digital platforms, which, forming multilateral markets, have changed not only the nature of economic relations in the markets of goods and services, but also labor relations between subjects of the labor market.

Keywords: platform employment, labor relations, self-employment, entrepreneurial activity, social guarantees.

Без широкого распространения цифровых платформ в результате цифровой трансформации экономики, не возникла бы и платформенная занятость, потребность в которой продиктована формирующимся новым технологическим укладом. Цифровые платформы, обеспечивая взаимодействие в единой интернет-среде значимое число участников, способствуют

координации лиц, предлагающих услуги труда и потребителей (заказчиков) их продукции. Тем самым формируется платформенная занятость.

На данный момент нет еще устоявшейся терминологии, признанного научного обоснования, нормативно-правовой базы в этой сфере. Попробуем проанализировать доступную информацию, результаты, по сути, пионерных исследований в области платформенной занятости, осуществленных рядом научно-исследовательских центров России.

Отмечая сложность количественных оценок платформенной занятости, что вызвано отсутствием её учета Росстатом, в ряде работ, основываясь прежде всего на результатах социологических опросов, приводятся данные о распространении платформенной занятости в России: Около 7 млн человек работает сейчас на цифровых платформах, к 2026 году их количество может вырасти до 10 млн человек. В 2023 г. почти на 100 % увеличилась доля платформенных занятых, для которых эта деятельность стала единственным источником заработка, для 90 % респондентов она приносит более 50 % дохода [1].

Большинство авторов выделяют преимущества платформенной занятости: гибкий график работы, доступ к широкому кругу потребителей, отсутствие барьеров входа, удобство и простота работы с платформами, свобода и независимость, самореализация. Вместе с тем выделяют и недостатки: нестабильность заработка, высокая конкуренция и демпинг, риски недобросовестного поведения заказчиков, отсутствие социальных гарантий [2].

Практически стихийно созданная платформенная занятость требует нормативного оформления. Это позволит сократить риск и неопределенность, обеспечить права как занятых на платформе, так и потребителей (заказчиков). По этому поводу чаще других цитируются высказывания заместителя руководителя фракции «Единая Россия» в Государственной Думе Федерального Собрания Российской Федерации А.К. Исаева. Им было анонсировано возобновление работы над законопроектом «О платформенной занятости» в течение весенней сессии Государственной думы в 2024 году. Позиция А. К. Исаева: «Платформенная занятость – это совершенно новая, гибридная форма занятости, это особый вид гибридных отношений. В них есть признаки трудовых, есть признаки гражданско-правовых отношений», – сказал Исаев. Ключевой момент закона – отношения между работодателем, работником и платформой. Они не двусторонние, как трудовые, где есть работодатель и работник, а трёхсторонние, где есть клиент-заказчик, исполнитель и фактически посредничающие между ними платформы [3]. Следует учитывать возрастающую значимость социальной защищенности для платформенно занятого. Большое внимание в разрабатываемом законе уделено саморегулированию деятельности платформ в сфере платформенной занятости.

Вместе с тем для содействия регулирования занятости ряд платформ 25 апреля 2023 года подписали Хартию о принципах развития платформенной занятости в России, а также создали Совет цифровых платформ

при Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП). Среди подписавшихся: Яндекс, OZON, Wildberries, HeadHunter, СберМаркет, Avito, Газпром нефть (Профессионалы 4.0), YouDo. Согласно информации на сайте РСПП, предполагается, что компании будут информировать исполнителей о социальных гарантиях, предоставлять равные условия доступа на платформы, создавать благоприятные условия для развития сегмента и вырабатывать дополнительные рекомендации и подходы к регулированию платформенной занятости [4].

При этом следует учитывать и ряд особенностей функционирования цифровых платформ, а именно, их возможное доминирование на рынке. Это было отражено в новой редакции ФЗ «О защите конкуренции», получившем общепринятое название «Пятый антимонопольный пакет», где вводится новый запрет для владельцев цифровых платформ на осуществление действий, результатом которых являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других лиц. Правила распространяются на владельцев цифровых платформ, при одновременном выполнении следующих условий:

- наличие сетевого эффекта на товарном рынке;
- доля сделок, совершаемых между продавцами и покупателями посредством цифровой платформы, превышает в стоимостном выражении 35 % от общего объема сделок, совершаемых на соответствующем товарном рынке;
- выручка такого хозяйствующего субъекта за последний календарный год превышает 2 миллиарда рублей [5].

Злоупотребление доминирующим положением может негативно сказаться в том числе и на положении платформенных занятых, этому будет способствовать снятие моратория на проверки доминирующих компаний – владельцев цифровых платформ. Вместе с тем, нормативное регулирование платформенной занятости не должно быть избыточным.

Таким образом, в результате проведенного анализа можно сделать общий вывод о перспективах развития платформенной занятости в России.

Платформенная занятость будет развиваться наряду с развитием и цифровых платформ. Этому способствует доступность такой формы занятости и другие преимущества, которые получает как занятый исполнитель, так и заказчик.

Библиографические ссылки

1. Социальные гарантии для платформенных занятых в России – 2024: результаты социально-экономического мониторинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/66e/cz42mhivcz4efvjua99s0r3nirqbgl8e.pdf>.

2. Платформенная занятость в России: масштабы, мотивы и барьеры участия [Электронный ресурс] : аналитический доклад / О. В. Синявская, С. С. Бирюкова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. :

НИУ ВШЭ, 2022. Режим доступа: URL: https://www.hse.ru/data/2022/07/26/1616950951/NCMU_Platform_Employment_Report_2022.pdf.

3. Бойко А. Власти возобновили обсуждение регулирования занятости курьеров и таксистов [Электронный ресурс] // Ведомости. 2024. 8 марта. Режим доступа: URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/03/28/1028432-vlasti-vozobnovili-obsuzhdenie-regulirovaniya-zanyatosti-kurerov-i-taksistov>.

4. Сазонова М. Цифровая трансформация рынка труда: платформенная занятость в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.garant.ru/news/1631366/>.

5. Федеральный закон от 10.07.2023 № 301-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О защите конкуренции» [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=451662&dst=100001#eh4IG8UA1eIb02dc1>.

References

1. Social guarantees for platform employees in Russia – 2024: results of socio-economic monitoring. Available at: <https://www.csr.ru/upload/iblock/66e/cz42mhivcz4efvjua99s0r3nipqbg18e.pdf>. (in Russian)

2. Sinyavskaya O. V., Biryukova S. S. *Platformennaya zanyatost v Rossii: masshtaby, motivy i barery uchastiya: analiticheskij doklad* [Platform employment in Russia: the scale, motives and barriers of participation: an analytical report]. National research. Higher School of Economics, Moscow, Higher School of Economics, 2022. Available at: https://www.hse.ru/data/2022/07/26/1616950951/NCMU_Platform_Employment_Report_2022.pdf. (in Russian)

3. Bojko A. The authorities have resumed discussions on regulating the employment of couriers and taxi drivers *Vedomosti* [Vedomosti]. 2024. March 8th. Available at: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/03/28/1028432-vlasti-vozobnovili-obsuzhdenie-regulirovaniya-zanyatosti-kurerov-i-taksistov>. (in Russian)

4. Sazonova M. *Cifrovaya transformaciya rynka truda: platformennaya zanyatost v Rossii* [Digital transformation of the labor market: platform employment in Russia]. Available at: <https://www.garant.ru/news/1631366/>. (in Russian)

5. Federal Law No. 301-FZ dated 07/10/2023 “On Amendments to the Federal Law on Protection of Competition”. Available at: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=451662&dst=100001#eh4IG8UA1eIb02dc1>. (in Russian)

© Молодан И. В., Иванченко Л. А., 2024

**ПРОБЛЕМЫ МОЛОДЕЖНОГО СЕГМЕНТА РЫНКА ТРУДА
И НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКИ
ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ НА ПРИМЕРЕ ЛНР**

Овчаренко Вероника Валерьевна, Стрижко Елена Владимировна

Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Российская Федерация, 291050, г. Луганск, квартал Молодежный, 20а
E-mail: ceb.64@mail.ru

В статье рассмотрены особенности молодежного сегмента современного рынка труда, обозначены проблемы занятости молодежи и определены новые аспекты государственной политики поддержки молодежной занятости в условиях сложной экономической, социальной и демографической ситуаций.

Ключевые слова: молодежь, рынок труда молодежи, молодежная политика занятости, общественные работы, профессиональное образование, механизмы стимулирования.

**PROBLEMS OF THE YOUTH SEGMENT OF THE LABOR MARKET
AND NEW DIRECTIONS FOR EMPLOYMENT POLICY
YOUTH BY THE EXAMPLE OF LPR**

Ovcharenko Veronica V., Strizhko Elena V.

Lugansk Vladimir Dahl State University
20a, Youth quarter, Lugansk, 291050, Russian Federation
E-mail: ceb.64@mail.ru

The article examines the features of the youth segment of the modern labor market, identifies problems of youth employment and identifies new aspects of state policy to support youth employment in difficult economic, social and demographic situations.

Keywords: youth, youth labor market, youth employment policy, public works, vocational education, incentive mechanisms.

Одной из острых социальных проблем современного российского общества является проблема занятости молодежи. В силу специфики человеческого капитала и социально психологических характеристик молодежь является наиболее уязвимой и недостаточно подготовленной к современным реалиям рынка труда, учитывая сложность политической, экономиче-

ской и демографической ситуации. Уровень конкурентоспособности на рынке труда ниже, поскольку молодежь не имеет достаточного профессионального опыта, необходимых для реализации трудовой деятельности умений и навыков [4].

Проблема, которая сегодня характерна для рынка труда есть проблема обеспечения эффективной занятости молодежи в соответствии с требованиями экономики и с учетом современных особенностей, в которых развивается экономика. Эта проблема является важной, сложной и многогранной в современном обществе. Ведь молодежь – это будущее республики, и от стартовых условий ее деятельности зависит дальнейшее ее развитие.

Особенности рынка труда обусловлены спецификой хозяйствования республики и необычно сложными проблемами его структурных преобразований. Характерными явлениями молодежного рынка труда являются высокий уровень безработицы, несоответствие заработной платы профессионально-квалификационному уровню, низкий уровень социальных гарантий и отсутствие действующих механизмов стимулирования эффективной занятости молодежи. Это обострило проблемы занятости и безработицы, что привело к возрастанию социальной напряженности в республике [1].

Следовательно, возникает необходимость детально разобраться в существующих проблемах и найти механизмы стимулирования эффективной занятости молодежи. Ведь движущей силой современной экономики является интеллектуальный и творческий потенциал молодежи, что характеризует степень владения новыми информационными технологиями, которые обеспечат дальнейшее развитие республики. Поэтому, насколько будет результативной политика государства в регулировании политики молодежной занятости, зависит дальнейшее восстановление и развитие нашей республики.

Согласно статистике, численность постоянно проживающего населения в Луганской Народной Республике составляет 1 423 056 человек, среди которого численность молодежи составляет 170 767 человек (11,8 %).

Ситуация на рынке труда согласно статистики по итогам прошлого 2023 года составила 20,7 тыс. чел., среди которых 6,3 тыс. граждан – молодежь в возрасте до 35 лет (30,75), в январе-феврале 2024 года – рынок труда насчитывал 6,8 тыс.чел., из них 1,8 тыс.чел. составила молодежь в возрасте до 35 лет (27 %).

Современная государственная политика молодежной занятости оказалась неадаптированной к решению проблем, которые возникли в современных условиях развития нашей республики. Государственная политика занятости молодежи требует кардинальных перемен.

Причины роста безработицы среди молодежи разные. С одной стороны, сокращение рабочих мест и недостаточное создание новых рабочих мест.

С другой стороны, – большинство существующих рабочих мест не соответствует требованиям современной молодежи, ни с точки зрения инте-

реса, ни заработной платы. Также среди причин безработицы, можно выделить – низкий уровень профориентационной работы, отсутствием элементарных знаний особенностей современных требований экономики [2].

Среди основных причин, обуславливающих проблему занятости на молодежном рынке труда ЛНР можно выделить такие:

- низкая оплата труда у молодых специалистов и отсутствие карьерного роста;
- качество подготовки выпускников не соответствует требованиям на рынке труда;
- недостаточный профессиональный и социальный опыт;
- ошибочный выбор профессии, специальности студентом при поступлении в вуз;
- отсутствие востребованности профессий, после получения диплома выпускниками учебных заведений;
- сложные социально-экономические условия приводят к тому, что значительное количество молодежи не имеет ресурсов адаптации к новым условиям, составляет низкую конкурентоспособность на рынке труда, имеет ограниченные финансовые возможности для получения высокого уровня образования и конкурентоспособной квалификации;
- нежелание работодателей сотрудничать с выпускниками, у которых отсутствует опыт работы;
- отсутствием необходимых для работы по специальности практических умений и навыков, а, следовательно, и неумением применять полученные профессиональные знания на практике;
- учебные заведения не в полной мере учитывают потребности рынка труда, и как следствие несоответствие профессий, полученных выпускниками образовательных учреждений структуре потребностей рынка труда.

В отдельную причину молодежной безработицы, хотелось бы выделить доступность образования на современном этапе, о чем свидетельствует статистика. Среди проживающего населения в ЛНР, а на 1 марта 2024 года оно составило 1 423 056 человек, высшее образование имеют 25,6 % жителей, неполное высшее 1,8 %, средне-профессиональное 40 %, школьники составляют 32 %, не имеют образования 0,6 %.

Также среди причин молодежной безработицы можно отнести то, что молодые специалисты чересчур амбициозны и нетерпеливы, обладают завышенными ожиданиями (высокая заработная плата с первого дня работы, трудоустройство сразу на высокую должность и др.), а также не имеют долгосрочных стратегических целей [3].

Подводя итоги, можно сделать следующие предложения:

1. Проводить беседу со школьниками и их родителями по поводу необходимых рынку труда специальностей, то есть ввести в школьные курсы обязательный урок по профессиональному ориентированию с привлечением специалистов. Государство, если оно ориентируется на достижение экономического и социального благополучия должно способствовать

формированию осознанного выбора профессии в период от появления профессиональных интересов и склонностей до окончательного утверждения в выборе профессии.

2. Внедрить систему стажировки студентов выпускных курсов обучения на предприятиях с целью приобретения практических навыков и опыта работы, который необходим при трудоустройстве.

3. Создать эффективный и действующий механизм финансовой поддержки предприятий, который обеспечивают первым рабочим местом выпускника.

4. Повысить материальное стимулирование труда для молодых специалистов путем повышения заработной платы, особенно тех специальностей, которые наиболее востребованы на рынке труда. Молодежь как субъект рынка труда существенным образом отличается от других возрастных категорий большей готовностью к различным изменениям в трудовой деятельности, то есть обладает большей мобильностью, что также актуально на современном переходном этапе и дает преимущества именно молодежному сектору на рынке труда.

5. Активная инвестиционная политика по созданию новых рабочих мест для молодежи.

6. В качестве альтернативы созданию новых рабочих мест, можно организовать оплачиваемые общественные работы для молодежи [5].

Таким образом, для комплексного решения сложившейся проблемы молодежной занятости и наиболее эффективного регулирования молодежного рынка труда необходимо, прежде всего, установление реального сотрудничества и взаимодействия между сферой бизнеса, государственными органами занятости и сферой образования. Именно такое сотрудничество позволит оптимизировать спрос и предложение на молодежном рынке труда и значительно сократить уровень молодежной безработицы.

Библиографические ссылки

1. Белокрылова О. С., Заиченко А. А. Занятость и рынок труда в переходной экономике: теория и практика : учеб. пособие. Ростов-на-Дону : ДГТУ, 2020. 18 с.

2. Гневашева В. А. Молодежь России: особенности профессионального становления : учеб. пособие. Москва : МосГУ, 2012. 97 с.

3. Колесникова Ю. С., Камашева А. В., Халиков А. Л. Молодежный рынок труда и содействие трудоустройству : учеб. пособие. Казань : КФУ, 2023. 54 с.

4. Литвин Р. И., Кожуховская А. Д., Шешивилова Е. Е. Анализ подходов к трактовке понятия интеллектуального капитала. Текст: непосредственный // Материалы XXI Международной научно-технической конференции ; под ред. А. Н. Паршина. Рязань : Ряз. ин-т (филиал) Моск. пол. ун-та, 2023. С. 288–290.

5. Чумаченко Г. В. Дефицит рабочей силы региона и пути его преодоления // Наука и творчество: вклад молодежи : сборник материалов Всероссийской молодежной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Махачкала, 2020.

References

1. Belokrylova O. S., Zaichenko A. A. *Zanyatost' i ry'nok truda v perexodnoj e'konomike: teoriya i praktika: ucheb. posobie* [Employment and the labor market in a transition economy: theory and practice: textbook]. Rostov on Don : DSTU, 2020, 18 p.

2. Gnevasheva V. A. *Molodezh' Rossii: osobennosti professional'nogo stanovleniya.: ucheb. posobie* [Youth of Russia: features of professional development.: textbook]. Moscow : Moscow State University, 2012, 97 p.

3. Kolesnikova Yu. S., Kamasheva A. V., Khalikov A. L. *Molodezhny'j ry'nok truda i sodejstvie trudoustrojstvu: ucheb. posobie* [Youth labor market and employment assistance: textbook]. Kazan : KFU, 2023. 54 p.

4. Litvin R. I., Kozhukhovskaya A. D., Sheshivilova E. E. *Analiz podxodov k traktovke ponyatiya intellektual'nogo kapitala* [Analysis of approaches to the interpretation of the concept of intellectual capital]. Materials of the XXI International Scientific and Technical Conference. Ed. Parshina A.N. Ryazan: Ryaz. Institute (branch) Moscow. Floor. Univ., 2023, pp. 288–290.

5. Chumachenko G. V. Labor shortage in the region and ways to overcome it. Collection: Science and creativity: contribution of youth. Collection of materials from the All-Russian youth scientific and practical conference of students, graduate students and young scientists. Makhachkala, 2020.

© Овчаренко В. В., Стрижко Е. В., 2024

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛОМ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Шендель Татьяна Владимировна, Астахова Валерия Олеговна

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: aastakhovaleleri@gmail.com

В современных условиях у предприятий нефтегазовой промышленности существенно увеличилось количество новых специальностей, и, как следствие, увеличилась потребность в высококвалифицированных специалистах. В статье представлен анализ текущего состояния обеспеченности персоналом нефтегазовой промышленности на основе оценки вакансий российского рынка труда.

Ключевые слова: нефтегазовая промышленность, обеспеченность персоналом, вакансии, опыт работы.

STAFFING OF THE OIL AND GAS INDUSTRY: A PRACTICAL ASPECT

Shendel Tatyana V., Astakhova Valeriya O.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: aastakhovaleleri@gmail.com

In modern conditions, oil and gas industry enterprises have significantly increased the number of new specialties, and, as a result, the need for highly qualified specialists has increased. The article presents an analysis of the current state of staffing in the oil and gas industry based on an assessment of vacancies in the Russian labor market.

Keywords: oil and gas industry, staffing, vacancies, work experience.

Нефтегазовая промышленность играет существенную роль в развитии значительного количества стран, которые используют собственные ресурсные базы для получения финансов и обеспечения социального роста. Потребность нефтегазовой промышленности в специалистах проявляется в том, что многим предприятиям не хватает как опытных руководителей,

так и инженеров-технологов, инженеров по добыче газа и нефти. Испытывают необходимость многие предприятия в специалистах по технике безопасности, которые знакомы с общепринятыми международными стандартами и нормами [1].

Несмотря на динамичное развитие, текучесть персонала в нефтегазовой промышленности является одной из проблем, с которой сталкиваются отраслевые предприятия. Это обусловлено высокими рисками и опасностями, что может отталкивать кандидатов от выбора профессий данной сферы [2].

Для проведения анализа обеспеченности персоналом предприятий нефтегазовой промышленности в Российской Федерации далее рассмотрена статистика крупнейшей российской компании по интернет-рекрутменту – HeadHunter (hh.ru).

На данном ресурсе размещены 24 0001 вакансии 67-и предприятий нефтегазовой промышленности. Рассмотрим несколько показателей, позволяющих определить их текущее состояние в контексте обеспеченности персоналом. Нефтегазовая промышленность является конкурентной и динамичной средой, где предприятия постоянно борются за рыночные позиции. Для успешного конкурентирования необходимо иметь квалифицированных и мотивированных специалистов, способных быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка [3].

Ввиду большой конкуренции между предприятиями, имеет смысл в числе первых показателей анализа рассмотреть именно заработную плату. Заработная плата на нефтегазовых предприятиях может быть высокой, так как это отрасль с высокими доходами и большими инвестициями. Однако уровень заработной платы зависит от многих факторов таких, как размер предприятия, вид деятельности, регион деятельности, конкуренция на рынке труда и уровень квалификации сотрудников. Например, инженеры и специалисты по добыче могут получать высокую заработную плату, в то время как работники на производственной линии могут получать заработную плату ниже среднего уровня. Кроме того, предприятия могут предоставлять своим сотрудникам дополнительные льготы и бонусы такие, как медицинское страхование, пенсионные программы и обучение [4].

На ресурсе по поиску вакансий для работы в нефтегазовой промышленности доступны следующие вилки заработных плат, приведенные на рис. 1. При этом доход указан только у 12 347 вакансий из 24 001, что может также влиять на ухудшение процесса привлечения кандидатов на открытые вакансии.

В последние годы наблюдается увеличение конкуренции на рынке труда нефтегазовой промышленности. Многие предприятия начали активно привлекать к себе высококвалифицированных специалистов из других стран и регионов, что создаёт дополнительную необходимость в обеспечении персоналом для российских предприятий.

На сегодняшний день на территории России функционирует значительное количество высших учебных заведений, осуществляющих подготовку

кадров для нефтегазовых предприятий. Однако, по мнению Т. Л. Канделакки, количество выпускников значительно превышает реальное количество высококвалифицированных специалистов, что связывается с уровнем их подготовки [6].

В этой связи акцентируем внимание на требованиях к уровню и качеству образования, опыту работы для трудоустройства на нефтегазовое предприятие. Количество вакансий с требованием о наличии образования и количество вакансий с требованиями об опыте работы представлены на рис. 2.

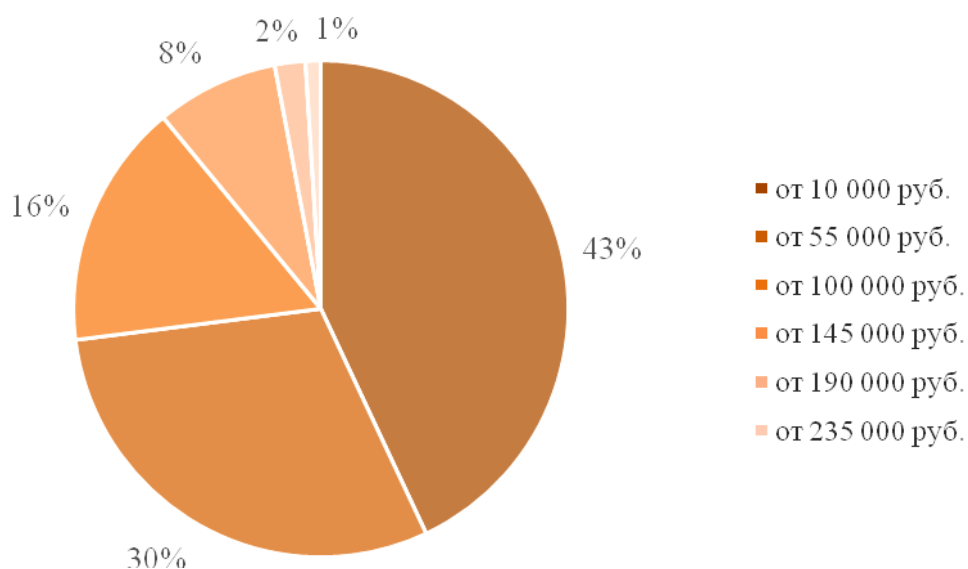


Рис. 1. Зарплатные вилки вакансий нефтегазовой промышленности.
Статистика по данным крупнейшей российской компании
по интернет-рекрутменту – HeadHunter (hh.ru) [5]

Руководствуясь данными рис. 2, отметим, что большая часть работодателей не указывают требования к образованию в процессе размещения вакансии. На части вакансий действительно не требуется образование определённого уровня. Однако есть вакансии, где требования об образовании обозначены только в ее тексте. Это не выводит вакансии при поиске и фильтрации, уменьшает возможность привлечения релевантных кандидатов.

При анализе вакансий с указанными требованиями об опыте работы специалиста, можно наблюдать, что на текущий момент они направлены, в первую очередь, на молодых специалистов, опыт работы которых составляет от 1 до 3 лет (43 % вакансий), а во вторую – на более опытных специалистов, опыт которых составляет от 3 до 6 лет (36 %).

Помимо работы на сложных технических специальностях есть профессии, не требующие обучения по направлению «Нефтегазовое дело». Из требуемых направлений подготовки можно выделить:

1. Инженерные специальности (нефтегазовое дело, машиностроение, химическая технология и др.).
2. Экономические специальности (экономика, менеджмент, управление персоналом и др.).

3. Технические специальности (автоматика и телемеханика, электротехника, металлургия и др.).

4. Научные специальности (геология, физика, химия и др.).

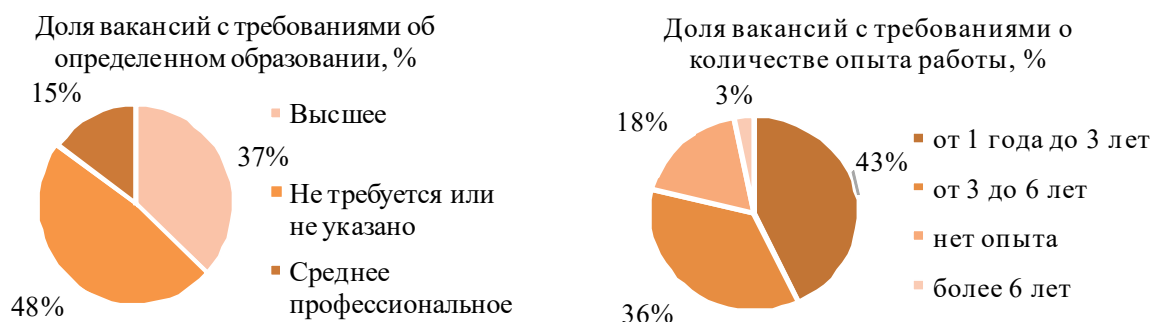


Рис. 2. Количество вакансий с требованиями об определенном образовании и количество вакансий с указанным опытом работы. Статистика по данным крупнейшей российской компании по интернет-рекрутменту – HeadHunter (hh.ru) [5]

Кроме того, для работы в нефтегазовой промышленности необходимо иметь знания в области экологии, безопасности труда и охраны окружающей среды. Для некоторых должностей требуется наличие соответствующих сертификатов и лицензий.

Дополнительно отметим, что в перечень тяжелых для закрытия вакансий, входят ИТ-специалисты, в том числе и дизайнеры, так как для подбора ИТ-специалистов необходимо иметь возможность проверки технических знаний. Для оценки навыков ИТ-компания проводят технические собеседования, где старший специалист проверяет кандидата на широком спектре задач с помощью технологии онлайн-кодинга. Самые востребованные профессиональные сферы нефтегазовых предприятий по общему количеству вакансий представлены на рис. 3.

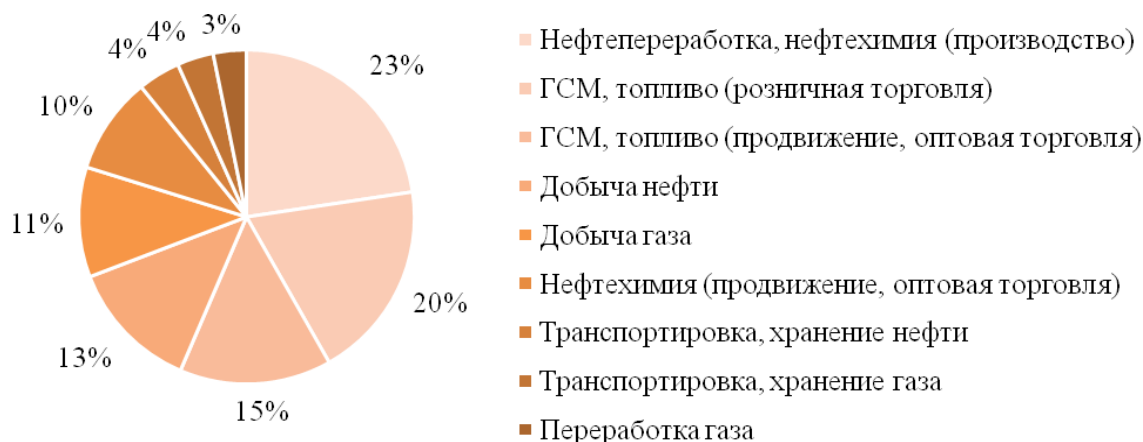


Рис. 3. Количество вакансий определенной сферы в нефтегазовых компаниях. Статистика по данным крупнейшей российской компании по интернет-рекрутменту – HeadHunter (hh.ru)

Таким образом, очевидны проблемы в обеспеченности персоналом нефтегазовых предприятий. В частности, на данный момент на ведущих нефтегазовых предприятиях открыто следующее количество вакансий, суммарно, по всем филиалам:

- Транснефть, 356 вакансий;
- Роснефть, 810 вакансий;
- Лукойл, 558 вакансий;
- Газпром нефть, 4002 вакансий.

На многих предприятиях отсутствует даже деление вакансий по специализациям, так как профиль должности настолько узкий, что для него не предусмотрена отдельная категория. Длительное открытие определённых позиций и проблемы привлечения персонала связаны с отсутствием кандидатов необходимой квалификации в нужном регионе. Возможно, по этой же причине на большинстве вакансий отсутствует заработная плата, и, в случае большинства предприятий, отсутствует необходимый опыт работы и требования к образованию. Данные показатели снижают приток релевантных кандидатов, так как при поиске вакансий невозможно настроить корректную фильтрацию и определить подходящие вакансии.

Библиографические ссылки

1. Каширина А. Д. Управление персоналом в нефтегазовой сфере // Вестник науки. 2020. Т. 3, № 11 (32). С. 82–85.
2. Дадаев С. С. С., Арслангереева З. З., Самохвалова Е. П. Вопросы мотивации персонала на предприятиях нефтегазового комплекса России // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2020. № 2. С. 60–68.
3. Дедова Э. А. Конкурентные преимущества ПАО «НК «РОС-НЕФТЬ» как основа стратегического развития // Инновации и инвестиции. 2023. № 7. С. 101–103.
4. Гимпельсон В. Е. Нужны ли нашей промышленности квалифицированные работники? История последнего десятилетия // Экономическая социология. 2010. Т. 11, № 4. С. 24–68.
5. HeadHunter [Электронный ресурс] : крупнейшая российская компания по интернет-рекрутменту. Режим доступа: <https://krasnoyarsk.hh.ru/article/30889>.
6. Еремина И. Ю., Абдулкадыров А. С., Эйрих Г. О. Развитие инновационных форм занятости в нефтегазовых компаниях // Индустриальная экономика. 2022. Т. 1, № 1. С. 54–59.

References

1. Kashirina A. D. Upravlenie personalom v neftegazovoi sfere [Personnel management in the oil and gas sector]. Vestnik nauki. 2020. T. 3, №. 11 (32). P. 82–85. (in Russian)
2. Dadaev S. S. S., Arslangereeva Z. Z., Samokhvalova E. P. Voprosy motivatsii personala na predpriyatiyakh neftegazovogo kompleksa Rossii [Issues

of personnel motivation at enterprises of the oil and gas complex of Russia]. UEPS: upravlenie, ekonomika, politika, sotsiologiya. 2020. №. 2. S. 60–68. (in Russian)

3. Dedova E. A. Konkurentnye preimushchestva PAO “NK “ROSNEFT” kak osnova strategicheskogo razvitiya [Competitive advantages of PJSC NK ROSNEFT as the basis of strategic development]. Innovatsii i investitsii. 2023. Vol. 7. P. 101–103. (in Russian)

4. Gimpel'son V. E. Nuzhny li nashei promyshlennosti kvalifitsirovannye rabotniki? Istoriya poslednego desyatiletia [Does our industry need qualified workers? History of the last decade]. Ekonomicheskaya sotsiologiya. 2010. T. 11. Vol. 4. P. 24–68. (in Russian)

5. HeadHunter [Elektronnyi resurs]: krupneishaya rossiiskaya kompaniya po internet-rekrutmentu. Rezhim dostupa: <https://krasnoyarsk.hh.ru/article/30889>. (in Russian)

6. Eremina I. Yu., Abdulkadyrov A. S., Eirikh G. O. Razvitie innovatsionnykh form zanyatosti v neftegazovykh kompaniyakh [Development of innovative forms of employment in oil and gas companies]. Industrial'naya ekonomika. 2022. T. 1, Vol. 1. P. 54–59. (in Russian)

© Шендель Т. В., Астахова В. О., 2024

**СТУДЕНЧЕСКИЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР
И СТЕНДОВЫЕ ДОКЛАДЫ**

**STUDENTS'
RESEARCH SECTOR
AND POSTER SESSION**

ИССЛЕДОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПО УПРАВЛЕНИЮ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Абрамова Арина Александровна

Научный руководитель – *Самохвалова Светлана Михайловна*

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: arishka-0103@mail.ru

В условиях постоянных изменений в экономике и торговой отрасли в целом возникает необходимость повышенного внимания к оценке и мотивированию профессионально важных качеств работников предприятий. Это также обусловлено тем, что одним из демотивирующих факторов персонала является отсутствие возможности профессионального развития.

Ключевые слова: торговая отрасль, компетентностный подход, мотивация персонала, самооценка.

APPROACH TO MANAGING MOTIVATION OF STAFF OF A TRADE ENTERPRISE

Abramova Arina A.

Scientific Supervisor – *Samokhvalova Svetlana M.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: arishka-0103@mail.ru

In the context of constant changes in the economy and the trade industry as a whole, there is a need for increased attention to assessing and motivating the professionally important qualities of enterprise employees. This is also due to the fact that one of the demotivating factors for staff is the lack of professional development opportunities.

Keywords: trade industry, competency-based approach, staff motivation, self-esteem.

Процесс мотивирования роста профессиональных компетенций работников связан, во-первых, с определением базовых компетенций для определенного вида деятельности, во-вторых, с созданием системы материального и нематериального стимулирования работников и расширением диапазона применения своих знаний, умений, навыков в работе; в-третьих, с созданием организационных, правовых, экономических и социально-психологических условий развития профессиональных компетенций; в-четвертых, с побуждением работников к самооценке, самоорганизации, саморазвитию своих профессиональных качеств, адекватных миссии, целям и задачам функционирования торгового предприятия [1].

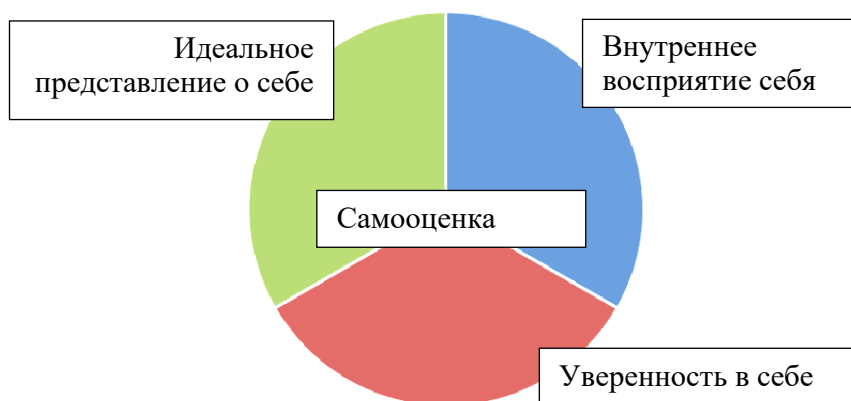


Рис. 1. Составляющие самооценки сотрудника

Социально-профессиональные качества и установки работников в профессиональной деятельности являются, с одной стороны, важным резервом стратегии развития торговой организации, а с другой, определяющим мотивом роста профессиональных компетенций работников [2; 3].

Для определения профессиональных качеств работников использованы методики исследования их самооценки, методика оценки работниками предприятий способностей и способов их реализации в профессиональной деятельности и методика оценки позиции работников в развитии и реализации своих интеллектуальных резервов, разработанная профессором и заведующим кафедрой социологии и управления персоналом. В основе исследования использован метод опроса работников. Опрашиваемому предстоит дать ответ по заданной шкале, что будет соответствовать степени его согласия с высказыванием (от 0 – никогда до 10 – очень часто) [4; 5].

Этот вопрос особенно важен для оценки эффективности действующего или потенциального сотрудника. Ряд исследований показал, что люди с адекватной самооценкой, как правило, наиболее эффективны для компании. Менее эффективные работники обычно, напротив, и не подозревают о своих недостатках и обладают завышенной самооценкой. Не менее плоха низкая самооценка.

**Результаты самооценки способностей и способов их реализации
в профессиональной деятельности работниками**

Факторы	Варианты ответов										
1. Творческое мышление	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Темп работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Возможности адаптации к меняющимся условиям	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Лидерские качества	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Способность доказать ценность своих идей	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Возможность самореализации и профессионального роста	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Чувство правовой защищенности	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Внедрение новых технологий	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Профессиональная компетентность	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Комфортность работы в коллективе	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Ответственность	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Согласие с идеей и стратегией работы организации	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Возможность повышения квалификации и карьерного роста	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Рационализм	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Правовая компетентность	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Повышение ценности для предприятия	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Интерес к проблемам развития организации	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Наличие устойчивых традиций в организации	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Люди чрезмерно высокого мнения о своей работе, как правило, болезненно или даже агрессивно воспринимают конструктивную критику, обвиняют в недочетах кого угодно, кроме себя. Все это осложняет работу в команде и тормозит профессиональный рост таких работников просто потому, что они не видят, что им есть куда расти.

Библиографические ссылки

1. Бермус А. Г. Компетентностно-ориентированная стратегия развития профильных педагогических классов в муниципальном образовательном пространстве // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. 2019. № 2. С. 16–26.

2. Булгакова Д. В. К вопросу о дифференциации понятий «компетентность» и «компетенция» в образовании // Психолого-педагогический журнал «Гаудеамус». 2021. Т. 20. № 2 (48). С. 25–30.

3. Головань Н. О. Развитие компетентностного подхода в управлении кадровым потенциалом производственного предприятия. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2021. № 12 (354). С. 194–198.

4. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецов, Т. С. Булышева, В. М. Захарова ; под общей редакцией Л. П. Гончаренко. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2019. 487 с.

5. Карапетян Н. С., Каунов Е. Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 6. С. 93–101.

References

1. Bermus A.G. Competence-oriented strategy for the development of specialized pedagogical classes in the municipal educational space *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Pedagogika* [Bulletin of the Tula State University. Pedagogy]. 2019. No. 2. P. 16–26.

2. Bulgakova D. V. On the issue of differentiation of the concepts of “competence” and “competence” in education *Psixologo-pedagogicheskij zhurnal “Gaudeamus”* [Psychological and pedagogical journal “Gaudeamus”]. 2021. Vol. 20. No. 2 (48). P. 25–30.

3. Golovan N. O. Development of a competency-based approach in managing the personnel potential of a manufacturing enterprise *Molodoj uchenyj* [Young scientist]. 2021. No. 12 (354). P. 194–198.

4. Goncharenko L. P., Kuznetsov B. T., Bulysheva T. S., Zakharova V. M. *Innovacionnyj menedzhment : uchebnik dlya vuzov* [Innovation management: a textbook for universities]. Moscow : Yurayt Publishing House, 2019, 487 p.

5. Karapetyan N. S., Kaunov E. N. Transformation of the competencies of civil servants in the context of the development of digital technologies *Kreativnaya e`konomika* [Creative Economy]. 2020, Vol. 14.

© Абрамова А. А., 2024

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРОЦЕССЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Анисимова София Валерьевна

Научный руководитель – *Подвербных Ольга Ефимовна*

Сибирский государственный университет науки и технологии
имени академика М. Ф. Решетнева,
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский рабочий», 31
E-mail: fenrir.sofi13@mail.ru

В статье представлены результаты анализа перспектив применения искусственного интеллекта (ИИ) в процессе подбора персонала и его влияние на работодателей и кандидатов. Рассматривается влияние ИИ на каждый этап процесса найма – от размещения вакансий до оценки кандидатов. Использование технологий ИИ может значительно улучшить процесс подбора персонала, сокращая время на поиск кандидатов и повышая точность подбора.

Ключевые слова: цифровизация инструментов подбора персонала, искусственный интеллект, digital-инструменты, подбор персонала, hr-специалисты.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE RECRUITMENT PROCESS

Anisimova Sofia V.

Scientific Supervisor – *Podverbnykh Olga E.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarsky Rabochy Av., Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: fenrir.sofi13@mail.ru

This article analyzes the prospects for the use of artificial intelligence in the personnel selection process and its impact on employers and candidates. Examines the impact of AI on every stage of the hiring process, from job posting to candidate assessment. The article emphasizes that the use of AI technologies can significantly optimize and improve the recruitment process, reducing the time it takes to find candidates and increasing the accuracy of selection.

Keywords: digitalization of personnel selection tools, artificial intelligence, digital tools, personnel selection, HR specialists.

В этой статье рассматривается искусственный интеллект и растущее влияние, которое он будет играть в индустрии подбора персонала. В частности, рассматривается, как внедрение искусственного интеллекта повлияет на работодателей и кандидатов на должности на протяжении всего процесса подбора персонала. Это включает в себя первоначальное размещение вакансий, поиск кандидатов, собеседование и оценку кандидатов. Цель этого состоит в том, чтобы установить рекомендуемые инструменты для рекрутеров, как внутренних, так и консультационных, при приеме на работу в соответствии с неизбежными изменениями рынка труда. Чтобы ответить на этот вопрос, были проанализированы интервью с экспертами, затем организован ряд работ по сопоставлению частых ответов экспертов с мнениями сотрудников и лиц, ищущих работу. Эти первичные результаты исследования были сопоставлены с существующей литературой по данной теме. В результате исследования делается вывод о том, что существует новый рекомендуемый подход к подбору персонала, которому следует следовать. Этот процесс потребует значительных структурных и технологических изменений в процессах подбора персонала, но позволит командам максимально использовать эффективность их стратегий привлечения талантов. В результате стандартизированный процесс подбора персонала на должности будет изменен с процесса проб и ошибок на модель тестирования на успех.

В индустрии подбора персонала существует серьезная проблема: традиционный процесс найма, при котором используются резюме и собеседования, оказался неэффективным [2]. Чтобы противостоять этой проблеме, большое количество компаний внедрило оценку перед трудоустройством, в ходе которой кандидатам задается определенный список вопросов. Эти вопросы надежны, последовательны (даже при повторении) и точны (имеют отношение к выполняемой работе), однако они невероятно трудоемкие для соискателей, часто приводящие к снижению общих показателей из-за усилий по заполнению тестов. В результате компании теряют некоторых из лучших специалистов на рынке. Это объясняет, почему привлечение талантов было выделено в качестве третьей по важности задачи, с которой сталкиваются компании.

Технологии постоянно позволяют рекрутерам обрабатывать больше кандидатов и предоставлять более качественные и экономически эффективные услуги как соискателям, так и работодателям, и ожидается, что искусственный интеллект ничем не будет отличаться.

Признание того, что искусственный интеллект меняет правила игры hr-специалистов, предполагает, что он мог бы иметь, как положительные, так и отрицательные последствия. Последним сдвигом в индустрии подбора персонала стало развитие всемирной паутины, которая открыла возможности глобальных стратегий электронного подбора персонала, увеличивая количество заявок на должности повсеместно. Компании начали получать доступ к широкому спектру данных из более личных источников, таких как социальные сети, что не всегда было хорошо воспринято канди-

датами, которые хотели разделить свою работу от личной жизни, но основной принцип «таргета» устроен абсолютно иначе.

Концепция искусственного интеллекта существует уже несколько десятилетий, однако лишь совсем недавно эта концепция стала реальностью. Компании, подобные Watson от IBM, ранее демонстрировали общественности потенциал искусственного интеллекта и его когнитивные возможности, конкурирующие с человеческими [1]. Технологии, связанные с искусственным интеллектом, в настоящее время достигли фазы высокоскоростного развития, оказывая влияние на многочисленные отрасли промышленности благодаря способности поддерживать и потенциально заменять ряд функций, как ручных, так и когнитивно-ориентированных. Они позволяют фирмам устранять задачи, которые являются повторяющимися, сопряженными с высокой вероятностью ошибок.

ИИ имеет множество подкатегорий, одной из которых является машинное обучение (ML), этот процесс использует наборы информации и делает выводы на основе моделей предыдущего поведения [3]. Сейчас ИИ может выявлять закономерности без обязательных указаний от программиста-человека. Это дает возможность открывать новые и захватывающие варианты и методы в самых разных областях.

Чтобы расширить спектр литературы, была использована как научная литература, так и профессиональные источники. Во-первых, это связано с тем, что искусственный интеллект – тема, которая развивается невероятно быстро, и в результате научная литература не всегда соответствует реалиям и настоящим прогрессивным способностям технологий. Во-вторых, область управления персоналом в этом направлении редко освещается учеными, для такого анализа больше подходят профессиональные отчеты.

Для разработки качественного анализа этих источников был использован тематический анализ. Эти темы были взяты из аргументов, приведенных в литературе, посвященной ИИ и влиянию, которое ИИ может оказать на подбор персонала, на кандидатов и работодателей.

Риски и ограничения: существует ряд барьеров для внедрения, во-первых, ИИ требует большого объема данных, которые также являются точными, эти наборы данных очень сложны для эффективного понимания психологии кандидатов, могут напугать кандидатов [5]. Стоит учитывать, что экономия компаний на более защищенных наборах данных для работы ИИ может привести к рискам кражи информации. Многие иностранные сторонники ИИ в процессе подбора персонала признают, что даже самые сложные технологии ИИ могут допускать ошибки. GDPR – это еще одна проблема с данными, которую необходимо учитывать. Есть риск того, что возможности ИИ еще достигли высоких коммуникационных возможностей, что может привести к понижению репутации компании после самостоятельных собеседований ИИ.

Использование искусственного интеллекта при подборе персонала устранил все предвзятости, сосредоточившись исключительно на фактах, а не на эмоциях и симпатиях. Новые инструменты найма, такие как систе-

мы видеоанализа, позволяют принимать решения, основанные на фактах, а не на мнении, что способствует дальнейшему разнообразию и интеграции за счет устранения неосознанных человеческих предубеждений.

Искусственный интеллект коснется всей кадровой работы. Процесс подбора персонала – это первый аспект, который затронет это изменение.

Бесспорно, личные встречи имеют значительную ценность независимо от искусственного интеллекта в рамках процесса. Эти встречи будут ценны вдвойне. Во-первых, это позволяет рекрутеру и компании установить, действительно ли кандидат так хорошо подходит, как предполагают алгоритмы. Во-вторых, это позволяет кандидату осмотреть офисное помещение и познакомиться со своими будущими коллегами. Это будет проводиться вне условий собеседования, устраняя давление и позволяя кандидату вести себя естественно. Это позволяет кандидату познакомиться с культурой компании, которая, если алгоритм сработал так, как ожидалось, задаст уровень hr-бренда и бренда компании. Это повысит вероятность того, что кандидат примет предложения, а также увеличивает коэффициент удержания, гарантируя наличие реалистичных ожиданий как у работодателя, так и у кандидата.

Библиографические ссылки

1. Антонова Н. В., Кузнецова Е. А. Инновационные методы подбора персонала в современных организациях // Экономика, управление и социум. 2019. № 3 (39). С. 33–37.

2. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов. Москва : Юрайт, 2021. 191 с. Текст : непосредственный.

3. Каверина И. В. Инновационный подбор персонала // Управление персоналом: электронный журнал. 2018. № 3. URL: <https://moluch.ru/archive/233/53280/> (дата обращения: 15.03.2024).

4. Стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления : распоряжение Правительства от 22.10 2021 № 2998-р. Текст : электронный // Правительство России : офиц. сайт. URL: <http://government.ru/docs/all/137180/> (дата обращения: 18.03.2024).

5. ГОСТ Р 59795–2021. Информационные технологии. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Требования к содержанию документов : национальный стандарт Российской Федерации : дата введения 2022-04-30 / разработан Обществом с ограниченной ответственностью «Информационно-аналитический вычислительный центр. – Текст : электронный // АО «Кодекс» : сайт. URL: https://allgosts.ru/35/240/gost_r_59795-2021 (дата обращения: 16.03.2024).

References

1. Antonova N. V. Kuznetsova E. A. Innovative methods of personnel selection in modern organizations *E'konomika, upravlenie i socium* [Economics, management and society]. 2019. No. 3 (39), pp. 33–37.

2. Masalova Yu. A. *Innovacionnyj menedzhment v upravlenii personalom : uchebnoe posobie dlya vuzov* [Innovative management in personnel management: a textbook for universities]. Moscow : Yurayt, 2021. 191 p.
3. Kaverina I. V. Innovative personnel selection *Upravlenie personalom: e`lektronnyj zhurnal* [Personnel management: electronic journal]. 2018. Vol. 3. Available at: <https://moluch.ru/archive/233/53280/>. (in Russian)
4. Strategic direction in the field of digital transformation of public administration: Government Order No. 2998-r dated October 22, 2021. Text: electronic. Government of Russia: official website. Available at: <http://government.ru/docs/all/137180/>. (in Russian)
5. GOST R 59795–2021. Information Technology. Set of standards for automated systems. Automated systems. Requirements for the content of documents: national standard of the Russian Federation: introduction date 2022-04-30 / developed by the Limited Liability Company “Information and Analytical Computing Center. Text: electronic. Codex JSC: website. Available at: https://allgosts.ru/35/240/gost_r_59795-2021. (in Russian)

© Анисимова С. В., 2024

ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Астахова Валерия Олеговна

Научный руководитель – *Шендель Татьяна Владимировна*

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: aastakhovaleri@gmail.com

В статье рассматриваются основные тенденции и подходы к привлечению персонала на отечественных и зарубежных нефтегазовых предприятиях, выделяются ключевые факторы, оказывающие влияние на данный процесс.

Ключевые слова: нефтегазовая промышленность, привлечение персонала, мероприятия, отбор персонала.

FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE IN ATTRACTING PERSONNEL IN THE OIL AND GAS INDUSTRY

Astakhova Valeriya O.

Scientific Supervisor – *Schendel Tatyana V.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: aastakhovaleri@gmail.com

The article examines the main trends and approaches to attracting personnel at domestic and foreign oil and gas enterprises, highlights the key factors influencing this process.

Keywords: oil and gas industry, recruitment, events, staff selection.

Важной задачей современного работодателя является выбор и использование эффективных форм и методов привлечения персонала, иначе это может отрицательно повлиять на желание соискателя работать на данном предприятии. В этой связи обратимся к зарубежной и отечественной практике привлечения персонала. При этом первоначально отметим, что исследователи выделяют три направления в развитии привлечения персонала в мире: западное, восточное и российское [1].

В России персонал на предприятия нефтегазовой промышленности привлекается различными способами. Одним из наиболее распространенных является использование специализированных сайтов для поиска работы, производственная практика для студентов и ярмарки вакансий. Такие предприятия, как «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Газпром нефть» активно используют вышеперечисленные методы и дополнительно проводят свои, более уникальные кампании по привлечению персонала, что отражено в таблице.

В зарубежной нефтегазовой промышленности также существуют программы, направленные на привлечение персонала. Например, британские компании Shell и British Petroleum активно привлекают талантливых специалистов со всего мира. Они предоставляют множество возможностей для профессионального и личностного роста своих сотрудников, включая обучение и развитие навыков, программы стажировок и менторинга, а также возможности для работы в различных странах и регионах (см. таблицу) [2; 3].

В Германии привлечение персонала на предприятия нефтегазовой промышленности осуществляется через схожие методы и каналы: использование работных сайтов, проведение стажировок, ярмарки вакансий и пр. Важнейшим источником пополнения кадров являются колледжи и университеты, с которыми многие предприятия поддерживают тесные связи. В стране действует около 700 консультационных фирм, помогающих с отбором кандидатов. При этом процедура отбора достаточно тщательно продумана. Например, для определения степени соответствия претендента на должность мастера затрачивается 3–6 ч, для руководителя низшего звена потребуется один день, а для руководителя высшего звена – два-три дня [4].

Поиском и наймом служащих на предприятия в США занимается свыше 15 тысяч компаний, которые получают треть готовой зарплаты за каждого кандидата. При этом необходимо отметить, что в США присутствует и внешний, и внутренний способы привлечения персонала (см. таблицу) [5].

Многие американские предприятия обращаются в кадровые службы, которые при подборе персонала крайне скрупулезно изучают подробности жизни претендентов на имеющиеся вакансии. Они собирают информацию с мест предыдущей работы и запрашивают характеристики из школ и высших учебных заведений. Принятые на работу молодые люди подвергаются серьезным испытаниям на предприятиях от 6 месяцев до года, специалиста могут ежемесячно перемещать на разные должности. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор – это один из менеджеров высшего руководства, который по результатам работы выставляет оценку в дневник. Прошедшие испытания с наивысшими баллами попадают в резерв на выдвижение [5].

Продолжая рассматривать зарубежный опыт привлечения персонала, отметим особенности японского подхода. В статье «Особенности японского подхода к привлечению персонала» Е. Г. Востриковой отмечена его важная характеристика – система пожизненного найма. Такая система чаще всего используется на крупных и средних предприятиях, так как

именно такие предприятия добиваются долгосрочной стабильности в своей деятельности.

Особенность данной системы заключается в том, что сотрудник очень долгое время остается на предприятии с момента прихода и до выхода на пенсию, практически не может быть уволен. Данная система выгодна работодателю, так как сводит к минимуму текучесть персонала и вероятность потери ценных и значимых сотрудников для предприятия. Для сотрудника такая система предоставляет не менее значимый интерес: сотрудник чувствует себя более защищенным и знает, что пока существует предприятие, его занятость гарантирована. При данной системе привлечения персонала потенциального сотрудника выбирают из числа выпускников учебных заведений. Претенденты на должность проходят определенные этапы отбора (тестирование, интервью). Далее принимается решение о трудоустройстве на предприятие [6].

Резюмируя, отметим, что зарубежный и отечественные подходы имеют большое количество схожих аспектов при выстраивании процесса привлечения персонала:

- использование тестирования и современных технологий при отборе кандидатов;
- сотрудничество с вузами, проведение стажировок для студентов и выпускников, организация ярмарок вакансий;
- организация внутренних тренингов и мастер-классов для специалистов.

Однако Западное, Восточное и Российское направления характеризуются своими уникальными чертами. Для западного направления характерно проводить детальную процедуру отбора, изучения и тестирования кандидата, даже после приема на работу. Испытательный срок на западных предприятиях длится от 6 месяцев, а прохождение испытательного срока не гарантирует трудоустройство. Восточные предприятия могут привлекать студентов уже со 2–3 курса и уже после окончания университета и процедуры найма решать, где молодые специалисты покажут себя наиболее эффективно. Каждый сотрудник на таком предприятии оценивается не по индивидуальному развитию, а по тому, какой вклад он привнес в коллективную работу и совокупную производительность предприятия. Тенденцией российского направления является нацеленность на молодых специалистов. Привлечение молодых кандидатов реализуется через организацию стажировок, производственных практик и собственным развитием предприятия в сторону цифровизации и актуальности на рынке труда.

Большое количество предприятий вне зависимости от географического расположения, стараются вести четкую формализацию и регламентированность процесса привлечения персонала, применяют современные технологии, проводят детальный анализ резюме кандидатов и используют различные тестирования для оценки навыков соискателя.

**Мероприятия по привлечению персонала на предприятия нефтегазовой промышленности:
опыт отечественных и зарубежных предприятий**

Страна	Предприятие	Мероприятия по привлечению персонала
Россия	Газпром нефть	<p>Магистерские программы и программы дополнительного образования в вузах. «Лига вузов» – система взаимодействия компании с высшими учебными заведениями.</p> <p>Организация конференций и форумов, поддержка участия студентов.</p> <p>Производственная практика в компании для целевых студентов.</p> <p>Организация хакатонов, кейс-чемпионатов, проектных работ и смежных мероприятий.</p> <p>Стажировка по направлениям: IT, Административные функции, Продажи и маркетинг.</p> <p>Организация стажировки преподавательского состава вузов в компании.</p> <p>«Шаг в будущее» – предоставляет возможность студентам и выпускникам университетов получить опыт работы в производстве, маркетинге, технологиях и других сферах [7]</p>
	Лукойл	<p>«Перспектива» – предоставляет возможность студентам и выпускникам университетов получить опыт работы в различных направлениях: геологоразведка, производство, маркетинг и другие.</p> <p>Сотрудничество с профильными вузами (МГУ, МФТИ, РГУ нефти и газа и другими), для привлечения квалифицированных специалистов на работу в компанию.</p> <p>Лекции и мастер-классы для студентов и молодых специалистов. Возможность повышения квалификации и профессионального развития для текущих сотрудников.</p> <p>Программа рекомендаций, которая позволяет сотрудникам компании рекомендовать своих друзей и знакомых на вакансии в компании [8]</p>
	Роснефть	<p>«Молодежный кадровый резерв» – возможность студентам и выпускникам университетов получить опыт работы в различных направлениях компании.</p> <p>Обучающие программы и тренинги, возможность для участия в проектах и инициативах, которые способствуют развитию компании.</p> <p>«Молодые лидеры» – программа позволяет получить новые знания и навыки, а также повысить свою квалификацию.</p> <p>Сотрудничество с ведущими университетами и научными центрами [9]</p>
Великобритания	Shell	<p>Участие в крупных международных ярмарках вакансий и карьерных выставках.</p> <p>Организация программ стажировок и менторинга для студентов и выпускников вузов.</p> <p>Проведение онлайн-курсов и тренингов для тех, кто хочет узнать больше о работе в нефтегазовой промышленности и компании Shell.</p> <p>«Shell Graduate Program» – предоставляет выпускникам возможность получить опыт работы в нефтегазовой промышленности.</p>

Окончание таблицы

Страна	Предприятие	Мероприятия по привлечению персонала
		<p>Организация мероприятий для студентов и профессионалов таких, как конференции, семинары и мастер-классы, на которых компания представляет свои технологии и инновации в области нефтегазовой промышленности.</p> <p>Предоставление возможностей для работы над проектами, связанными с экологической устойчивостью и развитием новых технологий в нефтегазовой промышленности.</p> <p>Women's Career Development Program – предоставляет женщинам возможности для профессионального и личностного развития, а также помогает им развиваться в карьере [2]</p>
	British Petroleum	<p>Участие в карьерных ярмарках и мероприятиях для студентов и выпускников таких, как «Career Fairs» и «Graduate Recruitment Events».</p> <p>Организация стажировок и программ для выпускников.</p> <p>Партнерство с университетами и школами, поддержка в обучении и развитии студентов.</p> <p>Широкий спектр программ обучения и развития для своих сотрудников.</p> <p>«Молодые лидеры» (Young Leaders Program) – программа позволяет молодым профессионалам из разных стран получить опыт работы в компании.</p> <p>«Разнообразие и инклюзия» (Diversity and Inclusion) – программа по созданию рабочей среды, которая отражает различия в культуре, опыте и фоне сотрудников.</p> <p>Предоставление гибких условий работы и баланса между работой и личной жизнью [3]</p>
США	ExxonMobil	<p>Участие в карьерных ярмарках и выставках.</p> <p>Партнерство с университетами и колледжами, стажировки, программы обучения.</p> <p>Программы обучения и развития для своих сотрудников. Сетевые мероприятия, конференции и форумы для специалистов нефтегазовой отрасли.</p> <p>Программы стипендий для студентов, которые заинтересованы в карьере в нефтегазовой отрасли [10]</p>
Япония	Chevron	<p>«Станьте частью нашей команды» – ярмарки вакансий, карьерные форумы и презентации, на которых представители компании рассказывают о возможностях и преимуществах работы.</p> <p>«Развивайтесь вместе с нами» – специализированные тренинги и программы развития для уже работающих сотрудников.</p> <p>«Мы заботимся о наших сотрудниках» – программы по содействию здоровью и благополучию сотрудников.</p> <p>Бонусы и льготы, гибкий график работы, корпоративные спортивные мероприятия и программы социальной поддержки.</p> <p>«Международный опыт работы» – возможности карьерного роста и профессионального развития, которые предоставляются сотрудникам, работающим в разных регионах и культурных средах [11]</p>

Однако не стоит забывать, что стратегия привлечения персонала должна выбираться в соответствии с культурными особенностями государства, менталитетом сотрудников, спецификой предприятия, поскольку не всегда стратегия, которая дает положительный результат на зарубежных предприятиях, поможет справиться с проблемами, существующими на отечественных. Важно понимать, что выстраивание эффективного процесса привлечения – это очень длительно и трудоемко, что требует создания эффективной поэтапной и структурированной системы, влекущей за собой затраты не только материальные, но и человеческие.

Ввиду этого рассмотренные направления имеют ряд различий и интересных подходов к процессу привлечения персонала. Например, пожизненный найм в Японии, реферальные программы для женщин в России и консультационные фирмы в Германии.

Библиографические ссылки

1. Коркина Т. А., Зотова Е. Н. Зарубежный и отечественный опыт подбора персонала // Общество, экономика, управление. 2021. Т. 6, № 4. С. 58–63.
2. Shell.com: сайт британской нефтегазовой компании Shell. URL: <https://www.shell.com/careers/about-careers-at-shell.html>.
3. Bp.com: сайт транснациональной нефтегазовой компании British Petroleum. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/careers/life-at-bp/diversity-equity-and-inclusion/gender.html>.
4. Зайцев Н. Л. Экономика организации : учебник для вузов. М. : Издательство «Экзамен», 2014. 624 с.
5. Арадушкина В. Э. Особенности американского подхода к привлечению персонала // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики. 2017. С. 65–66.
6. Вострикова Е. Г. Особенности японского подхода к привлечению персонала // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики. 2017. С. 67–68.
7. Gazprom-neft.ru: сайт российской нефтегазовой компании Газпром-нефть. URL: <https://career.gazprom-neft.ru/graduates/>.
8. Lukoil.ru: сайт российской нефтегазовой компании Лукойл. URL: <https://ctc.lukoil.ru/ru/Training/EducationalPrograms>.
9. Rosneft.ru: сайт российской нефтегазовой компании Роснефть. URL: https://www.rosneft.ru/Development/personnel/young_specialists/.
10. Exxonmobil.com: сайт нефтегазовой компании США ExxonMobil. URL: <https://corporate.exxonmobil.com/careers>.
11. Chevron.com: сайт японской нефтегазовой компании Chevron. URL: <https://careers.chevron.com/>.

References

1. Korkina T. A., Zotova E. N. Zarubezhnyi i otechestvennyi opyt podbora personala [Foreign and domestic experience in personnel selection]. Obshchestvo, ekonomika, upravlenie. 2021. T. 6, № 4, pp. 58–63. (in Russian)

2. Shell.com: сайт британской нефтегазовой компании Shell. Available at: <https://www.shell.com/careers/about-careers-at-shell.html>.
3. Bp.com: сайт транснациональной нефтегазовой компании British Petroleum. Available at: <https://www.bp.com/en/global/corporate/careers/life-at-bp/diversity-equity-and-inclusion/gender.html>. (in Russian)
4. Zaitsev N. L. Экономика организации: учебник для вузов [Economics of organization]. Moscow : Izdatel'stvo "Ekzamen", 2014. 624 p. (in Russian)
5. Aradushkina V. E. Особенности американского подхода к привлечению персонала [Features of the American approach to attracting personnel]. Экономика в 21 веке: вопросы теории и практики. 2017, pp. 65–66. (in Russian)
6. Vostrikova E. G. Особенности японского подхода к привлечению персонала [Features of the Japanese approach to attracting personnel]. Экономика в 21 веке: вопросы теории и практики. 2017, pp. 67–68. (in Russian)
7. Gazprom-neft.ru: сайт российской нефтегазовой компании Газпром-нефть. URL: <https://career.gazprom-neft.ru/graduates/>. (in Russian)
8. Lukoil.ru: сайт российской нефтегазовой компании Lukoil. Available at: <https://ctc.lukoil.ru/ru/Training/EducationalPrograms>. (in Russian)
9. Rosneft.ru: сайт российской нефтегазовой компании Роснефть. Available at: https://www.rosneft.ru/Development/personnel/young_specialists/. (in Russian)
10. Exxonmobil.com: сайт нефтегазовой компании SShA ExxonMobi. Available at: <https://corporate.exxonmobil.com/careers>. (in Russian)
11. Chevron.com: сайт японской нефтегазовой компании Chevron. Available at: <https://careers.chevron.com/>. (in Russian)

© Астахова Б. О., 2024

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Болотская Ольга Алексеевна, Шабарова Дарья Михайловна

Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Российская Федерация, 291050, г. Луганск, квартал Молодежный, 20а
E-mail: ceb.64@mail.ru

Организационная культура – это культура обеспечения упорядоченности, согласованности и эффективности функционирования современной организации. В статье рассматривается роль организационной культуры и влияние ее на организационную эффективность. Сильная организационная культура позволяет предприятиям улучшить свою хозяйственную деятельность, повысить конкурентоспособность и достичь лучших результатов.

Ключевые слова: организационная культура, управление персоналом, конкурентоспособность, структурные элементы, эффективность производства.

ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE AND ITS INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

Bolotskaya Olga A., Shabarova Daria M.

Lugansk Vladimir Dahl state State University
20a, Youth quarter, Lugansk, Russian Federation, 291050
E-mail: ceb.64@mail.ru

Organizational culture is a culture of ensuring orderliness, consistency and efficiency in the functioning of a modern organization. The article examines the role of organizational culture and its impact on organizational effectiveness. A strong organizational culture allows enterprises to improve their business performance, increase competitiveness and achieve better results.

Keywords: organizational culture, personnel management, competitiveness, structural elements, production efficiency.

Современный этап в развитии экономики, с учетом сложной социальной, политической и демографической ситуаций, предъявляет свои требования к качеству управленческой составляющей деятельности предприятия. Это объясняется тем, что в центре внимания управленческой науки

находится не только наращивание экономических показателей деятельности предприятий, но и максимизация эффективности управления. На первый план выходит человеческий ресурс как основной движущий фактор развития предприятия, предусматривающий максимальную вовлеченность персонала в деятельность организации, его сплоченность, инициативность, творчество и самодисциплина.

Современный этап развития любой организации позволяет констатировать, что культура оказывает значимое воздействие на хозяйственную деятельность предприятия [1; 5]. Ее воздействие легко прослеживается в организационном поведении сотрудников любого уровня.

Если говорить об успешной конкурентной борьбе современных предприятий, необходимо обратить внимание не только на внешнюю, но и на внутреннюю среду организации. Практика формирования, развития и поддержания организационной культуры становится все более востребованной на предприятиях [2].

Под внешней средой предприятия на рынке рассматриваем комплекс согласованных действий предприятия, направленных на продвижение определенных ценностей внутри организации с целью развития в сотрудниках ориентации на удовлетворение потребностей клиента, тем самым достижение общей цели и сотрудников и предприятия в повышении эффективности его хозяйственной деятельности. Опыт многих успешных корпораций показывает, что традиционный инструментарий может быть успешно применен не только на внешнем, но и внутреннем корпоративном уровне.

Организационная культура является структурным элементом кадровой политики любой организации. Каждая организация имеет свои культурные особенности, которая являются результатом взаимодействия сотрудников, именно это и отличает ее от других предприятий. Сильная организационная культура способна обеспечить выполнение стратегических целей организации. Организационная культура развивается вместе с организацией.

Для поддержания и развития организационной культуры необходимо постоянно проводить обучение и развитие персонала. В контексте управления персоналом организационная культура рассматривается как составляющая интеллектуального капитала организации, которая формирует климат, в котором общаются и работают сотрудники [4].

Организационная культура является частью кадровой политики наряду с системой управления, техническим и программным обеспечением. Организационная культура играет главную роль и является ключевым фактором успеха. Специалисты и руководители считают, что наиболее сложным заданием в управлении персоналом является создание соответствующей организационной культуры.

Формирование новой организационной культуры, от которой зависит успех организации, предусматривает решение следующих задач:

создание необходимых условий для постоянной разработки и внедрения инноваций, проведение научных исследований, разработок;

создание условий для профессионального роста сотрудников, повышения квалификационного уровня, обучения;
обеспечение творческой активности персонала.

Организационная культура – это созданные и приобретенные в процессе деятельности каждого работника собственные технологии, интеллектуальная собственность организации, результаты собственных разработок и исследований.

Выполнение перечисленных условий дает возможность каждому сотруднику вносить рационализаторские предложения, которые направлены на повышение эффективности производства.

Создание условий для постоянного профессионального роста сотрудников, повышение квалификации, обучения решается путем проведения семинаров с обсуждением новых достижений, разработок, технологий, как в отечественной практике, так и зарубежной в сфере деятельности предприятия.

В условиях жесткой конкуренции на рынке, грамотное управление отношениями между организацией и персоналом становится важной составляющей имиджа любой компании. Поэтому руководство должно приложить все усилия для минимизации рисков, связанных с возможным недоверием сотрудников. Для этого можно использовать такие направления кадровой политики, как информирование персонала, мотивация, обучение и развитие, снижение текучести кадров и создание обратной связи между руководством и подчиненными. Все эти меры могут быть успешно реализованы в рамках развития и поддержания организационной культуры предприятия. Эффективно спланированные и проведенные мероприятия по развитию организационной культуры способствуют созданию благоприятного климата в организации, стабилизации кадрового состава, ощущению единства команды и повышению привлекательности компании на рынке труда, а также эффективности работы сотрудников [3].

Кроме того, важно учитывать, что развитие организационной культуры не является одноразовым мероприятием, а требует постоянного внимания и поддержки со стороны руководства. Регулярные оценки эффективности проводимых мероприятий, анализ обратной связи от сотрудников и корректировка стратегии развития организационной культуры помогут сохранить ее актуальность и эффективность на протяжении длительного времени.

Организационная культура отображает базовые принципы и ценности организации, которые соответствуют ее стратегическим целям и заданиям. Принципиально важно создать в организации такую атмосферу, когда все сотрудники активно принимают участие в реализации всех производственных проектов, понимая их значимость для повышения эффективности производства.

Если мы говорим, что базовыми корпоративными ценностями становятся: знания и опыт работников, способность генерировать идеи, инновации и творчество как источник новых достижений, готовность к нововве-

дениям, информационная открытость, потребность в постоянном развитии. Это есть не что иное, как путь развития, как сотрудника, так и организации, так как структура народного хозяйства и требования к выпускающей продукции изменяются очень быстро, поэтому требования к качеству персонала должно соответствовать современным требованиям экономики.

Формирование внутренней организационной культуры с учетом перечисленных ценностей направлено не только на постоянное обучение и формирование компетенций, но и на мотивацию персонала, развитие внутренних коммуникаций между сотрудниками с целью повышения эффективности их деятельности и укрепления успеха организации.

Однако есть и проблемы по формированию, развитию и поддержанию организационной культуры. Чем крупнее предприятие, тем сложнее управлять персоналом и налаживать взаимодействие между подразделениями в организации, особенно в случае их территориальной разрозненности.

В большинстве организаций существуют следующие проблемы в развитии и поддержании организационной культуры:

- недостаточный уровень взаимодействия между специалистами разных уровней;

- психологическая напряженность в коллективе;

- отсутствие обратной связи;

- низкий уровень мотивации персонала;

- конкуренция среди сотрудников, что также сказывается на развитии организационной культуры.

Для преодоления существующих проблем, основными аспектами формирования сильной организационной культуры с целью повышения эффективности деятельности персонала и организации являются:

- формирование внутреннего корпоративного информационного пространства. Создание внутреннего корпоративного сайта обеспечит снижение материальных затрат на коммуникации сотрудников, что будет способствовать ускорению решения производственных задач;

- проведение командообразующих корпоративных методов, целью которых является мотивация персонала на реализацию собственных задач за счет достижения общеорганизационных целей;

- обеспечение эффективной обратной связи между руководителями и подчиненными;

- мотивация персонала;

- обеспечение условий для профессионального и личностного роста.

В условиях жесткой конкуренции на рынке, грамотное управление отношениями между организацией и персоналом становится важной составляющей имиджа любой компании. Поэтому руководство должно приложить все усилия для минимизации рисков, связанных с возможным недовольством сотрудников. Для этого можно использовать такие направления кадровой политики, как информирование персонала, мотивация, обучение и развитие, снижение текучести кадров и создание обратной связи между руководством и подчиненными. Все эти меры могут быть успешно реали-

зованы в рамках развития и поддержания организационной культуры предприятия.

Эффективно спланированные и проведенные мероприятия по развитию организационной культуры способствуют созданию благоприятного климата в организации, стабилизации кадрового состава, ощущению единства команды и повышению привлекательности компании на рынке труда, а также эффективности работы сотрудников [6].

Кроме того, важно учитывать, что развитие организационной культуры не является одноразовым мероприятием, а требует постоянного внимания и поддержки со стороны руководства. Регулярные оценки эффективности проводимых мероприятий, анализ обратной связи от сотрудников и корректировка стратегии развития организационной культуры помогут сохранить ее актуальность и эффективность на протяжении длительного времени.

Таким образом, формирование, развитие и поддержание организационной культуры проявляется не только в процессе постановки и реализации общих целей в конкурентной борьбе, однако и в создании инструментария, направленного на объединение коллектива в достижении решения общих целей.

Библиографические ссылки

1. Катковская И. В. Организационная культура предприятия и ее влияние на эффективность // Молодой ученый. 2019. 305 с.
2. Кемерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. К. Кемерон, Р. Куинн ; под ред. И. В. Андреевой. СПб. : Питер, 2021. 320 с.
3. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2021. 301 с.
4. Морган Г. Имиджи организации. Восемь моделей организационного развития : пер. с англ. Г. Морган ; под ред. Н. Лапиной. М. : Вершина, 2020. 416 с.
5. Литвин Р. И., Кожуховская А. Д., Липко Н. А. Анализ основных концепций, связанных с культурой труда // Социальные и культурные практики в современном российском обществе: инициатива, партнерство, стратегии развития : материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Новосибирск, 19–20 апреля 2023 года. Часть 1. Новосибирск : Новосибирский государственный педагогический университет, 2023. С. 37–44. EDN IQGMNK.
6. Чумаченко Г. В. Экономические критерии обоснования совершенствования организационных структур управления // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 4 (70).

References

1. Katkovskaya I. V. Organizational culture of an enterprise and its impact on efficiency *Molodoj ucheny`j* [Young scientist]. 2019. 305 p.
2. Cameron K. Diagnosis and change in organizational culture: trans. from English K. Cameron, R. Quinn ; edited by I. V. Andreeva. St. Petersburg : Peter, 2021. 320 p.
3. Kibanov A. Ya., Durakova I. B. *Upravlenie personalom organizacii: strategiya, marketing, internacionalizaciya : uchebnoe posobie* [Organizational personnel management: strategy, marketing, internationalization : textbook]. Moscow. INFRA-M, 2021. 301 p.
4. Morgan G. Images of the organization. Eight models of organizational development: trans. from English G. Morgan ; edited by N. Lapina. Moscow. Vershina, 2020. 416 p.
5. Litvin R. I., Kozhukhovskaya A. D., Lipko N. A. Analysis of basic concepts related to work culture *Social`ny`e i kul`turny`e praktiki v sovremennom rossijskom obshchestve: iniciativa, partnerstvo, strategii razvitiya : materialy` VII vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodny`m uchastiem, Novosibirsk, 19–20 aprelya 2023 goda. Chast` I* [Social and cultural practices in modern Russian society: initiative, partnership, strategies development: materials of the VII All-Russian scientific and practical conference with international participation, Novosibirsk, April 19–20, 2023. Volume Part 1]. Novosibirsk : Novosibirsk State Pedagogical University, 2023, P. 37–44. EDN IQGMNK.
6. Chumachenko G. V. Economic criteria for justifying the improvement of organizational management structures. *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dal`ya* [Bulletin of Lugansk State University named after Vladimir Dahl]. 2023. Vol. 4 (70).

© Болотская О. А., Шабарова Д. М., 2024

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Власенко Виктория Сергеевна

Научный руководитель – Подвербных Ольга Ефимовна

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: vika-dobro2015@yandex.ru

В статье рассматривается механизм формирования кадрового резерва на примере АО «НПП «Радиосвязь». Анализируются основные этапы формирования кадрового резерва, включая разработку критериев отбора кандидатов, проведение оценочных мероприятий и формирование индивидуальных планов развития для резервистов.

Ключевые слова: кадровый резерв, формирование кадрового резерва, механизм кадрового резерва, уровни кадрового резерва, обучение кадрового резерва.

THE MECHANISM OF FORMATION OF THE PERSONNEL RESERVE IN A HIGH-TECH ENTERPRISE

Vlasenko Victoria S.

Scientific Supervisor – Podverbnykh Olga E.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: vika-dobro2015@yandex.ru

The article examines the mechanism for forming a personnel reserve using the example of JSC NPP Radiosvyaz. The main stages of forming a personnel reserve are analyzed, including the development of criteria for selecting candidates, conducting assessment activities and the formation of individual development plans for reservists.

Keywords: personnel reserve, formation of a personnel reserve, mechanism of a personnel reserve, levels of a personnel reserve, training of a personnel reserve.

Одним из предприятий, входящих в холдинг «Росэлектроника» Государственной корпорации «Ростех» является Акционерное общество

«Научно-производственное предприятие «Радиосвязь». АО «НПП «Радиосвязь» – отечественный лидер по разработке и выпуску наземных средств связи.

Объединив в своем составе современные высокотехнологичные производственные мощности серийного завода, научно-исследовательского института, высококвалифицированный персонал, предприятие выпускает изделия, которые по основным характеристикам на равных конкурируют с лучшими мировыми аналогами, а по некоторым характеристикам превосходят их. По большинству изделий, из-за их сложности, предприятие является единственным поставщиком продукции.

Механизм формирования кадрового резерва – это комплекс мероприятий, направленных на создание базы потенциальных кандидатов для занятия вакантных должностей на предприятии. Этот процесс включает в себя определение потребностей в новых сотрудниках, разработку критериев отбора, проведение оценочных процедур и формирование индивидуальных планов развития для кандидатов. Цель данного механизма – обеспечить наличие квалифицированных специалистов, готовых к быстрому занятию новых позиций и решению производственных задач.

На предприятии, в зависимости от степени подготовленности кадровый резерв делится на три уровня: высший, средний и перспективный уровень резерва [1].

Высший уровень резерва – формируется из числа высшего руководящего состава Предприятия (генеральный директор, заместители генерального директора) имеющие не менее 5 лет стажа работы на управленческих позициях.

Средний уровень резерва – формируется из числа среднего руководящего состава Предприятия (руководители и заместители руководителей структурных подразделений) имеющие не менее не менее 3-х лет стажа работы на управленческих позициях.

Перспективный уровень резерва – формируется из числа молодых специалистов, проявивших лидерские качества, принимающие активное участие в проектах по развитию Предприятия, требования к стажу на управленческих позициях не устанавливается.

Следует отметить, что при подборе и формировании резерва кадров на предприятии приводятся требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации:

- возраст: высший уровень резерва – рекомендуемый возраст резервиста до 55 лет, средний уровень резерва – рекомендуемый возраст резервиста до 45 лет, перспективный уровень – резерва, рекомендуемый возраст до 35 лет;

- базовое и дополнительное профессиональное образование (согласно квалификационным требованиям для замещаемой должности или планируемого уровня руководства);

- рекомендация вышестоящего руководителя;

- стаж работы по направлению деятельности;

- стаж работы на управленческих должностях;
- стаж работы в организациях отрасли;
- результаты оценки деятельности кандидата на занимаемой должности;
- наличие необходимых ключевых компетенций по результатам оценки по компетенциям, если такая оценка проводилась в отношении кандидата;

- личное согласие кандидата на включение в УКР.

По результатам анализа и сравнения кандидатов, предварительный список резерва корректируется и уточняется. В теории работа представленной системы кажется простой и понятной. Однако на практике часто возникают проблемы, связанные с неправильным выдвижением неподходящих кандидатов и игнорированием потенциала роста перспективных сотрудников. Обе эти ошибки часто приводят к преждевременной потере работы и тех, и других.

Основная проблема заключается в неумении (или нежелании) некоторых должностных лиц правильно оценить потребность в росте каждого сотрудника. При линейном продвижении основная угроза заключается в недостаточном управленческом потенциале кандидата. При нелинейном продвижении риск удваивается из-за возможного неумения работника эффективно выполнять новые профессиональные обязанности [4].

В каждой профессиональной области существует свой уровень компетентности. Другими словами, есть граница, переступив которую, сотрудник уже не может эффективно справляться со своими должностными обязанностями. Причины такого несоответствия могут быть разными: недостаток профессиональных знаний и навыков, отсутствие мотивации или несоответствие личных качеств требованиям должности.

Причины могут быть различными, однако суть одна – у любого работника имеется определенный потенциал повышения, который необходимо верно установить. В разговоре с руководителями организаций такой анализ не используется, также не изобретены карты компетенций для целевых должностей.

При возникновении вакантной управленческой должности, включенной Перечень руководящих должностей Предприятия, кандидаты из состава УКР рассматриваются в приоритетном порядке.

При определении перечня кандидатов из состава УКР на замещение вакантной управленческой должности учитываются следующие факторы [3]:

- готовность резервиста к занятию должности (опыт, компетенции, пр.);
- готовность резервиста в случае необходимости к ротации или релокации в случае, если вакансия предлагается в организациях Холдинга.

Проведем качественный и количественный анализ кадрового резерва АО «НПП «Радиосвязь».

Анализируя, видно, что в кадровом резерве состоят всего 26 человек, хотя на предприятии имеется порядка 200 должностей управления. Это может указывать на то, что предприятие не активно использует кадровый

резерв для развития и продвижения сотрудников или сотрудники не заинтересованы в участии в кадровом резерве или же не знают о его существовании.

Для лиц, включенных в УКР, организуется обучение с целью повышения их профессиональной и управленческой компетентности – задачей подготовки и переподготовки лиц, включенных в УКР, является формирование у резервистов набора управленческих компетенций, обеспечивающих высокоэффективное управление.

Таблица 1

Состав и структура кадрового резерва АО «НПП «Радиосвязь»

Категория персонала	Человек	Удельный вес, %
Кадровый резерв (все уровни), в том числе:	26	100
ГД – 1 (заместители генерального директора)	7	26, 9
ГД – 2 (начальники подразделений)	11	42, 3
ГД – 3 (начальники отделений)	8	30, 8

Таблица 2

Обучение кадрового резерва АО «НПП «Радиосвязь»

Категория персонала	Численность прошедших обучение, чел.	Наименование курса
ГД – 1 (заместители генерального директора)	6	1. Мобилизационная подготовка в организациях. 2. Управление инновационным развитием компаний с государственным участием. 3. Бережливое производство как инструмент повышения операционной эффективности. 4. Программа развития кадрового резерва Государственной корпорации «Ростех»
ГД – 2 (начальники подразделений)	4	1. Закупки по 223-ФЗ. 2. Бережливое производство как инструмент повышения операционной эффективности
ГД – 3 (начальники отделений)	5	1. Актуальные проблемы развития систем менеджмента качества организаций – участников государственного оборонного заказа и их решение в современных условиях. 2. Развитие производственных систем и повышение производительности труда. 3. Бережливое производство как инструмент повышения операционной эффективности. 4. Проектирование на базе FPGA с архитектурой UltraScale/UltraScale+

Кадровый резерв должен проходить обучения, которые помогут им развить свои профессиональные навыки и компетенции, необходимые для успешной работы на более высокой должности. Это могут быть тренинги по лидерству, управлению проектами, коммуникации, работе в команде,

проведению презентаций, которые резервисты АО «НПП «Радиосвязь не проходят. Но кадровый резерв имел возможность получить знания и навыки в области специализации, соответствующей их будущей должности.

В АО «НПП «Радиосвязь», целью формирования резерва, главным образом, является преемственность кадров; предотвращение проблем, связанных с уходом сотрудников, занимающих ключевые должности и их замещением.

Стоит сказать, что существующий процесс формирования кадрового резерва в АО «НПП «Радиосвязь», отходит на второй план, если источником формирования выступает перспективно развивающееся предприятие. С каждым годом приходится применять в работе новые, более перспективные, чем традиционные способы развития персонала. Поэтому если предприятие желает сформировать эффективный кадровый резерв, то необходимо прибегнуть к принципам формирования кадрового эталона отрасли.

Чтобы проверить данное предположение, было проведено анкетирование среди руководителей структурных подразделений. Респондентам было предложено ответить на следующие вопросы [2]:

1. Как часто вам приходится изменять проекты деятельности предприятия?

2. Совершается ли согласование, «сращивание» кадровых проектов по вертикали, и по горизонтали? В случае если да, то каким образом?

3. Составляется ли перспективный план по работе с персоналом?

В результате обработанных ответов, были сделаны соответствующие выводы. Директор вносит большое количество изменений и исправлений по ходу реализации планов, а многочисленные из них – совсем никак не реализуются. Это формирует серьезные трудности для формирования кадрового резерва, так как постоянные преобразования в наиболее единых планах организации не дают возможность довести работу с кадровым резервом до логического окончания.

Чтобы избежать возникновения тупиковой ситуации, система подбора кадров должна основываться на следующих принципах:

Постоянное планирование резерва, что объясняется как изменчивостью организационной структуры компании, так и естественными перемещениями персонала. Соответственно, сам процесс планирования не должен рассматриваться как однократное действие, а скорее, как непрерывный процесс.

Создание гибких перспективных планов, способных адаптироваться к меняющимся условиям в компании.

Обеспечение согласованности планов внутри компании путем своевременной координации по вертикали (между уровнями управления) и горизонтали (между равнозначными подразделениями).

Применение принципа перспективности резерва, базирующегося на анализе взаимосвязи карьерного роста, результативности работы и профессионализма специалиста.

С целью доказательства сформулированных позиций был проведен разговор с начальниками структурных подразделений. На проблему:

«С какой целью вы проводите внутренние перемещения на предприятии?» руководители подчеркнули следующие позиции:

- срочное разрешение неожиданно появившихся кадровых проблем – 29 %;
- оптимизация расстановки персонала – 13 %;
- повышение общего уровня компетентности сотрудников – 21 %;
- усиление управленческого аппарата компании – 15 %;
- стремительно закрыть требуемые позиции – 22 %.

Данные факты сообщают о потребности пересмотра политики формирования и управления кадровым резервом в организации.

Таким образом, механизм кадрового резерва заключается в том, что перемещение сотрудников не должно быть хаотическим, а наоборот, предельно предсказуемым, планируемым, а кроме того, вписываться в единую концепцию поступательного развития организационной структуры и увеличения ее кадрового потенциала.

Библиографические ссылки

1. Положение о работе с кадровым резервом АО «Научно-производственное предприятие «Радиосвязь» // Утверждено Генеральным директором.
2. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика. М. : ИНФРА-М, 2020. 277 с.
3. Положение о работе с кадровым резервом АО «Концерн «Созвездие» // Утверждено Генеральным директором.
4. Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-rabote-s-rezervom-upravlencheskikh-kadrov/>.

References

1. Regulations on working with the personnel reserve of JSC Scientific and Production Enterprise Radiosvyaz. Approved by the General Director.
2. Fokin K. B. *Upravlenie kadrovym rezervom: teoriya i praktika* [Personnel reserve management: theory and practice]. Moscow. INFRA-M, 2020, 277 p.
3. Regulations on working with the personnel reserve of JSC Concern Sozvezdie. Approved by the General Director.
4. Methodological recommendations for working with the reserve of management personnel. Available at: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-rabote-s-rezervom-upravlencheskikh-kadrov/>.

© Власенко В. С., 2024

ИНСТРУМЕНТЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Горлачёв Андрей Дмитриевич, Лисовская Мария Андреевна
Научный руководитель – *Микина Сабина Сергеевна*

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: cabina1412@mail.ru

В данной статье описаны основные методы удержания персонала в компании. Рассматриваются факторы и инструменты удержания сотрудников в организации. Приведен анализ инструментов удержания сотрудников на предприятии электроэнергетической отрасли.

Ключевые слова: инструменты удержания сотрудников, удержание, методы удержания, талантливые сотрудники.

TOOLS FOR PERSONNEL RETENTION AT AN ENTERPRISE IN THE ELECTRIC POWER INDUSTRY

Gorlachev Andrey D., Lisovskaya Mariya A.
Scientific Supervisor – *Mikina Sabina S.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: cabina1412@mail.ru

This article describes the main methods of staff retention in the company. The factors and tools of employee retention in the organization are considered. The analysis of employee retention tools at an enterprise in the electric power industry is presented

Keywords: employee retention tools, retention, retention methods, talented employees.

В современной организации одной из ключевых задач является не только привлечение талантливых сотрудников, но и их последующее удержание. Успех компании в значительной мере зависит от качества и эффективности ее персонала. Однако, в условиях все возрастающей конкуренции на рынке труда, удержание квалифицированных специалистов

становится все сложнее [1]. Удержание сотрудников представляет собой стратегически важный аспект для любой организации. Постоянная текучесть кадров может негативно повлиять на эффективность работы компании, а также вызывать дополнительные расходы на поиск и обучение нового персонала.

Удержание сотрудников способствует сохранению ценных знаний и опыта, который сотрудники накопили в ходе своей работы. Каждый сотрудник, который долгое время работает в организации, имеет уникальные знания о процессах работы, особенностях бизнеса и специфике отрасли. Потеря такого сотрудника может означать потерю этих знаний и опыта, что может значительно повлиять на эффективность работы компании, важно предоставлять сотрудникам мотивацию и условия для их долгосрочного сотрудничества с организацией [2].

Важно понимать, что, когда сотрудники чувствуют, что они ценны и востребованы, они более мотивированы и склонны оставаться на своих местах дольше. Это не только экономически выгодно для компании, но и способствует созданию стабильного и продуктивного коллектива. Основными факторами, способными влиять на удержание сотрудников являются:

- Конкурентоспособная заработная плата – это одним из ключевых факторов, влияющих на решение работника остаться или уйти, является уровень заработной платы.

- Развитие и карьерный рост, который заключается в формировании мотивации сотрудника для работы в долгосрочной перспективе в организации, путём заинтересованности и видимости возможностей для роста и продвижения внутри компании.

- Рабочая атмосфера и корпоративная культура, также являются важным фактором удержания сотрудников, так как от неё зависит атмосфера, в которой они работают. Удовлетворенность рабочим окружением и отношениями с коллегами и руководством имеют прямое влияние на желание оставаться в компании [3].

Факторы, влияющие на удержание сотрудников, должны быть учтены для обеспечения стабильности и успеха организации, а также следует брать их во внимание при составлении мер по удержанию. Следует понимать, что не каждый инструмент удержания персонала может быть эффективным для всех категорий сотрудников. Таким образом, можно определить, что у каждого сотрудника организации свой путь, инструменты для удержания для каждого индивидуальны, для этого работодателю важно учитывать возраст, семейное положение, ценности и стиль жизни, ценности и стиль жизни своего сотрудника, чтобы помочь выстроить карьерный путь, который будет удобен и выгоден для обеих сторон [4].

Нами было проведён анализ методов удержания на одном из предприятий электроэнергетической отрасли Красноярского края. Инструменты удержания направлены на различные группы сотрудников, это молодые сотрудники, зрелые специалисты, специалисты предпенсионного возраста.

Анализ методов удержания персонала на предприятии электроэнергетической отрасли представлен на рис 1.

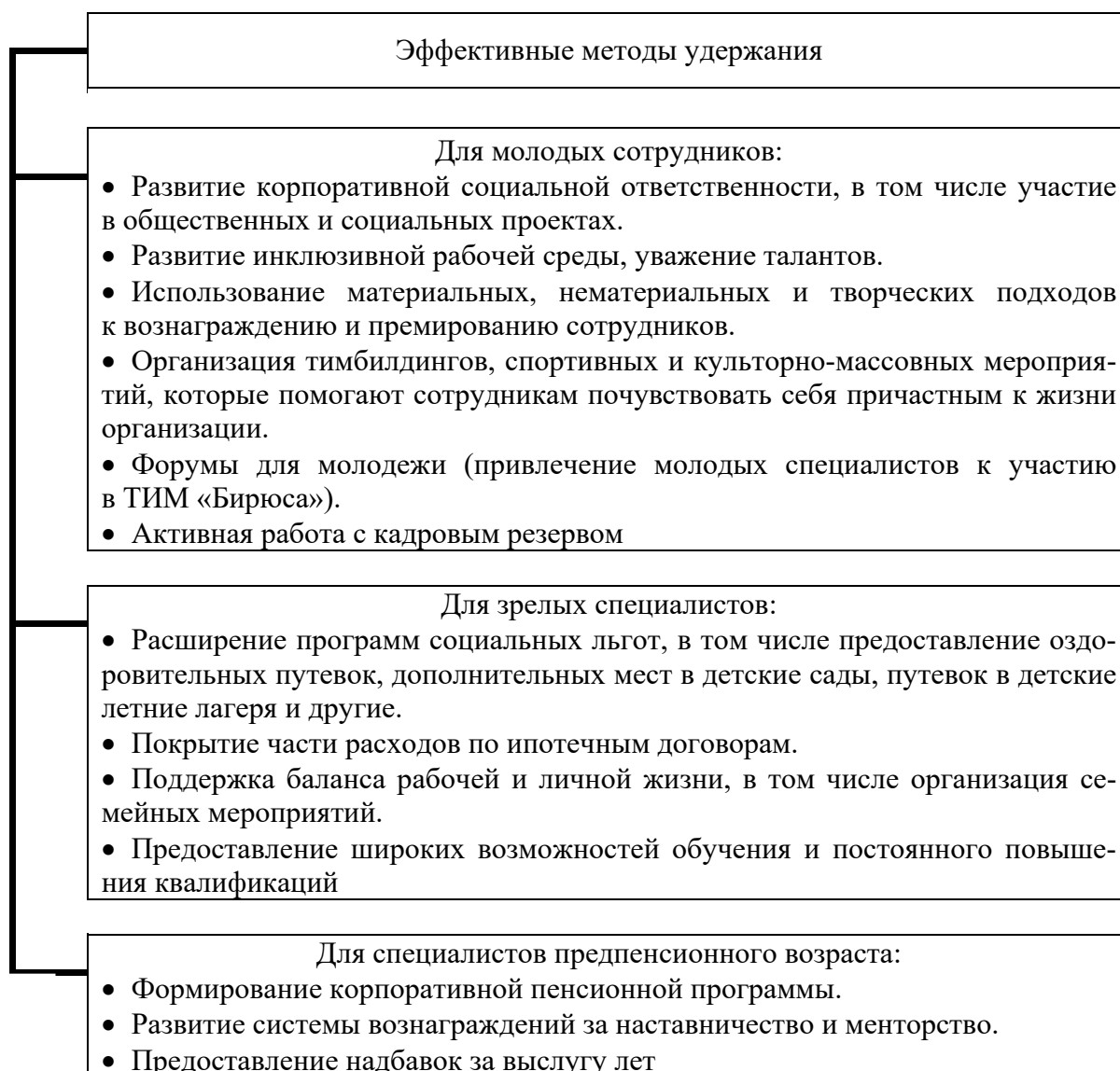


Рис. 1. Анализ методов удержания персонала на предприятии электроэнергетической отрасли

В результате беседы с сотрудниками организации электроэнергетической отрасли, было выявлено, что сотрудники довольны программой удержания и мероприятиями, которые проводит организация для улучшения жизни сотрудников на этапах их жизненного цикла в организации.

Очень важным аспектом на предприятии является удержание талантливых сотрудников. К талантливым сотрудникам на предприятии электроэнергетической отрасли относятся те, кто, несмотря на неблагоприятные макроэкономические тенденции (кризис), умеет добиваться поставленных целей, обеспечивать требуемый результат [3]. Также сотрудников, демонстрирующих выдающиеся результаты работы, получившие высокую оценку по итогам проводимых в компании оценочных мероприятий. Таких со-

трудников сложно или невозможно найти на внешнем рынке: это узкие специалисты по работе с техническим оборудованием, созданию уникальных программ, менеджеры по развитию новых технологий.

Для удержания талантливых сотрудников применяют индивидуальный подход, предоставляя им больше возможностей для внешнего и корпоративного обучения с целью карьерного развития. Руководители проводят встречи-беседы с ключевыми сотрудниками с целью выявить их мотивационные факторы и совместно разработать план реализации их потребностей. Все полученные в результате прохождения разнообразного обучения и проектной работы знания и навыки учитываются и оцениваются, ускоряя продвижение их обладателей по карьерной лестнице. В компании практикуется открытое совместное обсуждение с талантливыми сотрудниками перспектив их развития [5].

Предприятия, ориентированные на удержание персонала, стараются обеспечивать сотрудникам широкие возможности, для того чтобы проявить себя, раскрыть свой потенциал и в полной мере реализовать имеющийся талант. На сегодняшний день удержание ключевых, перспективных сотрудников является для предприятий энергетической отрасли задачей обеспечения дальнейшего развития, как персонала, так и предприятия в целом. Наличие талантливых, высокоэффективных и вовлеченных в работу сотрудников – важнейшие стратегические преимущества предприятий. Именно они определяют корпоративную культуру и способность принять вызовы стремительно меняющейся среды.

Библиографические ссылки

1. Котомина О. В., Широкина П. Н. Особенности удержания креативных сотрудников поколения Y: результаты пилотного исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2019. Менеджмент. № 18 (1). С. 115–134.
2. Тихонов А. И. Аутплейсмент как эффективный инструмент смягчения последствий увольнений на российском рынке труда // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 2. С. 163–168.
3. Тихонов А. И. Оценка влияния компонентов социального пакета на трудоустройство // Московский экономический журнал. 2020. № 4. С. 57
4. Свистунов В. М., Кузина Г. П., Лобачев В. В. Уровень доверия в организации как фактор повышения эффективности внедрения новых технологий менеджмента // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. № 3 (42). С. 5–14.
5. Сошникова А. И., Александров А. А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. № 1 (75). С. 1–11.

References

1. Kotomina O. V., Shirokshina P. N. Features of retention of creative employees of generation Y: results of a pilot study *Vestnik Sankt-*

Peterburgskogo universiteta [Bulletin of St. Petersburg University]. 2019. Management 18 (1): 115–134.

2. Tikhonov A. I. Outplacement as an effective tool to mitigate the consequences of layoffs in the Russian labor market *Obrazovanie. Nauka. Nauchny'e kadry* [Education. Science. Scientific personnel]. 2020. No. 2, pp. 163–168.

3. Tikhonov A. I. Assessment of the impact of the components of the social package on employment *Moskovskij e'konomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal]. 2020. No. 4, p. 57

4. Svistunov V. M., Kuzina G. P., Lobachev V. V. The level of trust in an organization as a factor in increasing the effectiveness of the introduction of new management technologies *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia]. 2019. Vol. 3 (42). Pp. 5–14.

5. Soshnikova A. I., Alexandrov A. A. F. Herzberg's motivation model as one of the tools for managing human activity in the professional sphere *Gumanitarnyj vestnik* [Humanitarian Bulletin]. 2019. Vol. 1 (75). Pp. 1–11.

© Горлачёв А. Д., Лисовская М. А., 2024

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Запыкина Вероника Романовна Толмачев Виталий Владимирович
Научный руководитель – *Кочеткова Елена Николаевна*

Хакасский государственный университет имени Н. Ф. Катанова
Российская Федерация, 655000, г. Абакан, просп. Ленина, 90
E-mail: zapykina03@bk.ru

Система мотивационной деятельности персонала является основным инструментарием для обеспечения оптимального использования трудовых ресурсов организации. Главная цель управленческого персонала любой организации состоит в стремлении к максимальному финансовому результату. Для достижения данной цели нужно обеспечить эффективное функционирование подразделений в организации, что зависит от степени вовлечённости персонала в достижение максимального результата. Система мотивации способствует достижению целей организации в нужные сроки и увеличению дохода.

Ключевые слова: мотивация, персонал, фонд оплаты труда, заработная плата, мотивирование, производительность труда.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN A SMALL BUSINESS

Zapykina Veronika R. Tolmachev Vitaly V.
Scientific Supervisor – *Kochetkova Elena N.*

Khakass State University named after N. F. Katanov
90, Lenin Av., Abakan, 655000, Russian Federation
E-mail: zapykina03@bk.ru

The staff motivation system is the main tool for ensuring optimal use of the organization's workforce. The main goal of the management staff of any organization is to strive for maximum financial results. To achieve this goal, it is necessary to ensure the effective functioning of departments in the organization, which depends on the degree of staff involvement in achieving maximum results. The motivation system helps to achieve the goals of the organization in the right time and increase income.

Keywords: motivation, personnel, wage fund, salary, motivation, labor productivity.

Понятие мотивация используется в различных областях человеческой деятельности. Мотивационная составляющая деятельности персонала впервые упоминается в работе Шопенгауэр [1]. Цель мотивации персонала заключается в том, чтобы мотивировать сотрудников к выполнению трудовых функций: денежное вознаграждение, статус, комфортные условия труда и др. Система мотивирования позволяет индивиду удовлетворять свои потребности с помощью разных стимулов для достижения своих целей.

Некоторые российские исследователи считали, что в основе системы мотивации лежит степень активности человека, которая определялась конкретной ситуацией [2]. Другие представляли мотивирование как желание отдельных людей или групп интенсивно трудиться, основываясь на стремлении удовлетворить личные нужды [3]. Таким образом, все учёные понимали под мотивацией движущие функции, которые влияют на поведение индивида. Следовательно, мотивация может рассматриваться как стремление и вовлечённость в деятельность, но в то же время как навязываемое извне желание. Задачей работодателя является повышение мотивационной составляющей сотрудников для повышения экономической эффективности организации. А для сотрудников главная цель представляется достижением отдельных значимых благ, необходимых для них. То есть система мотивационной деятельности персонала представляет основной фактор, влияющий на результативность работы сотрудников в любой организации. В связи с этим, руководство ООО «ЛТК» стремится к созданию такой системы мотивации сотрудников, которая была бы направлена на повышение производительности труда, эффективности использования ресурсов и обеспечение максимального финансового результата деятельности организации.

ООО «ЛТК» – субъект МСП, основными видами деятельности которого являются предоставление услуг по перевозкам, складирование и хранение прочих грузов [4].

Оплата труда представляет основной инструмент мотивационной составляющей персонала ООО «ЛТК». Данные, характеризующие уровень оплаты труда сотрудников ООО «ЛТК» за 2020–2022 гг. отражены в табл. 1.

Таблица 1

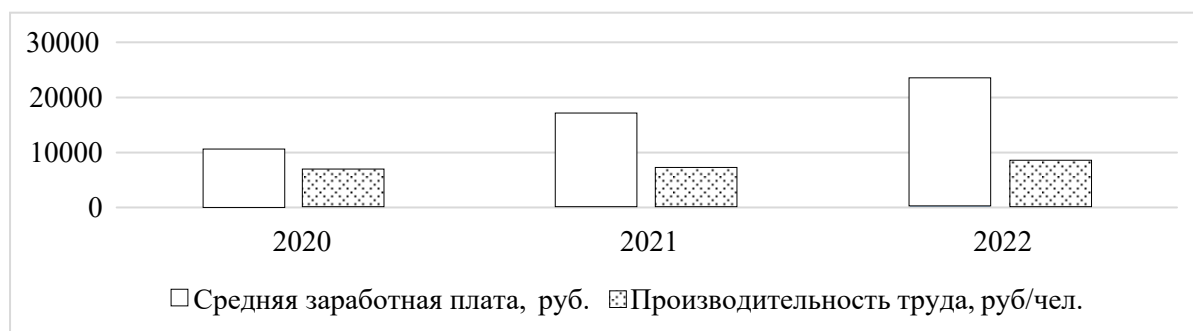
Оценка заработной платы персонала ООО «ЛТК»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, темп роста	
				2021 г. / 2020 г.	2022 г. / 2021 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	7	9	9	+28,6 %	–
Средняя заработная плата, руб.	10 600	17 100	23 600	+61,3 %	+38,01 %
Производительность труда, руб./чел.	6 972	7 167	8 356	+2,8 %	+16,6 %

В соответствии с данными табл. 1, динамику оплату труда работников ООО «ЛТК» можно охарактеризовать следующим образом. На протяжении

трёх лет среднемесячный доход сотрудников ООО «ЛТК» увеличивается. Самый высокий прирост средней заработной платы составил 61,3 % в 2021 г. по сравнению с 2020 г. Среднесписочная численность работников субъект МСП в 2021 г. увеличилась на 29 % по сравнению с 2020 г. Стоит отметить, что при увеличении заработной платы персонала увеличивается и производительность труда. Что свидетельствует о том, что среднемесячный доход является основной формой мотивации труда.

На рисунке графически представлено изменение величины средней заработной платы сотрудников и производительности труда в ООО «ЛТК». Основываясь на данные табл. 1 и рисунка, можно говорить о позитивном изменении среднемесячного дохода сотрудников в ООО «ЛТК». В результате чего растёт показатель эффективности работы персонала в организации.



Процесс роста среднемесячного дохода и производительности труда сотрудников ООО «ЛТК» в 2020–2022 гг., руб.

Анализируя оплату труда, помимо заработной платы персонала, важное значение представляет структура фонда оплаты труда организации (табл. 2).

Таблица 2

Структура затрат на оплату труда ООО «ЛТК» в 2020–2022 гг.

Показатели	ФОТ, тыс. руб.			Отклонения, руб.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. / 2020 г.	2022 г. / 2021 г.
Оклад	957,00	1 562,40	2 024,00	+605,40	+461,60
Соц. выплаты	47,30	81,00	105,80	+33,70	+24,80
Премия	95,70	156,60	170,20	+60,90	+13,60
Всего	1 100,00	1 800,00	2 300,00	+700,00	+500,00

В результате анализа данных табл. 2, можно отметить, что в течение данного периода наблюдался рост показателей фонда оплаты труда организации. Таким образом, увеличение премиального фонда – положительный эффект, а повышение соц. выплат отражают отрицательный процесс. То есть увеличение соц. выплат на 33,70 тыс. руб. в 2021 г. и на 24,80 тыс. руб. В 2022 г. может свидетельствовать о том, что работники ООО «ЛТК» стали чаще брать больничные.

Система мотивационной деятельности персонала является широким инструментарием получения удовлетворения потребностей в процессе их

возникновения и выполнения действий для достижения поставленной задачи. Мотивирование как процесс состоит из мотивов, потребностей, вознаграждений и стимулов [5].

По итогам исследования мотивационной составляющей ООО «ЛТК» можно сказать, что система мотивирования деятельности персонала в организации направлена на повышение производительности труда сотрудников с помощью использования таких материальных инструментов, как стабильный среднемесячный доход и премирование. Система материального стимулирования, которая существует в ООО «ЛТК» является главным элементом системы мотивации сотрудников данной организации. Стоит отметить, что денежное вознаграждение является хорошим стимулом к труду. Но сотрудники работают более продуктивно, когда получают высокий среднемесячный доход и ощущают себя комфортно на рабочем месте, а также имеют уважение со стороны коллег и руководства.

Библиографические ссылки

1. Адашев А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента // *Мировая наука*. 2019. № 1(22). С. 34–37.
2. Салихов А. А., Абдрахимова Р. Г. Мотивация персонала // *Символ науки*. 2018. № 5. С. 188–191.
3. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. № 2-1(60). С. 65–70.
4. Общество с ограниченной ответственностью «ЛТК» [Электронный ресурс]. URL: <https://checko.ru/company/ltk-1181901000335?ysclid=lu49htdjm486593775>.
5. Бабинцева Е. И., Линкина Д. Л. Современные способы мотивации персонала // *Современные научные исследования и инновации*. 2019. № 6. С. 174–179.

References

1. Adashev A. U. Personnel motivation as a function of management *Mirovaya nauka* [World Science]. 2019. Vol. 1 (22), pp. 34–37.
2. Salikhov A. A., Abdrakhimova R. G. Personnel motivation *Simvol nauki* [Symbol of Science]. 2018. Vol. 5, pp. 188–191.
3. Golubev A. I. Motivation management of the organization's personnel *E'konomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: theory and practice]. 2020. Vol. 2-1 (60), pp. 65–70.
4. *Obshhestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu "LTK"* [Limited Liability Company "LTK"]. Available at: <https://checko.ru/company/ltk-1181901000335?ysclid=lu49htdjm486593775>. (in Russian)
5. Babintseva E. I., Glinkina D. L. Modern methods of staff motivation *Sovremenny'e nauchny'e issledovaniya i innovacii* [Modern scientific research and innovation]. 2019. Vol. 6, pp. 174–179.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ВАЖНЕЙШИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Зибарева Нина Александровна, Блохин Константин Станиславович
Научный руководитель – *Кочеткова Елена Николаевна*

Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова
Российская Федерация, 655000, г. Абакан, просп. Ленина, 99
E-mail: nizibareva18@gmail.com

В статье рассказывается система мотивации и стимулирования как важнейших процессов в управлении персонала. Анализ данной системы приведет на примере ООО «СУЭК-ХАКАССИЯ». Были представлены основные методы и программы по эффективности мотивации и стимулирования персонала.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, премирование, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование.

MOTIVATION AND INCENTIVES AS CRITICAL PROCESSES IN PERSONNEL MANAGEMENT

Zibareva Nina A., Blokhin Konstantin S.
Scientific Supervisor – *Kochetkova Elena N.*

Khakass State University named after N. F. Katanova
99, Lenin Av., Abakan, 655000, Russian Federation
E-mail: nizibareva18@gmail.com

The article describes the system of motivation and incentives as the most important processes in personnel management. An analysis of this system will be given using the example of SUEK-KHAKASSIA LLC. The main methods and programs for the effectiveness of motivation and stimulation of personnel were presented.

Keywords: motivation, incentives, bonuses, material incentives, non-material incentives.

Система мотивации и стимулирования является важнейшим процессом в управлении персонала в любой организации. Благодаря эффективности данной системы компании достигают своих целей, увеличивают прибыль [1; 3]. Важно, чтобы система была разработана таким образом, чтобы она работала в интересах персонала и всей организации в целом.

Мотивация – это процесс стимулирования как отдельных сотрудников организации, так и групп в целом к мероприятиям, которые ведут к достижению целей компании [2].

Стимулирование – это процесс решения вопросов и задач, ориентированный на структуру ценностных ориентаций сотрудника и его интересов в более полном достижении его трудового потенциала [5].

Методы мотивации и стимулирования управления персоналом стремятся к одной и той же цели, но в противоположных направлениях, и в то же время дополняют друг друга. Основной целью создания системы мотивации и стимулирования труда в организации является развитие эффективного производства товаров или услуг, с целью получения высокой прибыли предприятию.

Существуют материальные, нематериальные, прямые и косвенные методы мотивации сотрудников. Материальная мотивация – это денежные средства, а нематериальная – это все, что персонал получает от организации, кроме зарплаты. Прямая мотивация направлена на самих сотрудников, а косвенная – на помощь их семьям.

К материальным факторам стимулированию сотрудников может относиться заработная плата, различные бонусы и дополнительные выплаты по социальному страхованию и отпусков, премии и т. д.

Другие же факторы, такие как организация благоустроенных рабочих мест, забота о здоровье персонала и его безопасности, программы обучения персонала, повышения его квалификации, помощь семьям сотрудников корпоративный отдых – это относиться к нематериальным факторам стимулированию сотрудников.

Важно, грамотно внедрять систему мотивации и стимулирования в организацию – так, чтобы система функционировала эффективно и вдохновляла работников работать продуктивно и качественно и удовлетворяла их потребности. Для этого стоит учесть некоторые признаки.

Нужно определить цели организации и прикрепить к ним показатели премирования (вознаграждения). Вознаграждения должны основываться на результатах работы предприятия в течение конкретного периода времени – месяца, квартала или года. Критерии премирования должны быть определенными для сотрудников и доступными для каждого из них. Также при достижениях в одних показателях премирования в систему нужно добавлять другие показатели.

Анализ мотивации должен проводиться ежеквартально – на данном этапе выясняется, осознают ли целевые установки все сотрудники, которые перед ними поставили, определить возможные проблемы и что нужно доработать.

СУЭК-ХАКАССИЯ – ответственный работодатель, стремящийся обеспечить своим работникам уровень оплаты труда, соответствующий их опыту, квалификации и месту работы. Даже по категории минимальной заработной платы компания тщательно следит за тем, чтобы ежемесячная заработная плата (рис. 1) превышала установленную государством минимальную заработную плату, и следит за тем, чтобы предложения, сделанные квалифицированным специалистам, были конкурентоспособными в каждом регионе [4; 6].

Из-за того, что СУЭК-ХАКАССИЯ является угольно-энергетической компанией, в организации распространены различные рода болезни (рис. 2). Различные программы направлены на улучшение здоровья сотрудников

СУЭК-ХАКАССИЯ [6]. Сотрудники могут получить качественную медицинскую помощь в медицинском центре компании, бесплатную медицинскую помощь в санаториях, а также сезонную прививку от вируса гриппа, клещевой энцефалит. Активный контроль за состоянием здоровья работников позволяет своевременно выявлять риск развития заболеваний, предупреждать обострение хронических заболеваний, обеспечивать комплексное лечение больных, улучшать условия труда работников и осуществлять мероприятия по восстановлению и продлению трудоспособности.

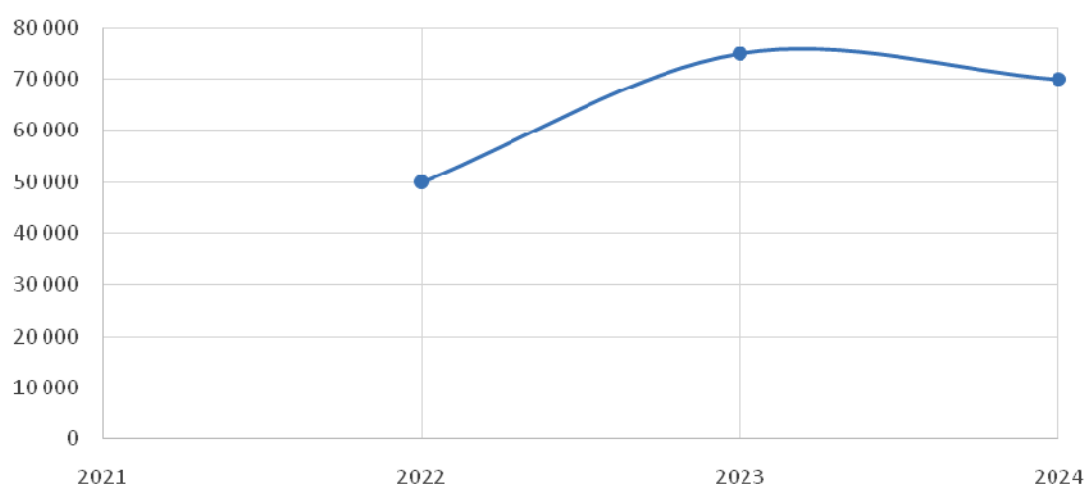


Рис. 1. Средняя заработная плата ООО «СУЭК-ХАКАССИЯ» за последние три года

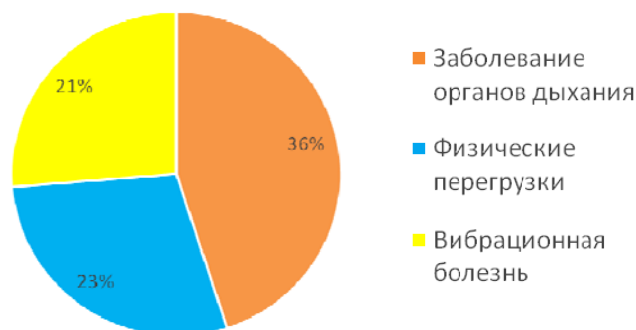


Рис. 2. Основные заболевания сотрудников в ООО «СУЭК-ХАКАССИЯ» на 2022–2023 гг.

Организация предоставляет работникам реабилитацию после работы, медикаментозное и аппаратное лечение, в основном для предотвращения профессиональных заболеваний, таких как заболевания органов дыхания и заболевания, связанные с вибрацией. Медицинская помощь в Центре общественного здоровья организована по стандартам компании. Для поддержания здорового образа жизни и укрепления общего физического состояния сотрудников СУЭК-ХАКАССИЯ реализуется тематические программы по борьбе с курением, пропаганды здорового питания и т. д.

Руководство ООО «СУЭК-ХАКАССИЯ» пользуется возможностью составить первое впечатление о новых сотрудниках. Когда компания

нанимает опытного работника, ему предоставляется «мягкая» рабочая неделя. Он постепенно участвует в деятельности организации, изучает поставленные задачи. Первый рабочий день, в течение которого человек закрепляет общие знания о компании, знакомится с сотрудниками компании.

Работникам угольных активов предоставляются дополнительные льготы, в том числе комплексное страхование от несчастных случаев на производстве, оплата отпусков и командировочных расходов работникам и членам их семей, а также выплата 15 % среднегодовой заработной платы работников угольной отрасли при выходе на пенсию и др.

Компания прилагает значительные усилия по обеспечению безопасности сотрудников. Так, приняты задачи по обновлению машин и оборудования, приобретению новых высокотехнологичных средств производства, реконструкции и строительству новых производственных мощностей, обеспечению качественными средствами индивидуальной защиты и спецодеждой каждого сотрудника. В 2022 году на предприятиях СУЭК-ХАКАССИЯ внедряются «Простые истины безопасности», призванные создать принципиально новую культуру промышленной безопасности, основанную на личном учете и внимании каждого к безопасному труду. Он основан на систематическом процессе идентификации, оценки и управления рисками.

Для начинающих специалистов предприятия работает молодежный совет и организуются различные обучающие мероприятия, которые не только позволяют получить новые знания, но и углубляют корпоративную культуру в организации.

В 2022 году представители компаний СУЭК-ХАКАССИЯ приняли участие в «Горной школе» – отраслевом обучающем форуме, направленном на оценку и развитие личностных и профессиональных навыков лучших молодых представителей горнодобывающей отрасли. Основная тема данного форума – «Безопасность труда и быта, охрана труда и безопасность труда».

Если ООО «СУЭК-ХАКАССИЯ» желает повлиять на трудовую мотивацию своих подчиненных – необходимо создать такие условия труда, повышающие степень заинтересованности в достижении высоких результатов в работе, возможности повышения квалификации сотрудников. Однако на различных предприятиях существуют множество препятствий, которые не позволяют руководителям вызывать эффективный показатель заинтересованности в конечных результатах своих сотрудников.

Анализ мотивационной деятельности ООО «СУЭК-ХАКАССИЯ» показывает, что ее уровень находится на высоком уровне, но организации следует взять во внимания мероприятия по моральному поощрению работников, созданию более благоприятной атмосферы в коллективе и устранению барьеров между отдельными группами сотрудников. Поэтому мотивация и стимулирование сотрудников всегда будет оставаться важным фактором, позволяющим всему коллективу выполнять поставленные задачи.

Таким образом, после изучения системы мотивации и стимулирования персонала стало безусловно ясно, что процессы мотивации и стимулирования является важным фактором организационной деятельности и оказыва-

ет большое влияние на человеческий потенциал для достижения необходимых и запланированных результатов. Данная статья доказывает, что система мотивации и стимулирования персонала как важнейшие процессы в управлении персоналом – инструмент, которым организация должна грамотно использовать для повышения эффективности работы сотрудников и проявлять сильные стороны предприятия.

Библиографические ссылки

1. Боброва Л. Н. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами // Управление персоналом. 2014. № 5. 40 с.
2. Skillbox [Электронный ресурс] : Главное о мотивации персонала. Что это такое и как можно мотивировать сотрудников. Режим доступа: URL: <https://skillbox.ru/media/management/glavnoe-o-motivatsii-personala-chto-eto-takoe-i-kak-mozhno-motivirovat-sotrudnikov/>.
3. Экономика и управление на предприятии [Текст] : учебник. 3-е изд. / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев. Электрон. дан. М. : Дашков и К, 2014. 400 с.
4. Suek-khakasia.ru [Электронный ресурс] : ООО «СУЭК-ХАКАССИЯ». Режим доступа: URL: <https://suek-khakasia.ru/>.
5. Верхоглазенко В. В. Система мотивации персонала // Консультант директора. 2012. № 4. С. 23–34.
6. Обзор результатов деятельности СУЭК в сфере устойчивого развития в 2022 году [Электронный ресурс]. URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/SUEK-sustainability-report_2022.pdf.

References

1. Bobrova L. N. Features of management of traditional Russian labor collectives *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. 2014. 76 Vol. 5. 40 p.
2. Skillbox [Electronic resource]: The main thing about staff motivation. What is it and how can you motivate employees. Available at: <https://skillbox.ru/media/management/glavnoe-o-motivatsii-personala-chto-eto-takoe-i-kak-mozhno-motivirovat-sotrudnikov/>. (in Russian)
3. Agarkov A. P., Golov R. S., Teplyshev V. Yu. Economics and management in an enterprise [Text] : textbook. 3rd ed. Moscow. Dashkov and K, 2014. 400 p.
4. Suek-khakasia.ru [Electronic resource]: SUEK-KHAKASSIA LLC. Available at: <https://suek-khakasia.ru/>.
5. Verkhoglazenko V. V. Personnel motivation system *Konsul'tant direktora* [Director's consultant]. 2012. Vol. 4. P. 23–34.
6. Review of SUEK's performance in the field of sustainable development in 2022 [Electronic resource]. Available at: https://www.akm.ru/upload/akmrating/SUEK-sustainability-report_2022.pdf.

© Зибарева Н. А., Блохин К. С., 2024

ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СФЕРЕ УСЛУГ

Зянкина Дарья Олеговна

Научный руководитель – *Подвербных Ольга Ефимовна*

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: dashazyankina@gmail.com

В статье рассматриваются особенности подбора персонала на предприятиях, деятельность которых связана с предоставлением услуг. В условиях высокой конкуренции на современном рынке подбор персонала выступает одним из ключевых факторов успеха.

Ключевые слова: подбор персонала, процесс подбора персонала, задачи специалиста по управлению персоналом, сфера услуг.

PECULIARITIES OF PERSONNEL SELECTION AT ENTERPRISES IN THE SERVICE SECTOR

Zyankina Darya O.

Scientific Supervisor – *Podverbnykh Olga E.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: dashazyankina@gmail.com

This article considers the specifics of the recruitment process at enterprises whose activities are related to the provision of services. In conditions of high competition in the modern market, recruitment is one of their key success factors.

Keywords: personnel selection, personnel selection process, tasks of a personnel management specialist, service sector.

Любая организация практически постоянно испытывает потребность в новых сотрудниках – это объясняется как ротацией кадров, так и расширением бизнеса. Чтобы эффективно произвести подбор персонала, необходимо определить круг обязанностей будущих сотрудников, перечень требований к ним, список документов для оформления трудовых отношений, а также уровень оплаты труда [1].

Для любой организации важно построить эффективный процесс подбора персонала, чтобы в дальнейшем увеличить производительность труда, улуч-

шить использование трудовых, финансовых и временных ресурсов организации. Подбор кадров является первостепенным в процессе управления персоналом. От квалификации и профессионализма работников, степени сплоченности коллектива зависит успех, репутация компании. В современных экономических условиях необходимо учитывать тенденции рынка труда, использовать современные методы подбора персонала, позволяющие провести наиболее качественный отбор, чтобы снизить риск допущения ошибок при подборе [2].

Особенности компании накладывают отпечаток на то, какие инструменты и методы HR-отдел использует для поиска сотрудников. Практика показывает, что эффективный подбор персонала возможен только при сочетании нескольких методик [3]. Современные организации сферы услуг при подборе применяют массовый наем при поиске сотрудников на позиции, не требующие особой квалификации, executive search – при подборе руководителей и редких специалистов, хэдхантинг – привлечение кандидатов, не находящихся в активном поиске, рекрутинг – для привлечения квалифицированного персонала, прелиминаринг – практики и стажировки, реферальный рекрутмент – для привлечения лояльных кандидатов.

Задача специалиста по подбору персонала заключается в том, чтобы найти лучших кандидатов, соответствующих требованиям и ценностям предприятия. Первым шагом в процессе подбора персонала является анализ потребностей и требований предприятия. Каждая компания имеет свою уникальную культуру, ценности и бизнес-модель, и именно эти факторы должны учитываться при подборе сотрудников. Необходимо определить ключевые навыки, квалификацию и опыт работы, а также личностные качества, которые делают сотрудника наиболее эффективным и успешным в работе.

После определения требований, следующий шаг – разработка и публикация вакансий. Первичный скрининг резюме в соответствии с заданными критериями позволяет отобрать перспективных кандидатов для дальнейшего рассмотрения. Для эффективного решения поставленных задач рекрутер должен обладать аналитическими навыками и быть проактивным. Следующий важный этап – интервью. Личное собеседование дает возможность более глубоко оценить навыки, опыт работы и личностные качества кандидатов. Также в процессе интервью можно проверить коммуникативные навыки и способность принимать решения в сложных ситуациях – что особенно важно для сотрудников в сфере обслуживания. После этапа интервью, избранного кандидата ожидает проверка референсов и прохождение тестов (например, тестов на профессиональные знания). Это позволяет еще более глубоко оценить потенциал и компетентность кандидата.

Не существует единой инструкции по подбору кандидата или же универсального критерия рекрутинга, который бы был применим к любому соискателю. Поиск персонала требует применения различных методов. Критерии для отбора соискателей различного уровня и в различных сферах отличаются. Оптимальные методы подбора кадров для компании также выбираются с учетом широкого перечня факторов [4].

Подбор персонала на предприятиях в сфере услуг имеет свои особенности, влияющие на требования к кандидатам: развитые коммуникативные

навыки, клиентоориентированность, гибкость и адаптивность, готовность к работе в команде, обучаемость и ответственность.

Оценка кандидатов может осуществляться комплексно и требует применения профессиональных тестов, собеседования, метода «тайный покупатель», либо центра оценки (комплекса оценочных мероприятий с применением набора тестов, кейсов, ролевых игр). Результаты оценки должны учитываться в процессе адаптации сотрудника и влиять на содержание программы его обучения.

Учитывая, что подбор в организациях сферы услуг часто носит массовый характер, компании применяют CRM-системы, позволяющие автоматизировать многие задачи в процессе подбора, а также анализировать и выявлять лучшие источники. Применение искусственного интеллекта помогает снизить трудозатраты при подборе.

В заключение можно сказать, сфера услуг предъявляет особые требования к кандидатам и требует сочетания инструментов привлечения, разработанных с учетом особенностей групп персонала, а также формирование системы оценки [5].

Библиографические ссылки

1. Особенности подбора персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/581/>.
2. Ясинский Д. Ю. Реализация компетентного подхода на рынке труда в современных социально-экономических условиях // Сборник трудов конференции. Пенза, 2018. С. 20–25.
3. Подбор персонала: основные этапы, методы и инструменты [Электронный ресурс]. URL: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/podbor-personala-osnovnye-etapy-metody-i-instrumenty/>.
4. Профессиональный подбор персонала: секреты успеха [Электронный ресурс]. URL: <https://selecty.ru/recruitment-of-personnel>.
5. Емцова В. С. Специфика подбора и отбора персонала на предприятиях розничной торговли. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2017. № 4 (138). С. 428–431. URL: <https://moluch.ru/archive/138/38833/>.

Referens

1. Features of personnel selection. Available at: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/581/>. (in Russian)
2. Yasinsky D. Y. Realization of the competence approach in the labour market in modern socio-economic conditions // Collection of conference proceedings. Penza, 2018. Pp. 20–25.
3. Personnel selection: main stages, methods and tools. Available at: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/podbor-personala-osnovnye-etapy-metody-i-instrumenty/>. (in Russian)
4. Professional personnel selection: secrets of success. Available at: <https://selecty.ru/recruitment-of-personnel>. (in Russian)
5. Emtsova V. S. Specifics of recruitment and selection of personnel at the enterprises of retail trade *Molodoj uchenyj* [Young scientist]. 2017. Vol. 4 (138). Pp. 428–431. Available at: <https://moluch.ru/archive/138/38833>. (in Russian)

© Зянкина Д. О., 2024

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОДЕРЖАНИЮ ПОНЯТИЯ «КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ»

Калашиникова Дарья Игоревна

Научный руководитель – *Самохвалова Светлана Михайловна*

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: Dashulya_98k@mail.ru

В статье рассматриваются современные подходы к сущности и содержанию понятия «кадровый потенциал». Представлены толкования «кадрового потенциала» различных авторов, а также рассмотрена структура кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадры, структура кадрового потенциала.

MODERN APPROACHES TO THE CONTENT OF THE CONCEPT OF “HUMAN RESOURCE POTENTIAL”

Kalashnikova Dar'ya I.

Scientific Supervisor – *Samokhvalova Svetlana M.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: Dashulya_98k@mail.ru

The article discusses modern approaches to the essence and content of the concept of “human resources potential”. The interpretations of the “human potential” of various authors are presented, as well as the structure of human potential is considered.

Keywords: human resources, personnel, structure of human resources.

В современном мире основной задачей различных организаций, предприятий является эффективная деятельность. Высокая эффективность работы, как правило, определяется большей степенью развития кадрового потенциала, которая подразумевает профессиональный уровень квалификации, знаний, умений, навыков, возрастного состава, культуры речи. Ведь именно от кадрового потенциала, от самих людей зависит вся судьба орга-

низации, предприятия. В любой сфере деятельности должны быть профессионалы своего дела, так как без них ничего не будет работать и даже никакая автоматизация, роботизация, новейшие технологии, благоприятные внешние условия не избавит предприятия, организации от наличия хорошо подготовленных людей. За кадровый потенциал всегда отвечает руководитель, он должен уделять особое внимание развитию кадрового потенциала и разрабатывать механизм, который будет соответствовать новейшим требованиям и способствовать привлекательности осуществления трудовых обязанностей на работе.

Как правило, «кадровый потенциал» не совпадает с понятием «кадры», так как все же кадровый потенциал имеет более обширную формулировку. Данное понятие подразумевает не только рабочие кадры, но, а также и определенный уровень возможностей, которые могут быть реализованы в определенный момент. В то время, как кадры – это основной состав квалифицированных сотрудников предприятий, организаций.

Существует достаточно много различных авторских трактовок понятия «кадровый потенциал». Так, например, Кравченко А. И. отмечает, что кадровый потенциал – это такие возможности в качестве скрытых резервов, которые сотрудники компании постепенно будут использовать для развития организации [1].

Согласно Дандыкиной Е. М., кадровый потенциал – это некая составная часть экономического потенциала предприятия, компании, которая устанавливает те знания, способности и навыки сотрудников организации, которые применяются каждодневно в процессе трудовой деятельности [2; 3]

Коноплева Г. И. утверждает, что кадровый потенциал – это значимая часть трудового потенциала. Каждый сотрудник организации, компании должен иметь соответствующую квалификацию и обладать профессиональными качествами для того, чтобы полностью использовать все знания, навыки и умения для достижения всех целей, которые перед ними ставятся [4].

Миллер М. А. рассматривает кадровый потенциал, как величину вероятностного участия работников, которые обладают высокопрофессиональными знаниями, умениями для развития своей организации, предприятия, а также способность персонала адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке. Вместе со всем перечисленным, работники должны иметь высшее образование и быть психологически уравновешенным [5].

Козлова Т. В., как и Дандыкина Е. М., рассматривает кадровый потенциал как элемент экономического потенциала, для которого свойственно наличие качественных и количественных составов трудовых ресурсов. Как правило, работники организации, предприятия должны владеть умениями и навыками для применения новейших и технологий и техник [6].

Н. Р. Былинская, Н. В. Кузнецова и О. Н. Сеницына под кадровым потенциалом понимают «общезначимую количественную и качественную характеристику работника как одного из видов ресурсов, которая связанная с выполнением порученных на него функций и достижением целей перспективного развития организации, предприятия» [7].

Агарзаева Г. Ш. и Рабцевич А. А. под кадровым потенциалом понимают совокупность возможностей и умений различных людей, которые решают однозначные задачи и работают в одной организации, на одном предприятии [8].

Балабанова Л. В. говорит о том, что кадровый потенциал – это предельная величина вероятностного участия сотрудников предприятия, организации с учетом их психофизических особенностей, компетентности, мотивации и интересов [9].

Неверкевич Д. О. говорил о том, что кадровый потенциал – это те знания, умения, способности, которые воплощаются в процессе всей профессиональной деятельности, сотрудниками предприятия, организации, составляющие кадровый состав, а также те, которыми сотрудники действительно обладают как носители рабочей силы, но на данный момент еще не востребованные процессом производства, либо профессионального обучения [10].

Таким образом, стоит отметить, что понятие «кадровый потенциал» в науке используется относительно недавно, следовательно, среди всех авторов нет единого мнения о том, что все же подразумевается под понятием «кадровый потенциал».

Являясь единой системой, кадровый потенциал имеет свою определенную структуру, которая включает в себя:

- социально-демографическую составляющую;
- психофизиологическую составляющую;
- квалификационную составляющую;
- личностную составляющую.

Социально-демографическая составляющая подразумевает пол, возраст, семейное положение людей и т. д.

Психофизиологическая составляющая подразумевает состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности человека, уровень интеллекта, специфика мышления и т. д.

Личностная составляющая имеет в виду ценностные ориентиры, дисциплинированность, отношение к труду и т. д.

Квалификационные составляющие предполагают уровень образования, творческие способности, трудовые навыки, способность к инновациям и т. д.

Тем самым, проанализировав и обобщив указанные позиции авторов о понятии кадрового потенциала, я все же придерживаюсь мнения автора Дандыкиной Е. М. и считаю, что кадровый потенциал – это общая совокупность способностей работников организации, обладающих определенными навыками, знаниями, компетенциями, умениями, имеющих конкретный уровень квалификации, уровень производительности труда, уровень образования, способных эффективно осуществлять свои профессиональные функции, задачи и достигать определенных результатов с целью обеспечения дальнейшего развития организации, предприятия.

Библиографические ссылки

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Москва : Издательство Юрайт, 2020. С. 381.
2. Боговиз А. В., Вукович Г. Г. Совершенствование кадровой политики предприятия как основа эффективного кадрового менеджмента // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. № 32. С. 46–50.
3. Дандыкина Е. М. Формирование кадрового потенциала инновационных компаний // Молодёжь и наука : сборник материалов VII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 50-летию первого полета человека в космос [Электронный ресурс]. Красноярск : Сибирский федеральный ун-т, 2014. Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/section04.html>.
4. Коноплёва Г. И., Борщенко А. С. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития // Альманах современной науки и образования. 2014. № 2. С. 86–88.
5. Мигушова Т. О., Мусинова Н. Н. Развитие кадрового потенциала государственной гражданской службы города Москвы // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления : сборник научных статей по материалам ежегодной международной научно-практической конференции. 2013. С. 474–481.
6. Карпова Т. П., Стуколова Л. З. Проблемный аспект информационно-психологической безопасности в учебно-образовательном процессе // Вестник Международного института рынка. 2016. № 2. С. 57–61.
7. Березовская Е. А., Крюков С. В. Привлечение и сохранение молодых преподавателей в системе высшего образования // Высшее образование в России. 2014. № 6. С. 122.
8. Агарзаева Г. Ш., Рабцевич А. А. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях // Молодой ученый. 2015. № 5. С. 227–229.
9. Балаванова Л. В., Сардак А. В. Управление персоналом. М. : Центр учеб. лит-ры, 2013. С. 468.
10. Неверкевич Д. О. Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций. ННОУ «Московский гуманитарный университет», 2013. С. 23.

References

1. Bazarova T. Y. *Psixologiya upravleniya personalom* [Psychology of personnel management]. Moscow : Yurayt Publishing House, 2020, pp. 381.
2. Bogoviz A. V., Vukovich G. G. Improving the personnel policy of an enterprise as the basis for effective personnel management *Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. 2013. Vol. 32, pp. 46–50.
3. Dandykina E. M. Formation of personnel potential of innovative companies *Molodyozh` i nauka : Sbornik materialov VII Vserossijskoj nauchno-*

texnicheskoj konferencii studentov, aspirantov i molody`x uchyony`x, posvyashhennoj 50-letiyu pervogo poleta cheloveka v kosmos [Youth and science: Collection of materials of the VII All-Russian scientific and technical conference of students, graduate students and young scientists dedicated to the 50th anniversary of the first human flight into space]. Krasnoyarsk: Siberian Federal University, 2014. Available at: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/section04.html>. (in Russian)

4. Konopleva G. I., Borshchenko A. S. The concept of personnel potential and the strategy for its development *Al`manax sovremennoj nauki i obrazovaniya* [Almanac of modern science and education]. 2014. Vol. 2, pp. 86–88.

5. Migushova T. O., Musinova N. N. Development of personnel potential of the state civil service of the city of Moscow *Aktual`ny`e problemy` i perspektivy` razvitiya gosudarstvennogo upravleniya : sbornik nauchny`x statej po materialam ezhegodnoj mezhdunarodnoj nauchnoprakticheskoy konferencii* [Current problems and prospects for the development of public administration: collection of scientific articles based on the materials of the annual international scientific and practical conference]. 2013, pp. 474–481.

6. Karpova T. P., Stukolova L. Z. The problematic aspect of information and psychological security in the educational process. *Vestnik Mezhdunarodnogo instituta ry`nka* [Bulletin of the International Market Institute]. 2016. Vol. 2, pp. 57–61.

7. Berezovskaya E. A., Kryukov S. V. Attracting and retaining young teachers in the higher education system *Vy`sshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia]. 2014. Vol. 6, pp. 122.

8. Agarzaeva G. Sh., Rabtsevich A. A. System for developing human resources in Japanese companies *Molodoj ucheny`j* [Young scientist]. 2015. Vol. 5, pp. 227–229.

9. Balabanova L. V., Sardak A. V. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow. Center for Education. Literary, 2013, pp. 468.

10. Neverkevich D. O. The influence of the current state of employment on the formation of personnel potential of organizations *NNOU “Moskovskij gumanitarny`j universitet”* [NNOU “Moscow University of the Humanities”]. 2013. pp. 23.

© Калашникова Д. И., 2024

ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА РЫБОВОДЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Корман Симона Олеговна

Научный руководитель – *Самохвалова Светлана Михайловна*

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: simonakorman@icloud.com

В статье произведено исследование формирования системы наставничества на рыбноводческом предприятии на примере ООО «Малтат». Рассмотрено, какую роль на предприятии играет наставничество и обучение молодых специалистов. Также произведен анализ ключевых понятий.

Ключевые слова: адаптация, управление адаптацией, наставничество, менторство, система наставничества.

PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF A MENTORING SYSTEM AT A FISH FARMING ENTERPRISE

Korman Simona O.

Scientific Supervisor – *Samokhvalova Svetlana M.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: simonakorman@icloud.com

The article studied the formation of a mentoring system at a fish farming enterprise using the example of Maltat. It is considered what role mentoring and training of young specialists plays at the enterprise. Key concepts were also analyzed.

Keywords: adaptation, adaptation management, mentoring, mentoring, mentoring system.

Управление адаптацией персонала в организации является одной из важнейших аспектов работы с персоналом. Адаптация – это процесс взаимного приспособления сотрудника и организации к различным аспектам

и условиям, таким как экономические, управленческие, социальные, технологические и т. д. [1]. Роль адаптации персонала является крайне важной. Она представляет собой инструмент, позволяющий работнику познаться с его рабочим местом, понять свои обязанности и функции, освоить новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия, а также войти в систему уже сложившихся межличностных связей и отношений и понять организационную культуру. Формирование успешной системы адаптации напрямую влияет на работоспособность сотрудников и эффективность работы всей организации [2].

Рассмотрим особенности обеспечения кадровой потребности в одном из крупнейших рыбопромысловых и рыбоперерабатывающих предприятий Красноярского края ООО «Малтат».

Компания осуществляет свою деятельность более 20 лет. В 2013 г. в поселке Приморск Балахтинского района Красноярского края был запущен проект полносистемного рыбоводного комплекса, основной специализацией которого является выращивание водных биологических ресурсов (сибирский осетр, стерлядь, форель, хариус и другие виды рыб).

В ООО «Малтат» в связи с большим объемом производства осуществляется массовый и точечный подбор персонала.

В 90 % случаев массовый подбор открыт на производство компании, на следующие вакансии: разнорабочие, рыбоводы, ихтиологи, ихтиопатологи, инженера контрольно-измерительных приборов, инженера по программированию, инженера по обслуживанию холодильного оборудования, слесари контрольно-измерительных приборов, водители, сантехники, электромонтеры, специалисты по строительству.

Массовый подбор предполагает обработку массы резюме и анкет, а также множество собеседований. Поэтому главной задачей массового рекрутинга является качественный отбор кандидатов, учитывающий возраст, опыт, образование и другие критерии.

Далее разберем организацию процесса массового подбора персонала в ООО «Малтат». Поиск персонала производится при наличии вакансии в штатном расписании подразделения. Непосредственный руководитель заполняет стандартный бланк заявки, где указывает название должности, подразделение, количество требуемых людей, общие требования к уровню квалификации, дополнительные требования к должности, должностные обязанности, уровень заработной платы, график работы.

Заявленные требования к специалисту обсуждаются непосредственным руководителем совместно с менеджером отдела подбора персонала, при необходимости требования и условия корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу.

Менеджер отдела подбора персонала размещает вакансию, согласно заявки на следующих площадках: hh.ru, Зарплата.ру, Авито, Юла, Работа России, группы ВКонтакте.

Менеджер отдела подбора персонала рассматривает поступающие отклики по формально заявленным признакам (указанным в заявке).

Менеджер подбора персонала проводит телефонное отсеивающее интервью с кандидатами.

Первичное собеседование проводится очно. Есть 2 варианта проведения собеседования – с менеджером по подбору персонала, либо с непосредственным руководителем, при желании в присутствии менеджера по подбору.

Если кандидат находится в другом городе, назначается собеседование по видеосвязи.

На первичном собеседовании, в случае если собеседование проводится только с менеджером по подбору персонала.

Менеджер оценивает личностные качества, опыт в профессиональной сфере и фиксирует свое мнение. Кандидат заполняет стандартный бланк анкеты, представляет резюме.

Далее менеджер формирует предложение для непосредственного руководителя, нуждающегося в работнике, в котором представляет данные кандидата и свое заключение. Непосредственный руководитель изучает данные кандидата и сообщает о заинтересованности в нем, определяет дату и время возможной встречи и проводит отборочное собеседование с кандидатом. В ином случае анкета с указанием причин отказа возвращается в отдел подбора.

На первичном собеседовании, в случае если собеседование проводится с непосредственным руководителем.

Непосредственный руководитель проводит отборочное собеседование с кандидатом, при желании – совместно с менеджером отдела подбора персонала, ведущим данную вакансию. По окончании собеседования руководитель дает обратную связь по кандидату.

Молодые специалисты могут быть совсем без опыта работы, есть система обучения, но это отразится на заработной плате. Если с опытом работы, то заработная плата будет соответственно больше. В связи с этим, компания сотрудничает с техникумами, институтами, вузами по Красноярскому краю и в Республике Хакасия.

Студенты, которые обучаются на 1, 2, последних курсах приглашают на прохождение производственной практики в п. Приморск Балахтинского района для дальнейшего трудоустройства. Практика у них оплачивается.

Также проводятся встречи со студентами последних курсов очного обучения и со студентами заочного обучения всех курсов. Рассказывают о нашей, о заработной плате, о возможности получения безвозмездной субсидии, об условиях проживания в Приморске, о вакансиях, которые открыты.

Так как компания ведет набор специалистов чаще всего без опыта и только закончивших учебные заведения, в ООО «Малтат» необходимо проработать систему наставничества.

Основная цель наставничества – помогать молодым специалистам адаптироваться в коллективе и оказывать своевременную помощь в профессиональном развитии. Среди основных функций наставника можно выделить консультирование молодого специалиста, содействие в определении направления его карьерного роста и в создании плана личного развития, наблюдение за выполнением поставленных задач и помощь в приме-

нении знаний. Следует отметить, что наставник не является непосредственным руководителем для молодого специалиста, а назначается из числа опытных сотрудников предприятия.

Но нужно, чтобы в развитии молодых специалистов за короткие сроки были заинтересованы не только непосредственно сами молодые специалисты, но и предприятие. Поэтому следует улучшить систему поощрения особо отличившихся молодых специалистов, которые определяются по результатам ежегодного рейтинга. В рейтинге следует учитывать заслуги в профессиональной и корпоративной деятельности. Рейтинг молодых специалистов создает атмосферу дружеской конкуренции, главным достижением которой становится личное развитие специалиста и предпосылки для дальнейшего карьерного роста.

Выгода данного метода для молодых специалистов ясна, но в чем заключается суть траты времени опытного наставника на новичков? Также в мотивации. В период наставничества сотрудник получает дополнительные знания, внимание и одобрение со стороны руководства, наградные знаки отличия, поднимающие авторитет среди коллег. Помощь молодому специалисту в адаптации для наставника также отражается на ускорении карьерного роста и на получении опыта руководящего звена.

Условия, которые будут созданы, помогут новым участникам команды не только успешно адаптироваться, но и развивать свои профессиональные и лидерские навыки, реализовывать свой потенциал и определять свои цели в рамках профессионального роста в соответствии с стратегией развития компании.

Безусловно, организация системы наставничества не всегда проходит идеально.

Основные проблемы, которые могут возникнуть при реализации данного процесса:

- неправильный выбор наставника, с учетом его производственной загрузки;
- несоответствие профессионально психологических качеств наставника и молодого специалиста;
- отсутствие специализированных тренингов и курсов для наставников с целью повышения эффективности наставничества;
- неправильное позиционирование системы наставничества на предприятии.

Наставничество молодых специалистов без опыта работы в компании имеет несколько важных преимуществ:

- передача знаний и опыта: наставник может поделиться своим опытом и знаниями, которые он приобрел за годы работы в компании. Это помогает молодым специалистам быстрее адаптироваться к рабочей среде, понять специфику работы и научиться решать задачи;
- ускорение процесса обучения: наставник может помочь молодому специалисту быстрее освоить необходимые навыки и умения. Он может указать на ошибки, дать советы и рекомендации, а также помочь в решении сложных задач;

– повышение мотивации: наставничество может повысить мотивацию молодого специалиста, так как он видит, что его усилия ценятся и что он может получить поддержку и помощь в своей работе;

– улучшение коммуникации: наставник может помочь молодому специалисту улучшить свои коммуникативные навыки, научиться эффективно общаться с коллегами и руководством;

– сокращение времени на адаптацию: наставничество помогает молодому специалисту быстрее адаптироваться к новой рабочей среде, понять корпоративную культуру и правила компании;

– улучшение качества работы: наставник может помочь молодому специалисту улучшить качество своей работы, научиться работать более эффективно и продуктивно.

В целом, наставничество молодых специалистов без опыта работы в компании является важным инструментом для их профессионального развития и успешной адаптации в рабочей среде.

С другой стороны, необходимо быть готовыми адаптировать наставничество под изменяющиеся условия. Это означает, что важно проводить периодические анализы и оценки эффективности программы наставничества, чтобы определить, какие аспекты нуждаются в корректировках.

Подход к наставничеству должен быть гибким и учитывать индивидуальные потребности и особенности сотрудников. Разные поколения работников могут иметь различные предпочтения и ожидания от наставничества. Поэтому важно адаптировать подход к наставничеству для каждого сотрудника, чтобы обеспечить максимальную эффективность программы.

Кроме того, наставничество должно быть внедрено в культуру организации и стать ее неотъемлемой частью. Это можно достичь путем создания подходящей атмосферы, в которой сотрудники ощущают поддержку и мотивацию со стороны руководства и других коллег. Важно также делиться знаниями и опытом между коллегами, чтобы наставничество стало естественным процессом в работе команды.

Таким образом, наставничество – это процесс, который требует постоянной корректировки и адаптации. Однако при правильном подходе он может принести значительные пользы организации, укрепить командный дух и способствовать развитию профессионализма сотрудников.

Также немаловажную роль в ООО «Малтат» играет обучение молодых специалистов.

Обучение молодых специалистов может быть организовано следующим образом:

Внутреннее обучение: компания может организовать внутреннее обучение для своих новых сотрудников. Это может включать в себя лекции, семинары, практические

занятия и стажировки. Внутреннее обучение позволяет молодым специалистам получить необходимые знания и навыки, а также адаптироваться к корпоративной культуре компании.

Внешнее обучение: компания может отправить своих новых сотрудников на внешнее обучение в специализированные учебные центры. Это

может быть полезно, если компания не имеет возможности организовать внутреннее обучение или если требуется более специализированное обучение.

Менторство: компания может назначить опытного сотрудника в качестве ментора для молодых специалистов. Ментор будет помогать им адаптироваться к рабочей среде, отвечать на вопросы и делиться своим опытом.

Программы развития: компания может предложить своим новым сотрудникам программы развития, которые помогут им развить свои профессиональные навыки и знания. Это может включать в себя тренинги, семинары, конференции и другие мероприятия.

Онлайн-обучение: в настоящее время существует множество онлайн-платформ, которые предлагают курсы и тренинги по различным темам. Компания может предложить своим новым сотрудникам доступ к таким платформам для самостоятельного обучения.

Резюмируя проделанную работу, необходимо отметить, что с целью успешной адаптации молодых специалистов к новым сложным условиям трудовой среды, необходимо предоставлять помощь и поддержку в социально-психологической адаптации. Это включает решение личностных проблем, формирование позитивной жизненной ориентации и развитие собственных ресурсов для преодоления препятствий. Работа с молодыми специалистами представляет собой систематическое и планомерное воздействие с использованием организационных, экономических и социальных механизмов управления, которые взаимосвязаны между собой. Главная цель – обеспечить эффективную работу компании и удовлетворение потребностей молодых специалистов в их профессиональном и личностном развитии.

Библиографические ссылки

1. Попов С. Г. Управление персоналом. М., 2018.
2. Управление персоналом : учеб. пособие / И. Б. Тесленко [и др.] ; под ред. проф. И. Б. Тесленко ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2016. 83 с.

References

1. Popov S. G. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Moscow, 2018.
2. *Upravlenie personalom : ucheb. posobie* [Personnel management: text-book. Handbook]. Vladimir State University named after A. G. and N. G. Stoletov. Vladimir : Publishing House of the All-Russian State University, 2016. 83 p.

© Корман С. О., 2024

ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ УНИКАЛЬНЫМИ ЗНАНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСТЕХ»

Кузовлева Арина Романовна

Научный руководитель – Подвербных Ольга Ефимовна

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: arishamedova@gmail.com

В статье рассмотрен опыт управления уникальными знаниями на предприятиях Госкорпорации «Ростех». Представлены элементы системы управления уникальными знаниями, Положения, которыми регламентирована система в настоящее время, а также выявлены проблемные зоны в данной системе.

Ключевые слова: уникальные знания, элементы, система, Положение, информационная среда.

EXPERIENCE IN MANAGING UNIQUE KNOWLEDGE AT ROSTEC STATE CORPORATION ENTERPRISES

Kuzovleva Arina R.

Scientific Supervisor – Podverbnykh Olga E.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: arishamedova@gmail.com

The article considers the experience of unique knowledge management at Rostec State Corporation enterprises. It presents the elements of the unique knowledge management system, Provisions, by which the system is currently regulated, as well as identifies the problem areas in this system.

Keywords: unique knowledge, elements, system, Position, information environment.

Промышленные предприятия в современном мире сталкиваются с растущей конкуренцией, быстрыми изменениями в технологиях и повышенными требованиями к качеству продукции. В этой среде успех зависит не только от доступности ресурсов и технических возможностей, но и от

уникальных знаний, которые работники предприятия могут применить в своей деятельности.

Уникальные знания – это знания, которые носят специфический характер и формируются в процессе работы на конкретном предприятии. Они включают в себя опыт, навыки, особенности технологических процессов, а также информацию о внутренних процедурах и особенностях работы предприятия.

Таким знаниям обладают сотрудники по следующим профессиями:

- регулировщик радиоэлектронной аппаратуры и приборов;
- фрезеровщик;
- токарь-расточник;
- оператор микросварки;
- шлифовщик.

В таблице представлены элементы системы управления уникальными знаниями на предприятии АО «НПП «Радиосвязь».

Элементы системы управления уникальными знаниями

Элементы	Значение
Субъекты	Наставник, который обладает уникальными знаниями Преемник данных знаний
Администрирование процесса	Положение о наставничестве [2] Положение передачи знаний от наставников по технологии TWI [3]
Процесс передачи	Освоение вторых профессий
Оплата	Выплаты согласно Положения «Об оплате труда рабочих за время переквалификации или обучения новым профессиям»

В Положении о системе наставничества [2] дано определение, что такое уникальные знания и навыки.

Уникальные знания и навыки – знания и навыки работников в области разработки, конструирования, исследований, технологии производства и в других областях, которые являются определяющими для сохранения достигнутого научно-технического уровня, потеря которых негативно отразится на качестве продукции и безопасности, затруднит или сделает невозможным производственный процесс.

Фактически система управления уникальными знаниями отсутствует на предприятии, так как не имеется регламента или положения по данной системе, но постепенно ведутся работы по ее созданию. Так была разработана дорожная карта по сохранению уникальных знаний и определена рабочая группа.

Дорожная карта по сохранению уникальных знаний [1] включает в себя следующие мероприятия:

- Предпроектная подготовка: коммуникация целей проекта для ГД, обсуждение состава рабочей группы; формирование и утверждение состава

рабочей группы; презентация проекта мероприятий руководству и профсоюзной организации; презентация проекта и плана мероприятий работникам; подготовка информационных сообщений; разработка методологии/алгоритма приема-передачи уникальных знаний.

– Выявление работников, являющихся носителями уникальных знаний: выявление уникальных тематик знаний через опросы и анкетирование; рассмотрение и утверждение перечня уникальных тематик знаний на научно-техническом совете предприятия; выявление уникальных специалистов – носителей знаний через опросы и анкетирование; формирование списка носителей уникальных знаний; формирование карт знаний носителей уникальных знаний через опросы/ анкетирование; разработка индивидуальных планов передачи уникальных знаний.

– Формирование пула приемников уникальных знаний: формирование требований к кандидатам в приемники уникальных знаний; Формирование списков специалистов – кандидатов в приемники уникальных знаний; оценка и отбор кандидатов в приемники уникальных знаний; формирование списка приемников уникальных знаний из расчета 1 на 2 позицию; закрепление приказом по предприятию носителей уникальных знаний в качестве наставников в отношении приемников уникальных знаний; разработка локального нормативного акта, определяющего права и обязанности наставников и приемников, методы и процедуры наставничества, отчетность, критерии оценки эффективности.

– Планирование и реализация инструментов мотивации: анализ и выбор мотивационных программ для носителей уникальных знаний, анализ и выбор мотивационных программ для приемников уникальных знаний, разработка и утверждение соответствующего локального нормативного акта.

– Планирование и реализация технических методов сохранения уникальных знаний: анализ и выбор технических методов сохранения уникальных знаний; контроль выполнения мероприятий, оценка промежуточных целевых значений/ КПЭ проекта; презентация результатов проекта по итогам года. Постановка задач на следующий год.

В период действия дорожной карты рабочей группой был определен перечень уникальных знаний. Всего по заводу определена 31 область направления знаний и навыков, значимых для основной деятельности предприятия.

Процесс передачи уникальных знаний регламентирован Положением о передаче знаний от наставников по технологии TWI [3].

Положение включает следующие рекомендации для наставников:

1) Подготовка к проведению производственного инструктажа по технологии TWI.

– Составьте расписание. Определите, каким навыкам, и к какому сроку необходимо обучить сотрудников.

– Сделайте описание операции. Выделите основные шаги и ключевые точки.

– Приготовьте все необходимое: инструменты, оборудование, расходные материалы и пособия для обучения.

- Организуйте рабочее место правильно и таким образом, как должен будет его организовывать Обучаемый;

2) Проведение производственного инструктажа по технологии TWI.

- Подготовка Обучаемого к выполнению операции.

- Презентация операции.

- Пробное выполнение.

- Контроль.

В процессе передачи уникальных знаний определена проблема с размещением и доступностью информации. Преемнику приходилось дополнительное время искать информацию и вручную писать лекции, что отнимает много времени.

Также сотрудники, обладающие уникальными знаниями не замотивированы передавать их, так как отсутствуют какие-либо доплаты и виды поощрения.

Стандартной модели управления знаниями не существует. Для каждой организации такая модель индивидуальна и зависит от стратегических целей, имеющихся знаний, способностей и навыков персонала. Для исследуемого предприятия прежде всего, это идентификация существующих знаний, приобретение, создание, развитие, распространение и обмен опытом, сохранение и защита знаний, а также их использование.

Для решения данных проблем предлагается усовершенствовать имеющуюся систему управления уникальными знаниями внедрив информационную среду и Положение, которое позволит регламентировать данный процесс.

В Положении следует раскрыть такие аспекты, как:

1. Общие термины и определения.

2. Выявление знаний.

3. Методы оценки знаний.

4. Алгоритм передачи знаний.

5. Технические методы сохранения знаний.

6. Индивидуальные планы передачи знаний.

7. Метрики и показатели оценки эффективности.

8. Мотивация наставников.

Создание информационной среды позволит собрать все накопленные знания в единую базу знаний.

Наличие информационной среды для передачи знаний имеет ряд преимуществ:

- сохранение уникальных знаний внутри предприятия значимых для основной деятельности предприятия;

- обучение будет осуществляться с учетом специфики деятельности предприятия;

- у работников предприятия появится возможность самостоятельно ознакомиться с интересующей их информацией, которая будет располагаться в информационной среде;

– обучение работников будут проводить начальники цехов, мастера участков, высококвалифицированные работники, имеющие опыт работы на данном предприятии.

Результатом совершенствования системы управления уникальными знаниями на предприятии будет являться единая база знаний, создающая непрерывный процесс роста знаний и обмена ими. База знаний, позволит повысить интеллектуальный капитал и конкурентоспособность предприятия. Накопленные знания будут являться базой для платформы, на которой будет происходить интеграция, обмен и генерация новых знаний. Все это приведет к сокращению временных затрат на поиск документов, снижению потери и утраты важных документов, что в конечном итоге позволит управлять интеллектуальным капиталом предприятия.

Библиографические ссылки

1. Дорожная карта проекта по сохранению уникальных знаний в АО «НПП «Радиосвязь», 17.01.2021.
2. Положение о системе наставничества АО «НПП «Радиосвязь», 22.02.2022.
3. Положение о передаче знаний от наставников по технологии TWI, 17.11.2020.

References

1. Roadmap of the project on preservation of unique knowledge in the NPP Radiosvyaz JSC, 17.01.2021.
2. Regulations on the mentoring system of NPP Radiosvyaz JSC, 22.02.2022.
3. Regulation on knowledge transfer from mentors using TWI technology, 17.11.2020.

© Кузовлева А. Р., 2024

ТЕХНОЛОГИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРАКТИКЕ ЗАРУБЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННОГО ПОРЯДКА И БЕЗОПАСНОСТИ

Кулаков Юрий Александрович

Научный руководитель – *Соколова Елизавета Леонидовна*

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: mpchuyash@mail.ru

В статье рассматриваются современные технологии наставничества в практике зарубежных организаций по обеспечению общественного порядка и безопасности на примере органов правопорядка США, Великобритании и Австралии. Программы наставничества являются ценным инструментом адаптации, удержания сотрудников и повышения эффективности их деятельности. Представлен обзор технологий наставничества, разработанных с учетом особенностей деятельности органов общественной безопасности зарубежных стран.

Ключевые слова: полиция, органы внутренних дел, наставничество, молодые сотрудники.

MENTORING TECHNOLOGIES IN THE PRACTICE OF FOREIGN ORGANIZATIONS TO ENSURE PUBLIC ORDER AND SECURITY

Kulakov Yury A.

Scientific Supervisor – *Sokolova Elizaveta L.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: mpchuyash@mail.ru

The article examines modern mentoring technologies in the practice of foreign organizations to ensure public order and security using the example of law enforcement agencies in the United States, Great Britain and Australia. Mentoring programs are a valuable tool for adapting, retaining employees and improving their performance. An overview of mentoring technologies developed taking into account the specifics of the activities of public security agencies in foreign countries is presented.

Keywords: police, internal affairs bodies, mentoring, young employees.

Органы правопорядка играют огромную роль в построении правового государства. В своей нелегкой работе они постоянно сталкиваются с различными сложными ситуациями, требующими оперативного анализа и принятия оптимального решения в ограниченные сроки. Такие навыки невозможно приобрести только в процессе обучения, они формируются лишь практической деятельностью. Для облегчения этого процесса, в органах правопорядка был введен институт наставничества. Он позволяет сотрудникам получить необходимые навыки и знания, работая под руководством опытных коллег. Институт наставничества стал важным механизмом помощи в развитии сотрудников и повышении их профессионализма.

В 30-е годы XX века в России начал широко применяться метод наставничества в обучении. Однако наибольший расцвет этого метода наблюдался в стране в 70–80 годы XX века. Проведенные исследования показали, что наставничество дает заметный социальный и экономический эффект, помогая молодым сотрудникам безболезненно адаптироваться к новому рабочему месту, снижая текучесть кадров, повышая профессионализм молодых специалистов и оказывая положительное влияние на их производительность [3, с. 202].

Постепенно система наставничества распространилась и на органы государственной власти, а также на правоохранительные органы. Наставничество в органах внутренних дел широко применялось в советский период развития Российского государства, хотя прямого нормативного закрепления этого института не было. 15 января 1986 года МВД СССР приняло приказ № 11, в котором было регламентировано наставничество в органах внутренних дел. В этом приказе указывались задачи, стоящие перед наставниками: формирование необходимых навыков у воспитанников для выполнения служебных обязанностей, обеспечение их адаптации в коллективе, формирование моральных качеств. 30 июня 1994 года приказ МВД СССР от 15 января 1986 года № 11 утратил силу в связи с принятием приказа МВД № 221 «Об утверждении положения о наставничестве в органах внутренних дел Российской Федерации». В этом приказе были утверждены цель наставничества – оказание помощи сотрудникам и формирование кадрового ядра в органах внутренних дел. Наставники должны были передавать свои умения и навыки подопечным, адаптировать их к работе в органах внутренних дел, развивать творческое отношение к профессии, формировать у них морально-волевые качества, необходимые для сотрудников органов внутренних дел. Наставничество в органах внутренних дел устанавливалось сроком от 3 месяцев до года для следующих категорий лиц: новых сотрудников, выпускников специализированных профессиональных организаций МВД России, а также сотрудников, переведенных на другую должность.

Сменой приказу МВД России от 30 июня 1994 года № 221 стал приказ МВД России от 24 декабря 2008 года № 1139 «Об утверждении положения об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации» (утратил силу). В этом приказе впервые было дано определение

термину «наставничество», указано, что это целенаправленная деятельность руководителей и опытных сотрудников органов, подразделений и учреждений системы МВД России по подготовке сотрудников к самостоятельному выполнению служебных обязанностей. В приказе были переформулированы и значительно расширены задачи, стоящие перед наставниками. В частности, к их задачам было добавлено предотвращение профессиональной деформации сотрудников, развитие интереса к службе, изучение нормативно-правовых актов, необходимых для выполнения служебных обязанностей. Введена еще одна категория сотрудников, на которых распространяется наставничество – это уволенные из органов внутренних дел, которые хотят вернуться на службу.

Несмотря на довольно полное нормативное регулирование прохождения обучения стажерами, включая проведение в отношении их наставничества, данные приказы также были отменены в связи с принятием единого документа – приказа МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50, который устанавливает порядок прохождения службы для всех сотрудников органов внутренних дел, включая тех, кто проходит обучение в качестве стажера. Представляется, что наличие общего, единого документа, полностью регламентирующего все организационные аспекты прохождения службы, является предпочтительным, поскольку это облегчает сотрудникам изучение нормативной базы прохождения службы, позволяет более быстро находить нормативные предписания, необходимые в любой момент несения службы [1 с. 72].

Таким образом, можно сделать вывод, что институт наставничества в органах внутренних дел имеет достаточно длительную историю формирования и применения и широко используется в настоящее время. Однако в данный момент система наставничества находится в стадии реформирования, основной задачей которого является поиск оптимальных путей взаимодействия и передачи опыта как лицам, впервые поступающим на службу в органы внутренних дел, так и тем, которые переводятся на новые должности в системе МВД России. Для совершенствования данной системы необходимо опробовать новации современной науки, обеспечивать более тесное взаимодействие наставника с подопечным, оптимизировать механизмы такого взаимодействия, применить успешную практику программ наставничества зарубежных стран.

Изучая литературу о таких программах наставничества, используемых различными правоохранительными органами в США, Великобритании и Австралии, можно выделить наилучшие практики для организаций правоохранительных органов и внедрить успешные методы, которые помогут лучше адаптироваться молодым специалистам к новой работе.

Согласно обзору от Management Review (2021), один из четырех работодателей сообщил, что они уволили нового сотрудника в течение первой недели, а некоторые были уволены уже в первый день. Опрос, проведенный консалтинговой фирмой Caliper (Staff) среди 187 департаментов правоохранительных органов, показал, что большинство респондентов (30 %)

предпочли бы ждать увольнения работника в течение ближайших 3 месяцев. Еще 22 % заявили, что предпримут соответствующие действия в первый месяц, а 21 % – в первую неделю. В этом же опросе четверо из пяти работодателей сообщили, что им удалось удержать сотрудника и сохранить его в компании. Наиболее эффективными методами достижения этой цели оказались:

- конкретные предложения по повышению эффективности;
- изменение обязанностей сотрудника;
- наставничество [5, с. 518].

Одной из особенностей работы в органах правопорядка является большое количество времени, чтобы офицер получил доверие и уважение старших коллег. Однако не многие кадровые подразделения задумываются о том, что их организации также должны заслужить доверие и уважение новых сотрудников.

Подбор, найм и сохранение качественного персонала стали серьезной проблемой, с которой сталкиваются правоохранительные органы во всем мире. и эта проблема угрожает подорвать способности сотрудников защищать граждан. За последнее десятилетие программы наставничества получили все большее внимание, по крайней мере, в частном секторе.

В прошлом многие кадровые подразделения считали, что новому сотруднику необходимо завоевывать доверие и уважение. Это особенно актуально в полицейской сфере, где, несмотря на успешное прохождение обучения, новобранцам иногда бывает сложно преодолеть путь к опытному офицеру. Тем более что ошибки, допущенные в работе, могут иметь серьезные последствия.

Современная концепция наставничества, успешно применяемая в деловых и академических учреждениях, теперь предоставляет правоохранительным органам возможность «привлекать и удерживать новых сотрудников во время острой конкуренции на рынке». Целями наставнических отношений в правоохранительных органах являются: поддержка профессионального роста, стимулирование личной мотивации и повышение эффективности полицейской службы.

Наставничество реализуется через специальные программы, такие как Mentor Program Lexington Police Department (программа наставничества с целью оказания помощи новым сотрудникам в переходе на службу в полицию), The Positive Action Pathway и Minority Ethnic Talent Association (программа, предоставляющая возможности для дальнейшей поддержки развития лидерства, таких как индивидуальные семинары, коучинг руководителей, сетевые мероприятия, а также возможности наставничества и коучинг руководителей). Многие департаменты также имеют свои собственные базы данных наставничества, учитывая национальные особенности. Наставниками являются опытные специалисты по коммуникациям, которые готовы поделиться знаниями, навыками и опытом, а также направлять и поддерживать своих подопечных за пределами формальных отношений руководителя и подчиненного. Обучаемым предоставляется

возможность обратиться к наставнику за советами о профессиональном развитии, планировании карьеры, расширении связей, получения ценных отзывов и т. д. Однако наставничество приносит пользу не только обучаемому, но и наставнику, помогая ему развить лидерские и коммуникативные навыки, раскрыть свой потенциал и стать примером для подражания.

Для примера разберем основные параметры программы наставничества Mentor Program Lexington Police Department. Наставники должны быть сотрудниками без испытательного срока. Содержание наставничества включает, следующее.

- Связаться с подопечным до даты приема на работу, предоставить обзор программы наставничества и обеспечить положительное знакомство с департаментом.

- Познакомить подопечного с различными рабочими местами и подразделениями в департаменте и правительстве городского округа.

- Обеспечить понимание и подготовку к поступлению в полицейскую академию.

- Определить, есть ли у подопечного какие-либо вопросы, опасения или потребности, которые могут быть удовлетворены наставником или отделом.

- Предоставить доступ к Руководству по ресурсам наставника/рекрутера.

- Посещать запланированные встречи наставников.

- Поддерживать контакт и оказывать поддержку, ободрение и руководство подопечному на протяжении всего процесса обучения и испытательного срока.

- Предоставлять обратную связь наставнику-координатору о любых предложениях, конфликтах или проблемах.

- Посещать специальные мероприятия с участием подопечного, такие как семейный вечер, церемония приведения к присяге и выпускной, когда это возможно.

Для реализации наставничества применяются следующие инструменты:

1. Методический инструментарий, рекомендации, справочники и презентации для наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, размещены на официальных порталах государственных учреждений.

2. Онлайн и цифровые обучающие платформы, позволяющие обучаться без отрыва от работы.

3. Комплексные образовательные программы и курсы для приобретения недостающих профессиональных компетенций.

4. Индивидуальные и групповые тренинг-сессии для наставников и обучаемых.

5. Электронное наставничество [2, с. 376].

В качестве наставника для сотрудника полиции первого года службы важно обеспечить руководство, поддержку и ободрение, чтобы помочь им

справиться с трудностями их новой карьеры. Анализ современного опыта реализации наставничества в органах правопорядка зарубежных стран позволил выделить следующие особенности этого процесса.

1. Наставничество реализуется через специальные программы для руководителей, сотрудников младшего и среднего звена, а также для конкретных целевых групп.

2. Отношения наставничества базируются на специальном соглашении (договоре), заключаемом между наставником и обучаемым.

3. Наставничество основано на четырех главных принципах: уважении, отзывчивости, сотрудничестве и конфиденциальности.

4. Наставник и обучаемый выступают в качестве партнеров друг для друга на протяжении всего периода наставничества.

5. В реализации наставничества используются различные инструменты, такие как информационно-методические пособия, рекомендации, тренинг-сессии для наставников и обучаемых, а также электронное наставничество и дистанционное обучение [4 с. 8].

Суммируя выводы, сделанные в ходе проведения анализа современного зарубежного опыта наставничества в органах правопорядка, обратили внимание на существующую тенденцию, а именно: использование онлайн и цифровых технологий, а также нестандартных подходов в реализации наставничества. Это, безусловно, делает наставничество еще более эффективным, а процесс адаптации новых специалистов значительно ускоренным.

Анализируя зарубежные технологии наставничества в разрезе применения успешных практик в институте наставничества органов правопорядка России можно выделить свободу выбора и возможность в любой момент отказаться от наставников, более тесное взаимодействие наставников и стажеров, включая интеграцию в личные (семейные) дела стажеров, а также использование цифровых сервисов.

Библиографические ссылки

1. Урусов З. Х. Педагогические условия развития профессиональной устойчивости у молодых сотрудников ОВД: специфика применения условий в системе повышения квалификации // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2020. № 2 (43). С. 72–79.

2. Flynn M. Mandatory retirement in the police service: the case of the London MPS, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. 2010. Vol. 33, No. 2. Pp. 376–391.

3. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник. 2-е изд., пер. и доп. М. : Юрайт, 2019. С. 202.

4. Sprafka H., Kranda A. (nd), Institutionalizing mentoring into police departments // NCJRS Virtual Library. Pp. 1–8.

5. Mentoring first year police constables: Police mentors' perspectives. *Journal of Workplace Learning*. 23 (8). Pp. 518–530. ISSN 1366-5626.

References

1. Urusov Z. X. Pedagogicheskie usloviya razvitiya professional'noj ustojchivosti u molody'x sotrudnikov OVD: specifika primeneniya uslovij v sisteme povy'sheniya kvalifikacii *Nauchnoe obespechenie sistemy' povy'sheniya kvalifikacii kadrov* [Scientific support of the system of advanced training], 2020, Vol. 2 (43), pp. 72–79.
2. Flynn M. Mandatory retirement in the police service: the case of the London MPS, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 2010, Vol. 33, No. 2, pp. 376–391.
3. Kyazimov K. G. *Upravlenie personalom: professional'noe obuchenie i razvitie: uchebnik. 2-e izd., per. i dop.* [Personnel management: professional training and development: textbook. 2nd ed., trans. and additional]. Moscow, Yurajt, 2019. P. 202.
4. Sprafka H., Kranda A. (nd), Institutionalizing mentoring into police departments.
5. Mentoring first year police constables: Police mentors' perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 23 (8), pp. 518–530. ISSN 1366-5626.

© Кулаков Ю. А., 2024

ИССЛЕДОВАНИЕ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Лубнин Алексей Олегович

Научный руководитель – *Самохвалова Светлана Михайловна*

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: alexey.lubnin@yandex.ru

В статье описана суть применения цифровой экосистемы управления персоналом, а также рассмотрены необходимые компетенции для ее формирования. Представлен анализ сформированности управленческих и технологических компетенций сотрудников железнодорожной отрасли.

Ключевые слова: экосистемный подход, цифровая экосистема управления персоналом, управленческие компетенции, технологические компетенции, компетенции.

A STUDY OF THE FORMATION OF MANAGERIAL COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECOSYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT

Lubnin Alexey O.

Scientific Supervisor – *Samokhvalova Svetlana M.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: alexey.lubnin@yandex.ru

The article describes the essence of the application of the digital ecosystem of personnel management, as well as the necessary competencies for its formation. The analysis of the formation of managerial and technological competencies of employees of the railway industry is presented.

Keywords: ecosystem approach, digital ecosystem of personnel management, managerial competencies, technological competencies, competencies.

В настоящее время наблюдается бурное развитие инновационных цифровых технологий, процессы изменений затрагивают все отрасли экономики и сферы общества: растут требования к производимым работам,

товарам, услугам и, соответственно, растут требования к персоналу. Для успешного функционирования современных организаций, в условиях цифровизации трудовых функций и общества в целом, должно осуществляться эффективное управление человеческими ресурсами за счет выделения неосновных видов деятельности в экосистемы. Экосистемный подход позволяет быстро адаптироваться к новым условиям, возникающим на фоне постоянных изменений внешней среды и её нестабильности.

Цифровая экосистема управления персоналом (далее – ЦЭУП) позволяет компаниям наращивать конкурентные преимущества за счет автоматизации многих HR-процессов и быстрой обработки большого объема информации. Использование ЦЭУП требует от современной компании четкого понимания трендов и ориентацию на будущее, готовность к изменениям и привлечению внутренних и внешних ресурсов для разработки и совершенствования экосистемы, а также пересмотра моделей компетенций [1].

В настоящее время не существует унифицированной системы понятий, предлагающей определение ЦЭУП. Однако в концепции государственного регулирования цифровых платформ и экосистем, представленной министерством экономического развития Российской Федерации, понятие «цифровой экосистемы» рассматривается как клиентоцентричная бизнес-модель, объединяющая две и более группы продуктов, услуг, информации для удовлетворения конечных потребностей клиентов [2].

Чтобы сформировать цифровую экосистему управления персоналом, руководству и HR-специалистам нужно выстроить «цифровую» корпоративную культуру. Важно, чтобы сотрудники понимали необходимость нововведений и разделяли взгляды топ-менеджеров на технологические инновации, поэтому управленческие и технологические компетенции играют важную роль при внедрении цифровых HR-технологий. В данных условиях кадровые структуры призваны сыграть уникальную роль, а именно помочь адаптироваться: руководителям – к новым технологиям, персоналу – к новым моделям работы и карьеры, организации в целом – к изменениям [3].

Критерием эффективности использования модели управленческих и технологических компетенций для цифровой экосистемы управления персоналом будет являться удовлетворенность заинтересованных сторон в формировании данных компетенций, а именно: топ-менеджмента/ владельцев компании; руководителей и сотрудников, у которых формируются данные компетенции; представителей HR-блока, ответственных за формирование компетенций.

На сегодняшний день на красноярской железной дороге реальные профили компетенций, включающие корпоративные, менеджерские, технические и профессиональные компетенции, большинства руководителей и специалистов соответствует минимальным ожиданиям компании и имеют зоны роста. Уровень цифровой грамотности работников ОАО «РЖД» находится на уровне 74,4 %, что может положительно влиять на внедрение и развитие цифровых технологий в компании [4].

В подобных благоприятных условиях для создания цифровой экосистемы управления персоналом необходимо обратить внимание на сформированность управленческих и технологических компетенций сотрудников компании. На базе подразделения красноярской железной дороги были отобраны и описаны необходимые компетенции для формирования ЦЭУП, а также произведена оценка их сформированности. В число оцениваемых управленческих компетенций вошли: управление изменениями; развитие потенциала сотрудников; эффективная коммуникация; цифровая грамотность. В число оцениваемых технологических компетенций вошли: инновативность; обучаемость и открытость новому; коммуникация и сотрудничество; технологическая грамотность [5].

Анализ показал, что управленческие компетенции руководителей сформированы на базовом уровне, который необходим при решении нестандартных задач в сложных условиях. Наиболее популярные отрицательные оценки в выборке касаются понимания возможностей современных цифровых устройств и интернет-технологий, способностей решать простые технические задачи и того, разделяют ли сотрудники ценность использования цифровых технологий для командной работы.

Наиболее популярные отрицательные оценки в выборке при анализе сформированности технологических компетенций руководителей подразделения касаются своевременного предоставления обратной связи посредством цифровых технологий, использования цифровых сервисов для решения непрофильных задач, а также понимания возможностей современных цифровых устройств и интернет-технологий.

Таким образом, управленческие и технологические компетенции руководителей и сотрудников подразделения сформированы на базовом уровне, для создания и успешного функционирования цифровой экосистемы управления персоналом требуется переосмысление действующей модели компетенций, а также включение в систему формирования компетенций механизмов, способствующих сотрудникам компании понимать и гибко использовать цифровые HR-сервисы [6].

Библиографические ссылки

1. Trinet.com [Электронный ресурс] Sundaresan G. HR Ecosystems and Integration Between the Different Systems. Режим доступа: URL: <https://www.trinet.com/insights/hrecosystem-and-integration-between-the-different-systems>.
2. Мартынова С. Э., Богатырева Т. Г. Цифровые HR-платформы и экосистемы в государственном управлении // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18, № 3. С. 108–130.
3. Hays.ru [Электронный ресурс]: «IT в HR». Режим доступа: URL: <https://hays.ru/res/digitalrecruitment/>.
4. Gudok.ru [Электронный ресурс]: Общий уровень цифровой грамотности сотрудников компании. Режим доступа: URL: <https://gudok.ru/content/obshchestvo/obrazovanie/1627237/>.

5. Толочек В. А., Машкова А. С. Феномен «компетенции»: Оценки компетенций менеджеров (факторы предпочтений) // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2021. № 1. С. 57–78. Doi: 10.11621/vsp.2021.01.03.

6. Вишневский К. О., Гохберг Л. М., Дементьев В. В. Цифровые технологии в российской экономике // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2021. 116 с.

References

1. Trinet.com. Sundaresan G. HR Ecosystems and Integration Between the Different Systems. Available at: <https://www.trinet.com/insights/hrecosystem-and-integration-between-the-different-systems>. (in Russian)

2. Martynova S. E., Bogatyreva T. G. Digital HR platforms and ecosystems in public administration *Srednerusskij vestnik obshchestvenny`x nauk* [Central Russian Bulletin of Social Sciences]. 2023. Vol. 18, No. 3, pp. 108–130.

3. Hays.ru: “IT in HR”. Available at: <https://hays.ru/res/digitalrecruitment/>. (in Russian)

4. Gudok.ru: The general level of digital literacy of the company's employees. Available at: <https://gudok.ru/content/obshchestvo/obrazovanie/1627237/>. (in Russian)

5. Tolochek V. A., Mashkova A. S. The phenomenon of “competence” : Assessment of managers' competencies (preference factors) *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psixologiya* [Bulletin of the Moscow University. Episode 14. Psychology]. 2021. No. 1. pp. 57–78. Doi: 10.11621/vsp.2021.01.03.

6. Vishnevskiy K. O., Gokhberg L. M., Dement'yev V. V. Digital technologies in the Russian economy.

© Лубнин А. О., 2024

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Люст Елена Александровна

Научный руководитель – *Соколова Елизавета Леонидовна*

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: Liust2001@mail.ru

В статье рассматриваются особенности и критерии оценки инженерных кадров в строительной организации.

Ключевые слова: персонал, система оценки, инженерные кадры, строительная организация.

CRITERIA FOR EVALUATING ENGINEERING PERSONNEL IN A CONSTRUCTION ORGANIZATION

Lust Elena A.

Scientific Supervisor – *Sokolova Elizaveta L.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: Liust2001@mail.ru

The article discusses the features of the assessment of engineering personnel in a construction organization and gives a description of their assessment criteria.

Keywords: personnel, assessment system, engineering personnel, construction organization.

Строительная отрасль является одной из ключевых и наиболее динамично развивающихся отраслей экономики. Качество инженерных кадров играет важную роль в успешной реализации проектов и обеспечении высокого уровня безопасности и надежности строительных объектов. Поэтому система оценки инженерных кадров становится неотъемлемой частью деятельности строительных организаций.

В различных источниках понятие «оценка персонала» трактуется по-разному. По мнению А. Я. Кибанова, оценка персонала – это целенаправ-

ленный процесс, который устанавливает соответствие качественных характеристик персонала (способности, мотивация и свойства) требованиям должности или рабочего места [1]. Согласно А. П. Егоршину, понятие оценки персонала – это процесс определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности [2]. Оценка персонала – это процедура, целью которой является выявлять степень соответствия индивидуальных особенностей личности сотрудника, эффективность его деятельности определенным требованиям.

При проведении оценки организация стремится реализовать следующие цели:

- 1) сохранять отдачу персонала на требуемом уровне;
- 2) стимулировать процесс повышения квалификации работника;
- 3) контролировать качество и эффективность труда подчиненных работников со стороны руководства;
- 4) стимулировать принятие верных решений при повышении, переводе или увольнении сотрудников;
- 5) решать вопросы, которые связаны с материальным стимулированием: определение заработной платы, премий и различных материальных бонусов;
- 6) корректировать деятельность по управлению персоналом [3, с. 122].

Основные задачи системы оценки инженерных кадров включают:

1) определение эффективности работы каждого сотрудника. Система оценки помогает определить, насколько успешно инженер выполняет свои задачи и достигает поставленных целей. Это может быть основано на количестве выполненных проектов, уровне качества работ или других измеримых показателях;

2) выявление потребностей в обучении и повышении квалификации. Анализ результатов оценки поможет определить зоны развития для каждого сотрудника и выработать индивидуальный план обучения. Повышение компетентности инженерного персонала является одним из ключевых факторов успеха строительной организации;

3) определение перспектив и возможностей для продвижения по карьерной лестнице. Система оценки позволяет выявить сотрудников, которые обладают потенциалом для роста и развития внутри компании. Это помогает строительной организации создать эффективную систему мотивации и удержания талантливых специалистов [5].

Система оценки инженерных кадров должна быть объективной [4]. Для этого необходимо определить четкие критерии оценки, которые будут основываться на конкретных задачах и требованиях строительной организации.

Одним из основных критериев оценки инженерных кадров является профессионализм – знание и умения, технические навыки выполнения поставленных задач. Для оценки профессионального уровня инженера могут использоваться опросы, проведение практического испытания.

Второй важный критерий – лидерство и способность работать в команде. Инжиниринг часто предполагает коллективную работу над слож-

ными проектами, поэтому способность к руководству командой и сотрудничеству становится ключевой. Для оценки этих компетенций можно использовать методы, такие как анкетирование, анализ результатов командных проектов или наблюдение за работой инженера в группе.

Третий критерий – результативность работы. Этот показатель отражает способность инженера достигать поставленные цели и выполнять задачи в установленные сроки. Для оценки результативности могут применяться различные методы, например, анализ выполнения прошлых проектов, проверка соответствия работника установленным показателям эффективности или опрос заказчиков о его работе.

Четвертый критерий – управленческие навыки. В строительной организации инженерам часто приходится решать не только технические задачи, но и заниматься координацией работы других специалистов и контролем выполнения проекта. Оценивая этот критерий, можно использовать такие методы как интервью с подчинёнными или коллегами данного инженера, анализ его управленческого опыта или проведение специальных тренингов и семинаров для развития этих навыков.

Пятый критерий – инновационность. Строительная отрасль постоянно развивается и меняется, поэтому важно иметь в команде инженеров, способных предлагать новые решения и технологии. Оценивая этот критерий, можно использовать методы, такие как анализ предложений и идей работников на совещаниях или в рабочих группах, проведение конкурсов на лучшее предложение или оценка результатов проектов/разработок данного инженера.

Специфика инженерных кадров в строительной организации заключается в их уникальных навыках и знаниях. В отличие от других профессий, инженер в этой сфере должен обладать широким спектром компетенций – от анализа технической документации до управления большими строительными бригадами. Каждый процесс, связанный со строительством – начиная от планировки объекта до его сдачи заказчику – требует точности, ответственности и четкого понимания всех этапов работы.

Основными задачами инженера-строителя являются контроль за выполнением строительных работ согласно проектной документации, расчет и закупка материалов, управление строительной бригадой, соблюдение технических норм и требований безопасности. Помимо этого, инженеры должны быть готовы к решению проблемных ситуаций на стройплощадке, оперативно реагировать на изменения в планах и координировать работу с другими специалистами. Все эти задачи требуют от инженера высокой профессиональной подготовки и опыта работы в данной области.

В своей работе инженеры используют различные инструменты и технологии. Они используют компьютерные программы для разработки проектов, визуализации и моделирования строительных объектов. Они также используют специализированные инженерные системы и оборудование для проведения измерений, испытаний и контроля качества работ.

Важной частью работы инженерных кадров является обучение и развитие. Они должны постоянно совершенствовать свои знания и навыки,

следить за новыми трендами и инновациями в строительной отрасли. Они должны быть в курсе всех изменений в строительных нормах и правилах, а также владеть современными инженерными методами и технологиями.

Инженерные кадры в строительной организации имеют особую специфику. Они должны быть технически грамотными, творческими и ответственными. Их работа требует тщательности, внимательности и умения работать в команде. Инженеры должны быть готовы к решению нестандартных задач и принимать важные решения в условиях ограниченного времени и ресурсов.

Оценка инженерных кадров в строительной организации связана с возможностями и рисками, которые важно учитывать при ее использовании. В качестве возможностей можно отметить следующие.

1) объективность – система оценки позволяет проводить анализ компетенций и профессионального уровня сотрудников на основе конкретных критериев, что делает ее более объективной по сравнению с субъективными методами оценки;

2) мотивация развития – оценка инженерных кадров стимулирует их дальнейшее профессиональное развитие, так как позволяет выявить слабые места и определить области для улучшения работы;

3) разграничение ответственности – применение системы оценки позволяет четко определить уровень ответственности каждого инженера за выполнение своих обязанностей и достижение целей в рамках строительного проекта;

4) выбор лучших специалистов – оценка позволяет отбирать наиболее квалифицированных и профессиональных сотрудников для выполнения сложных задач и проектов;

5) повышение эффективности работы организации на выявление проблемных зон в работе коллектива и принять меры по их устранению, что способствует повышению общей эффективности работы строительной организации.

В процессе оценки могут актуализироваться следующие риски:

1) субъективность оценки вследствие субъективного влияния руководителя или эксперта, что может привести к несправедливой оценке некоторых сотрудников;

2) ограниченность объективности измерений, так как не все аспекты работы инженера могут быть измерены конкретными числами или показателями, что создает определенные ограничения в системе оценки и может привести к неполному или недостоверному представлению о профессиональных достижениях сотрудника;

3) негативное воздействие на мотивацию. Как результат неконструктивной обратной связи по итогам оценки;

4) снижение командного духа в результате конкуренции между коллегами, смещению фокуса на индивидуализацию работы;

5) высокие затраты и сложность построения эффективной системы оценки персонала.

Построение системы оценки инженерных кадров позволит выявить наиболее талантливых сотрудников, разработать планы по их развитию и повысить общую эффективность работы инженерных кадров в строительной организации.

Библиографические ссылки

1. Оценка персонала организации: цели, этапы, методы, критерии / О. В. Бурдюгова, О. Н. Коркешко, Р. М. Прытков, А. А. Ахтямова // Теория и практика современной науки. 2016. № 4 (10).
2. Аширов Д. В. Управление персоналом : учебное пособие. ТК «Велби» ; Изд-во Проспект, 2016. 122 с
3. Шаповаленко Д. Д. Система деловой оценки персонала // Наука и образование сегодня. 2021. № 8 (67).
4. Дороговцева А. А., Герасимова А. В., Скопич Д. Л. Разработка и внедрение системы оценки персонала на производственном предприятии // Экономический вектор. 2022. № 1 (28).
5. Галина А. Э., Евдокимова К. В. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2017. № 14 (148). С. 343–345.

References

1. Burdyugova O. V., Korkeshko O. N., Pry`tkov R. M., Axtyamova A. A. i dr. Ocenka personala organizacii: celi, e`tapy`, metody`, kriterii *Teoriya i praktika sovremennoj nauki* [Teoriya i praktika sovremennoj nauki]. 2016. № 4 (10).
2. Ashirov D. V. *Upravlenie personalom: uchebnoe posobie*. [Personnel management : a textbook.] TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2016. 122 s
3. Shapovalenko D. D. Sistema delovoj ocenki personala *Nauka i obrazovanie segodnya* [Science and education today]. 2021. Vol. 8 (67).
4. Dorogovceva A. A., Gerasimova A. V., Skopich D. L. Development and implementation of a personnel assessment system at an industrial enterprise *E`konomicheskij vector* [The economic vector]. 2022. Vol. 1 (28).
5. Galina A. E., Evdokimova K. V. Ocenka personala kak neobxodimy`j e`lement kadrovoj politiki organizacii *Molodoj ucheny`j* [Young scientist]. 2017. Vol. 14 (148). P. 343–345.

© Люст Е. А., 2024

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Молчанова Анастасия Владимировна
Научный руководитель – *Зыкова Татьяна Борисовна*

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: nmolchanova1999@yandex.ru

В настоящее время невозможно представить деятельность компании без людей. Персонал является важнейшим ресурсом компании. Эффективная мотивация и стимулирование персонала является важным фактором в управлении персоналом. Одной из основных функций управляющей системы является создание действенных стимулов труда для управляемой системы.

Ключевые слова: стимулирование персонала, мотивация, вознаграждение, стимул труда.

MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL IN MODERN ORGANIZATIONS

Molchanova Anastasiya V.
Scientific Supervisor – *Zykova Tat'yana B.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: nmolchanova1999@yandex.ru

Currently, it is impossible to imagine the company's activities without people. The staff is the most important resource of the company. Effective motivation and stimulation of staff is an important factor in personnel management. One of the main functions of the management system is to create effective labor incentives for the managed system.

Keywords: staff stimulation, motivation, remuneration, labor incentive.

В современном мире мотивация и стимулирование персонала играют ключевую роль в управлении организацией. Мотивацию трудовой деятельности персонала организации необходимо рассматривать, как систему

комплексного воздействия внешних и внутренних факторов на сотрудников для достижения целей организации. Мотивация и стимулирование помогают поднять уровень приверженности к организации, без чего организации сталкиваются с более низким уровнем выпуска продукции, со снижением производительности, и вполне вероятно, что в этих условиях организация не сможет достичь важных целей. Одним из важнейших инструментов мотивации и стимулирования является система вознаграждения за труд.

Мотивация и стимулирование персонала через систему вознаграждения за труд основаны на том, что люди стремятся к достижению целей, которые имеют для них ценность. Разнообразные типы вознаграждения (финансовые, нематериальные, социальные) оказывают различное воздействие на работников в зависимости от их индивидуальных мотиваций.

При создании системы вознаграждения за труд в организации необходимо учитывать следующие аспекты. Справедливость – вознаграждение должно быть справедливым и соответствовать результатам и усилиям каждого сотрудника. Прозрачность – работники должны понимать, какие критерии лежат в основе вознаграждения и какие возможности для повышения доходности им доступны. Гибкость – система должна быть гибкой и адаптироваться к изменяющимся условиям и потребностям персонала. Индивидуализация – учет индивидуальных потребностей и мотиваций сотрудников позволяет создать более эффективные стимулы к работе.

Организации для своей успешной деятельности должны находить способы поддерживать вовлеченность своих сотрудников, а также контролировать и развивать мотивацию. Сотрудники организации, у которых особенно низкая мотивация к работе, работают в более медленном темпе, избегают задач, они не сосредоточены и не вкладывают в свою работу никакой энергии. Такая деятельность работников растрчивает впустую ресурсы организации, а также может негативно сказаться на других сотрудниках, потенциально мешая всей организации выполнять работу на самом высоком уровне или достигать важных целей. С другой стороны, мотивированный сотрудник полон энтузиазма, целеустремлен и гордится своей работой. Он быстро выполняет задачи, принимает меры и хочет хорошо работать как для себя, так и для организации в целом. Таким образом, независимо от того, находится ли организация в лучшем состоянии или на пути к росту, мотивация и стимулирование персонала очень важны.

Существуют различные факторы мотивации, которые обычно делятся на внешние и внутренние [5, с. 7]. Внутренними факторами мотивации могут быть: самореализация; самоутверждение; креативность; убежденность; любопытство; потребность в общении. К внешним факторам мотивации относятся: деньги; карьера; положение в обществе; признание и т. д.

По своей природе мотивы могут быть положительными или отрицательными. Положительным внешним мотивом поведения является вознаграждение за хорошую работу, а отрицательным – наказание за невыполнение работы; положительным внутренним мотивом является интересная

работа, а отрицательным – рутинный характер выполняемой работы, в результате чего человек стремится избавиться от нее.

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности. Существует долгосрочная, среднесрочная и краткосрочная мотивация каждого сотрудника на личном уровне. Действуют все три типа мотивации: привлечение, удержание и эффективная работа [4, с. 73].

Долгосрочная мотивация направлена на достижение долгосрочных карьерных и личностных целей сотрудника. Этот тип мотивации может быть связан с желанием карьерного роста, профессионального развития, обучения и повышения квалификации. Долгосрочная мотивация помогает сотруднику видеть перспективу и смысл своей работы, что способствует повышению уровня мотивации, самоорганизации и саморазвития.

Краткосрочная мотивация обычно основана на немедленных стимулах, таких как финансовое вознаграждение, поощрения, похвалы, благодарности и другие моменты, которые приносят удовлетворение и радость сотруднику сейчас или в ближайшем будущем. Краткосрочная мотивация может помочь стимулировать сотрудников на выполнение конкретных задач, увеличение производительности и достижение краткосрочных целей.

Среднесрочная мотивация связана с достижением промежуточных или темпоральных целей, которые помогают сотруднику двигаться вперед и сохранять интерес к работе. Этот тип мотивации может включать в себя планы карьерного развития, участие в проектах, обучение новым навыкам, улучшение производительности и адаптацию к изменениям в организации.

Важно отметить, что эффективная мотивация сотрудников требует комплексного подхода, учета индивидуальных особенностей, потребностей и мотиваций сотрудников. Комбинация долгосрочной, краткосрочной и среднесрочной мотивации позволяет создать устойчивую систему стимулирования сотрудников, поддерживая их интерес к работе, улучшая результативность и продуктивность.

Стимулирование труда – совокупность действий, представляющих собой средства удовлетворения в большей мере материальных потребностей. Если сформулировать иначе, то мотив – это своеобразный толчок, вызывающий побуждение к действию ради достижения цели, соответствующей внутреннему состоянию человека, тогда как стимул – желаемый объект. То есть мотивация – внутренний процесс, стимулирование – внешний [3, с. 8].

В настоящее время в научной и бизнес-среде нередко допускается серьезная методологическая ошибка. Очень часто эти два понятия отождествляют или путают друг с другом. Главное отличие мотивации от стимулирования персонала заключается в направленности. Мотивация направлена на изменение существующего положения, а создание стимулов – на его закрепление. Только сочетание этих методов воздействия позволит повысить эффективность работы организации.

Стимулирование – это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности.

Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей [2, с. 67].

Для стимулирования труда, для обеспечения необходимого уровня трудовой активности руководству предприятия необходимо определить набор благ, который будет положен в основу стимулирования работников.

Стимулирование персонала представляет собой совокупное применение различных стимулов по отношению к конкретным работникам или к их группам, с целью более эффективного использования их трудовых возможностей, стараний, целеустремленности для решения задач, стоящих перед организацией. Данные мероприятия, направленные на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулируют не только к работе в целом, но и к усердию, более качественной работе, инициативности и желанию трудиться. Поощрения – это дополнительное вознаграждение или выгода для работника в результате перевыполнения нормы, ликвидации брака, повышения качества и эффективности работы [1, с. 7]. Стимулы можно разделить на несколько групп:

1) финансовые стимулы. Один из наиболее распространенных способов стимулирования персонала – использование финансовых стимулов. К ним относятся премии, бонусы, премирование за достижение поставленных целей, повышение заработной платы и т. д. Финансовые поощрения помогают укрепить внешнюю мотивацию сотрудников, стимулируют их к повышению производительности и качества работы;

2) нематериальные стимулы. Однако помимо финансовых стимулов, важными являются и нематериальные стимулы. К ним относятся похвала, благодарность, признание заслуг, возможность карьерного роста, участие в интересных проектах, организация обучающих мероприятий и т. д. Нематериальные стимулы способствуют укреплению внутренней мотивации сотрудников, помогают им чувствовать себя ценными и востребованными в коллективе;

3) система бонусов и вознаграждений. Для эффективного стимулирования персонала важно разработать систему бонусов и вознаграждений, которая будет справедливо вознаграждать сотрудников за достижение поставленных целей и за хорошую работу. Важно, чтобы система вознаграждений была прозрачной, понятной и мотивирующей для всех сотрудников компании.

Обобщая, следует отметить, что значение стимулирования велико:

- 1) повышает производительность и эффективность труда.
- 2) способствует максимальной реализации возможностей сотрудников, их навыков и умений.
- 3) создает благоприятную атмосферу в коллективе.
- 4) снижает показатели «текучести кадров».
- 5) удерживает внутри организации самых ценных сотрудников [4, с. 19].

Мотивационные программы, различные методы стимулирования или различные способы поощрения – залог успеха функционирования организации. Довольный сотрудник, который уверен, что его ценят, будет работать более усердно и приводить организацию к поставленным целям. При

условии правильного проведения стимулирующих мероприятий, как правило, улучшаются производственные показатели, уменьшается «текучка» кадров, у работников появляется командный дух, что приводит к быстрому развитию организации.

Библиографические ссылки

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. 2-е изд., доп. Москва : Юрайт, 2024. 362 с.
2. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев ; Урал. федеральный университет им. Б. Н. Ельцина, Шадр. государственный педагогический институт. Шадринский университет : ШГПУ, 2021. 216 с
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., доп. Москва : Юрайт, 2024. 323 с.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. М. : Инфра-М, 2023. 524 с.
5. Ребров А. В. Мотивация и вознаграждение. Современные модели и технологии : учебное пособие. М. : Инфра-М, 2024. 346 с

References

1. Trapitsyn S. Yu. *Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti : uchebnoye posobiye i praktikum dlya vuzov* [Motivation and stimulation of labor activity : a textbook and a workshop for universities]. Moscow, Yurayt, 2024. 362 p.
2. Tokareva Yu. A., Glukhen'kaya N. M., Tokarev A. G. *Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti personala: kompleksnyy podkhod : monografiya* [Motivation of personnel's labor activity: an integrated approach : monograph]. Ural. federal'nyy universitet im. B. N. Yel'tsina, Shadr. gosudarstvennyy pedagogicheskiy institut. Shadrinskiy universitet : SHGPU, 2021, 216 p.
3. Solomanidina T. O., Solomanidin V. G. *Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti: uchebnoye posobiye i praktikum dlya vuzov* [Motivation and stimulation of labor activity: a textbook and a workshop for universities]. Moscow, Yurayt, 2024, 323 p.
4. Kibanov A. Ya., Batkayeva I. A., Mitrofanova Ye. A., Lovcheva M. V. *Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti: uchebnoye posobiye* [Motivation and stimulation of labor activity: a textbook] Moscow, Infra-M, 2023, 524 p.
5. Rebrov A. V. *Motivatsiya i voznagrazhdeniye. Sovremennyye modeli i tekhnologii : uchebnoye posobiye* [Motivation and reward. Modern models and technologies : a textbook]. Moscow, Infra-M, 2024, 346 p.

© Молчанова А. В., 2024

ФАКТОРЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Москальченко Надежда Александровна

Научный руководитель – Соколова Елизавета Леонидовна

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: nadyamoskal4enko00@yandex.ru

В статье представлены результаты теоретического анализа содержания понятий «привлечение» и «удержание» персонала. Систематизированы факторы привлечения и удержания персонала.

Ключевые слова: обеспечение организации персоналом, привлечение персонала, удержание персонала, факторы привлечения и удержания персонала.

FACTORS OF RECRUITMENT AND RETENTION OF STAFF IN A MODERN ORGANIZATION

Moskalchenko Nadezhda A.

Scientific Supervisor – Sokolova Elizaveta L.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: nadyamoskal4enko00@yandex.ru

The article presents the results of a theoretical analysis of the content of the concepts of “recruitment” and “retention” of personnel. The most important factors of attracting and retaining staff have been identified.

Keywords: providing the organization with personnel, staff recruitment, staff retention, factors for recruitment and retaining staff.

По данным Росстата, за период 2020–2022 гг. численность безработных в России в возрасте 15–72 лет неуклонно снижается. Данная тенденция наблюдается практически по всем субъектам Российской Федерации. В Красноярском крае количество безработных за данный период сократилось в 2,3 раза и на 2022 год составило 38,1 тысячу человек. Аналогичная ситуация складывается и с уровнем безработицы в России. На 2022 год

он составил 3,9 % против 5,8 % в 2020 году. В Красноярском крае уровень безработицы в 2022 году составил 2,7 %, а в 2020 году – 6 % [1].

При отслеживании динамики вакансий и резюме на портале hh.Статистика было установлено, что за 2023 год в Красноярском крае соотношение количества резюме к количеству вакансий составило 3,1, что соответствует дефициту соискателей. Наибольший дефицит прослеживается по следующим областям: медицина и фармацевтика, автомобильный бизнес, розничная торговля, рабочий персонал, строительство и недвижимость [2].

Ситуация усугубляется высокой конкуренцией работодателей за привлечение высококвалифицированных молодых специалистов, что связано с сокращением числа выпускников с высшим образованием, квалифицированных рабочих и служащих [3].

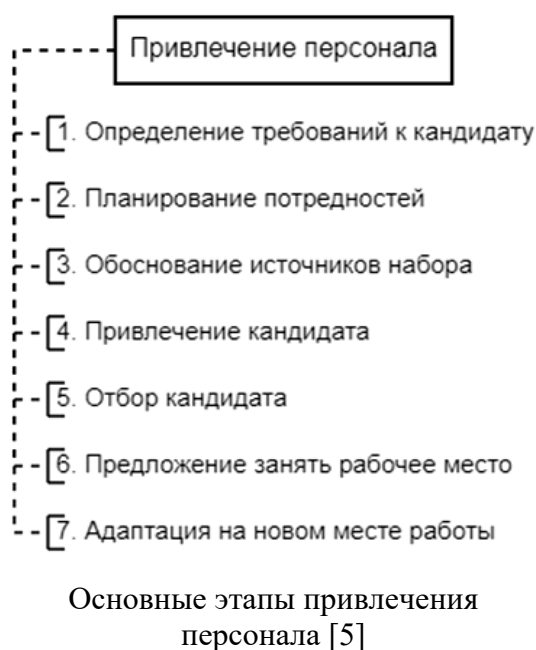
Перед кадровой службой стоит задача не только в качественном привлечении персонала, но и удержания имеющихся сотрудников, эффективно работающих, досконально знающих определенный рынок и специфику своей организации, у которых налажены внутренние и внешние коммуникации.

При изучении отечественной учебной и научной литературы было установлено, что авторы используют разнообразные термины, описывающие привлечение персонала, например, вербовка, набор, подбор, отбор, рекрутмент, привлечение кандидатов и пр.

В трудах многих современных специалистов, например, таких, как Т. Ю. Базаров, Ю. Г. Одегов, В. М. Маслова, О. А. Горленко, В. А. Спивак привлечение персонала рассматривается как неотъемлемая составляющая процесса подбора персонала. Т. Ю. Базаров определяет привлечение персонала, как «часть найма, рекрутирования кандидатов на работу, включая способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы

работы с сегментами рынка рабочей силы» [4]. Привлечение персонала, как непосредственный процесс обеспечения организации персоналом раскрыт в трудах В. М. Солошенко. Так привлечение персонала является поэтапным и взаимосвязанным процессом и решает серию взаимосвязанных задач, представленных на рисунке.

Рассматривая определения понятия «привлечение персонала» можно выделить два подхода. Привлечение персонала (широкое значение) – это последовательный процесс, который включает не только процесс повышения заинтересованности, но и процессы



дальнейшего отбора и трудоустройства сотрудников. Итогом является укомплектование штата организации наиболее подходящими сотрудниками. Привлечение персонала (узкое значение) – это часть подбора персонала, процесс выявления и использования наиболее подходящих источников привлечения кандидатов, а также разработка ценностного предложения, как условие привлечения кандидатов, соответствующих профилю должности. Итогом является формирование списка кандидатов, заинтересованных в работе в конкретной организации.

Также применяется понятие «recruiting» для описания начального процесса привлечения кандидатов в кадровый резерв организации и включает в себя различные стратегии привлечения широкого круга соискателей. Понятие «personal selection» используется для описания процесса отбора из имеющихся кандидатов для выбора подходящего, соответствующего требованиям, предъявляемым к работе [6].

В современной отечественной литературе, говоря об удержании персонала, авторы чаще всего проводят параллели с мотивацией, вовлеченностью, лояльностью, приверженностью. А. Я. Кибанов связывает удержание с трудовой мотивацией, так как это «готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации» [7]. Г. Р. Латфуллин и О. Н. Громова делают акцент на вовлеченности и приверженности. Так, по их определению, «вовлеченность в работу – это желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника», а «приверженность организации – степень психологической идентификации с организацией-работодателем» [8]. Т. В. Зайцева и А. Т. Зуб рассматривают привлечение как «стратегическую деятельность компании, направленную на то, чтобы заинтересовать своих наемных сотрудников к дальнейшей работе в штате, несмотря на периодические трудности в организации труда и возможные выгодные предложения другой работы в будущем» [9].

Анализ работ отечественных и зарубежных авторов позволил систематизировать факторы привлечения и удержания персонала, которые разделены на две группы (см. таблицу). Первая группа направлена на создание благоприятных условий, а вторая группа – на мотивацию и привлечение персонала.

Факторы привлечения и удержания персонала (составлено автором на основе [4–9])

Факторы	Частота использования	Ранг
1. Создание благоприятных условий:		
Стабильность и комфорт рабочего места	6	1
Развитая корпоративная культура, окружение	6	1
График работы	3	3
Репутация организации	2	4
Наличие психологической поддержки	1	5

Факторы	Частота использования	Ранг
2. Мотивация и вовлеченность персонала:		
Признание заслуг сотрудника	6	1
Заработная плата	5	2
Обучение, карьерный рост	5	2
Стиль управления, руководство	4	3
Подбор сотрудников, разделяющих ценности предприятия	3	4
Обратная связь	2	5
Сотрудники – владельцы акций	1	6

Таким образом, можно заключить, что при определении содержания понятия «привлечение персонала» существует два подхода: деятельность по обеспечению организации персоналом и этап процесса подбора персонала. Привлечение персонала, согласно второму подходу связано с выявлением источников и формированием ценностного предложения предприятия. Рассматривая сущность понятия «удержание персонала», авторы часто проводят параллели с мотивацией, вовлеченностью, лояльностью, приверженностью. Содержание рассмотренных понятий раскрывается через факторы привлечения и удержания персонала. На сегодняшний день нет универсального набора факторов, способного гарантировано привлечь и удержать персонал. Организациям необходимо формировать собственную систему привлечения и удержания персонала.

Библиографические ссылки

1. Российский статистический ежегодник. 2023 : стат. сб. / Росстат. М. : Федеральная служба государственной статистики, 2023. 701 с.
2. hh.Статистика: сервис открытой аналитики труда : сайт. URL: https://stats.hh.ru/krasnoyarsk_krai?vacanciesPeriod=month&resumesPeriod=month&resumesInProfAreaPeriod=month (дата обращения: 22.03.2024).
3. Соколова Е. Л., Левицкая В. О. Организация профессиональной ориентации в системе управления рисками кадрового обеспечения предприятия // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики : материалы XII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 23–24 марта 2023 года. Красноярск : СибГУ, 2023. С. 129–133. DOI 10.53374/9785864339398_129.
4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник. М., 2024. Доступ из образовательной платформы Юрайт. URL: <https://urait.ru/bcode/535855> (дата обращения: 15.02.2024).
5. Пархомчук М. А., Андросов Д. В., Солошенко В. М. Привлечение персонала в организацию // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. № 3. С. 20–24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-personala-v-organizatsiyu> (дата обращения: 11.02.2024).

6. Shumaila S. Recruitment vs. Selection: Know the Difference [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://differencebtw.com/recruitment-vs-selection/>, свободный (дата обращения: 04.03.2024).

7. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник. М. : Инфра-М, 2007. 445 с. (Высшее образование).

8. Организационное поведение: учебник и практикум / Г. Р. Латфуллин [и др.]. М., 2024. Доступ из образовательной платформы Юрайт. URL: <https://urait.ru/bcode/536900> (дата обращения: 27.02.2024).

9. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом : учебник. М. : Форум : Инфра-М, 2020. 336 с.

References

1. Rossiiskii statisticheskii ezhegodnik. 2023: stat. sb / Rosstat. M. : Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, 2023. 701 p. (in Russian)

2. hh.Statistika: servis otkrytoi analitiki truda: sait. Available at: https://stats.hh.ru/krasnoyarsk_krai?vacanciesPeriod=month&resumesPeriod=month&resumesInProfAreaPeriod=month. (in Russian)

3. Sokolova E. L., Leviczka V. O. Organizatsiya professional'noj orientatsii v sisteme upravleniya riskami kadrovogo obespecheniya predpriyatiya // Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovatsionnoj e'konomiki : materialy` XII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii, Krasnoyarsk, 23–24 marta 2023 goda. Krasnoyarsk : SibGU, 2023. S. 129–133. DOI 10.53374/9785864339398_129.

4. Bazarov T. Yu. Psikhologiya upravleniya personalom : uchebnik. M., 2024. Dostup iz obrazovatel'noi platformy Yurait. Available at: <https://urait.ru/bcode/535855>. (in Russian)

5. Parkhomchuk M. A., Androsov D. V., Soloshenko V. M. Privlechenie personala v organizatsiyu // Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii. 2010, № 3, pp. 20–24. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-personala-v-organizatsiyu>. (in Russian)

6. Shumaila S. Recruitment vs. Selection: Know the Difference [Elektronnyi resurs]. Available at: <https://differencebtw.com/recruitment-vs-selection/>, svobodnyi. (in Russian)

7. Kibanov A. Ya. Osnovy upravleniya personalom : uchebnik. M. : Infra-M, 2007. 445 p. (Vysshee obrazovanie). (in Russian)

8. Organizatsionnoe povedenie: uchebnik i praktikum / G. R. Latfullin [i dr.]. M., 2024. Dostup iz obrazovatel'noi platformy Yurait. Available at: <https://urait.ru/bcode/536900> (in Russian)

9. Zaitseva T. V., Zub A. T. Upravlenie personalom: uchebnik. M. : Forum : Infra-M, 2020. 336 p. (in Russian)

© Москальченко Н. А., 2024

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ПРОФОРИЕНТАЦИИ ВЗРОСЛЫХ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Наянзина Елизавета Александровна

Научный руководитель – Новоселова Ольга Владимировна

Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С. П. Королева
Российская Федерация, 443086, г. Самара, Московское шоссе, 34
E-mail: nayanzinaea@yandex.ru

В статье авторы рассматривают факторы, влияющие на выбор профессии среди разных возрастных групп населения, причины смены профессии, а также особенности мотивации работников на разных этапах карьеры. В рамках исследования приводятся основные методы профориентации взрослых. Также в ходе исследования авторы выделили показатели для оценки эффективности системы профориентации.

Ключевые слова: профориентация, методы профориентации, работники, показатели оценки эффективности.

MODERN METHODS OF ADULT CAREER GUIDANCE AND METHODS OF ASSESSING THEIR EFFECTIVENESS

Nayanzina Elizaveta A.

Scientific Supervisor – Novoselova Olga V.

Samara National Research University
34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation
E-mail: nayanzinaea@yandex.ru

In the article the authors consider the factors influencing the choice of profession among different age groups of the population, the reasons for changing profession, as well as the peculiarities of motivation of workers at different stages of career. The study provides the main methods of adult career guidance. Also in the course of the study the authors highlighted the indicators for assessing the effectiveness of the vocational guidance system.

Keywords: career guidance, career guidance methods, employees, performance evaluation indicators.

Профессиональная ориентация является важным элементом системы подготовки кадров и призвана помочь человеку выбрать профессию, которая наиболее соотносится с потребностями общества и его личными

особенностями. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности наносит ущерб как его развитию, так и убытком для организации. По статистике, люди, которые верно определились с профессией, более производительны и замотивированы, а также в целом более удовлетворены жизнью [1].

На данный момент нет единого толкования понятия «профориентация». Разные авторы определяют профориентацию и как комплекс мероприятий, и как систему, и как деятельность. Однако в целом в определениях отмечается, что она направлена на помощь человеку в выборе профессии с учетом его психофизиологических особенностей, склонностей и интересов [2].

Что же влияет на выбор профессии? На рис. 1 представлены результаты исследования ВЦИОМ о выборе профессии среди россиян в 2021 году [3]. Как мы видим, основными факторами, влияющими на выбор профессии, являются собственный увлечения и стечение обстоятельств. При этом доминирование влияния обстоятельств наблюдается среди людей с 35 до 59 лет.

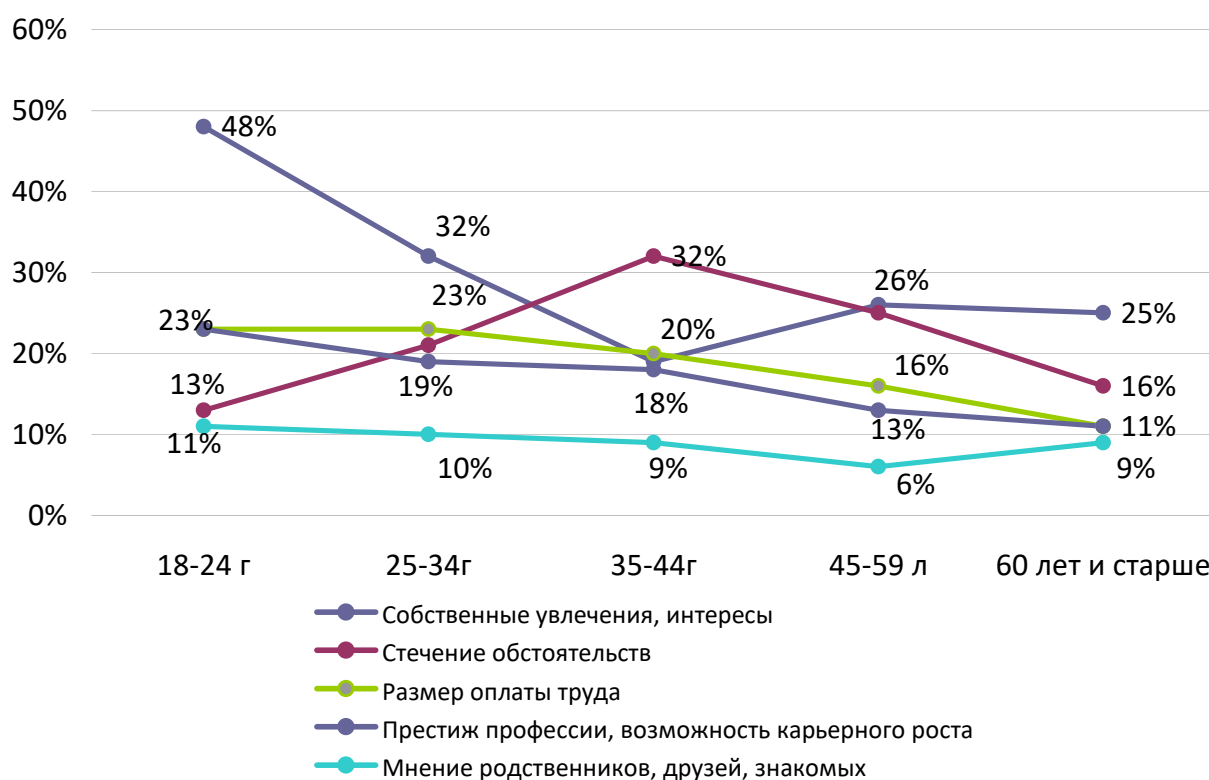


Рис. 1. Факторы, влияющие на выбор профессии разных возрастных групп [3]

На наш взгляд, это связано с тем, что их годы, связанные с выбором вуза, а также выходом на рынок труда совпали с экономическим кризисом в нашей стране, вызванным распадом Советского союза. Люди старались подстроиться под происходящее, выжить в изменяющихся условиях. После стабилизации ситуации собственные увлечения вновь стали играть более важную роль.

Однако на данный момент, в ходе исследования в 2023 г компаниями GeekBrains и Работа.ру было выявлено, что 50 % респондентов хотели бы

сменить профессию, 19 % уже сделали это. Самыми распространенными причинами для смены профессии стали отсутствие удовольствия от работы, низкая зарплата, а также выгорание (рис. 2) [4].

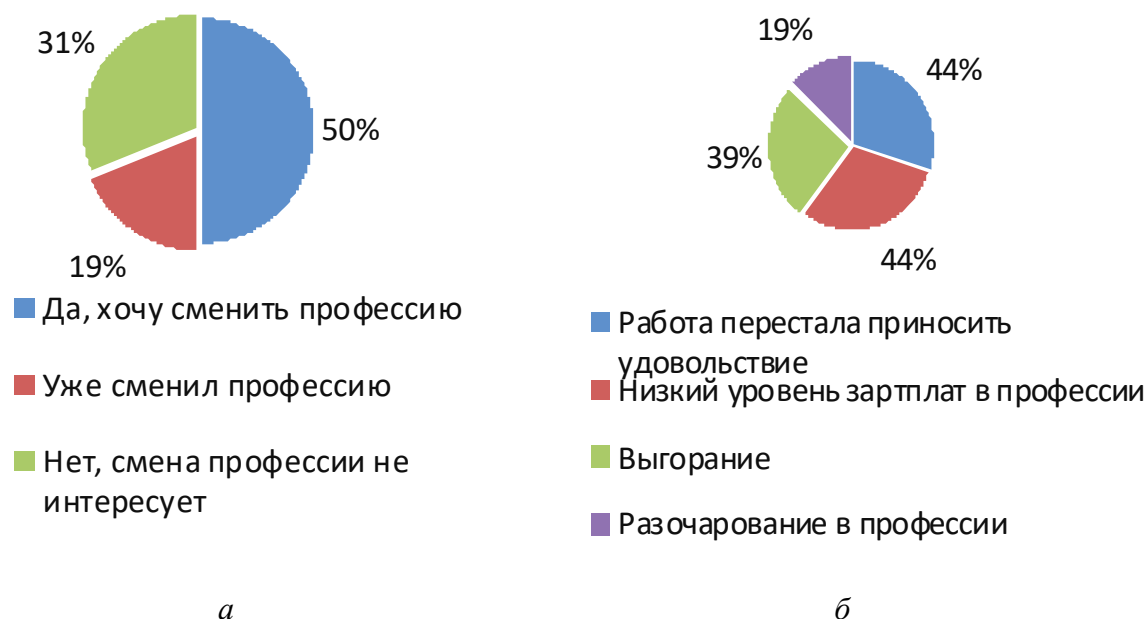


Рис. 2. Опрос респондентов:

а – Хотите ли вы сменить профессию? б – Почему вы хотите сменить профессию?

При этом у каждого пятого (21,8 %) нет идей, чем именно он хотел бы заниматься, 17,9 % не уверены в правильности выбора потенциальной будущей работы.

Почему наблюдается такая картина, если при выборе профессии люди в основном ориентировались на собственные интересы? На наш взгляд, такие результаты говорят о несовершенстве существующей системы профориентации, которая преимущественно ориентирована на школьников, в то время как взрослые могут подойти к этому процессу более осознанно.

По данным Роструда, в 2023 центры занятости оказали более 2,4 млн профориентационных услуг. Из них – почти 1,5 млн для людей старше 30 лет.

При проведении профориентации взрослых важно учитывать этапы профессионального развития различных возрастных групп (табл. 1).

Главной особенностью профориентации взрослых является то, что они уже имеют профессиональный опыт, у них сформированы цели в различных сферах жизни. Взрослые люди более осознанно изучают себя, более организованны и критичны. При этом они уже не слишком склонны к риску и решение и сменен профессии может даваться достаточно тяжело.

Одними из распространенных методов профориентации взрослых являются диагностические методы. Тестирования и психофизиологические обследования применяются практически для всех – школьников, студентов, работников. Несмотря на быстроту и универсальность, к недостаткам данных методов можно отнести трудоемкость обработки результатов,

высокую стоимость, необходимость профессиональной подготовки для диагноста. Также повсеместное использование ведет к пресыщенности тестов и, следовательно, снижению эффективности методик [5].

Таблица 1

Особенности мотивации работников на разных этапах карьеры

Этап карьеры	Краткая характеристика	Особенности мотивации
Предварительный (до 25 лет)	Основной акцент на учебу, проба себя на разных работах, быстрая адаптация и высокая обучаемость	Важна безопасность, социальное признание, возможность совмещать работу и учебу
Становление (25–30 лет)	Освоение профессии, развитие профессиональных навыков, высокая обучаемость	Потребность в самоутверждении, обретении независимости и финансовой стабильности. Также становятся важны меры, направленные на поддержку семей с детьми (предоставление декретного отпуска и отпуска по уходу за ребенком, различные доплаты, возможность перехода на гибкий график и пр.)
Продвижение (30–45 лет)	Вертикальное и горизонтальное построение карьеры	Возможности самореализации, достижения стабильности и социального признания, уважения. Переосмысление своего профессионального опыта и сопоставление действительности с желаемым
Сохранение (45–60 (65) лет)	Достижение основных профессиональных вершин, максимальный запас профессиональных знаний, навыков, появление желания к передаче опыта. Подготовка к жизни на пенсии	Сохранение уровня оплаты труда, удержание признания и уважения, появление интереса к дополнительным источникам дохода, забота о здоровье
Пенсионный (после 60/65 лет)	Поиск новых видов деятельности	Забота о здоровье, поиск самовыражения в новой сфере

Учитывая достаточно высокую осознанность взрослых относительно детей, эффективным инструментом для самопознания и самоопределения являются консультации, а также проективные методики, например, «Хочу-могу-Надо», составление икигая и пр. [6].

Профориентационные психодиагностические методики оцениваются по показателям валидности и надежности. Однако процесс оценки других групп методов, а также системы профориентации в целом основывается на выделении и анализе абсолютных и относительных показателей. В ходе исследования нами были выдвинуты показатели для оценки, они представлены в табл. 2.

К каждому показателю нами был выбран метод, который позволяет его оценить. В целом, исходя из полученных данных можно получить

информацию не только о явных признаках проведенной профориентации, но и о внутреннем состоянии человека.

Таблица 2

Показатели для оценки эффективности системы профориентации

Показатель	Информационная база
Доля сотрудников, прошедших профориентацию	(кол-во сотрудников, прошедших профориентацию / общее кол-во сотрудников) * 100 %
Доля сотрудников, которые последовали рекомендациям	(кол-во сотрудников, которые последовали рекомендациям / кол-во сотрудников, прошедших профориентацию) * 100 %
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}} \cdot 100 \%,$ <p>где $\text{Ч}_{\text{ув}}$ – число уволившихся работников, чел.; $\text{Ч}_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность персонала, чел.</p>
Уровень самостоятельности в процессе планирования развития	Методика Н. М. Пейсахова «Способность к самоуправлению»
Коэффициент производительности труда	$\text{ПТ} = \frac{\text{О}}{\text{Ч}},$ <p>где О – объем выполненных работ; Ч – количество сотрудников</p>
Удовлетворенность трудом	<ul style="list-style-type: none"> – Индекс лояльности сотрудников (eNPS); – индекс удовлетворенности сотрудников (ESI)
Процент выполнения индивидуального плана развития	(кол-во реализованных / общее кол-во запланированных мероприятий) * 100%
Ориентация на успех	– методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса
Уровень осознанности	Опросник пяти аспектов осознанности» (Five Facet Mindfulness Questionnaire, FFMQ) (Йон Кабат Зинн)

Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что несмотря на ориентацию на собственные интересы и увлечения при выборе профессии, больше половины людей все равно остаются неудовлетворены своим выбором. Следовательно, в процессе профессионального самоопределения важно учитывать и другие факторы, такие как психологические особенности личности, состояние рынка труда и др. На наш взгляд, развитие системы профориентации и расширения целевой аудитории на все население (то есть создание программы, которая могла бы поддерживать человека на протяжении всей его трудовой жизни) позволило бы улучшить экономику нашей страны благодаря более полному использованию потенциала работников, повышению их удовлетворенности и мотивации.

Библиографические ссылки

1. Воронина А. В., Ансари М. Профессиональная ориентация и организационная адаптация персонала // Наука и общество : материалы V меж-

дународной научной конференции, Ростов-на-Дону, 08 февраля 2023. С. 29–35.

2. Грязнова Е. Р. Профессиональная ориентация и профессиональное развитие специалистов по управлению персоналом на основе маркетинговых инструментов // Профессиональная ориентация. 2017. № 2. С. 33–37.

3. Исследование ВЦИОМ [Электронный ресурс]: профессия, которую мы выбираем: факторы и мотивы решения. Режим доступа: URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/professija-kotoruju-my-vybiraem-factory-i-motivy-reshenija?ysclid=luiqa8j6r1562774836>.

4. Исследования сервиса по поиску работы и персонала Работа.ру и образовательной платформы GeekBrains [Электронный ресурс]: Причины смены профессии. Режим доступа: URL: <https://press.rabota.ru/kazhdiy-vtoroy-rossiyanin-khochet-smenit-professiyu>.

5. Юсупов Ф. М. Методика оценки эффективности профориентационной процедуры // Education and Self Development. 2018. Т. 13, № 4. С. 80–85.

6. Гурулева Е. Г., Журавлева В. А. Современные виды профориентации персонала // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. 2014. Т. 1, № 1. С. 277–280.

References

1. Voronina A. V., Ansari M. Professional orientation and organizational adaptation of personnel. Science and Society : Proceedings of the V International Scientific Conference, Rostov-on-Don, February 08, 2023, p. 29–35.

2. Gryaznova E. R. Professional orientation and professional development of HR specialists on the basis of marketing tools. Professional orientation. 2017, Vol. 2, pp. 33–37.

3. VCIOM research [electronic resource] : The profession we choose: factors and motives of decision. Available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/professija-kotoruju-my-vybiraem-factory-i-motivy-reshenija?ysclid=luiqa8j6r1562774836>.

4. Research of the service for job and personnel search Work.ru and educational platform GeekBrains [electronic resource]: Reasons for changing profession. Available at: <https://press.rabota.ru/kazhdiy-vtoroy-rossiyanin-khochet-smenit-professiyu>.

5. Yusupov F. M. Methodology for assessing the effectiveness of vocational guidance procedure. Education and Self Development. 2018, T. 13, № 4, pp. 80–85.

6. Guruleva E. G., Zhuravleva V. A. Modern types of personnel career guidance. Collection of scientific papers of Angarsk State Technical University. 2014, T. 1, № 1, pp. 277–280.

© Наянзина Е. А., 2024

АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ ОПЛАТЫ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Новикова Дарья Владимировна
Научный руководитель – *Зыкова Татьяна Борисовна*

Сибирский государственный университет науки и технологии
имени академика М. Ф. Решетнева,
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский рабочий», 31
E-mail: dashamolchanopva@mail.ru

В статье проведен анализ основных моделей оплаты труда (окладная, сдельная, премиальная, гибридная), описаны их особенности, преимущества и недостатки. Результаты могут быть полезны для управленческого персонала, заинтересованного в оптимизации системы оплаты труда в организации.

Ключевые слова: модели оплаты труда, фиксированная оплата труда, сдельная оплата труда, окладная оплата труда, гибридная оплата труда.

ANALYSIS OF EXISTING WAGE MODELS IN MODERN CONDITIONS

Novikova Daria V.
Scientific Supervisor – *Zykova Tatyana B.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii rabochii prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: dashamolchanopva@mail.ru

The article analyzes the main models of remuneration (salary, piecework, premium, hybrid), describes their features, advantages and disadvantages. The results can be useful for management personnel interested in optimizing the remuneration system in the organization.

Keywords: wage models, fixed wages, piecework, salary, hybrid wage system.

Оплата труда является важным инструментом управления персоналом, который влияет на мотивацию сотрудников, их производительность и привлекательность компании на рынке труда. В современных условиях

быстро меняющегося бизнес-окружения и конкурентной среды необходимо изучить существующие модели оплаты труда и определить их применимость для современных организаций. Применительно к понятию «заработная плата» термин «модель» следует понимать как символическую форму института заработной платы и других институтов трудовых доходов [1, с. 14].

К существующим моделям оплаты труда в настоящее время можно отнести такие модели как: фиксированная заработная плата, переменная, оплата по компетенциям, оклад по результатам, сдельная оплата и гибридные модели.

Проведем анализ существующих моделей оплаты труда.

Фиксированная заработная плата. Фиксированная заработная плата является одной из старейших форм оплаты труда и широко распространена во многих компаниях. Она представляет собой стабильную сумму, которую сотрудник получает за определенный период времени независимо от производительности и результатов труда. Фиксированная заработная плата может быть установлена на часовой, дневной, недельный или месячный основе и остается постоянной в течение определенного периода времени. Она обычно оговаривается в трудовом договоре и не зависит от объема или качества работы, выполненной сотрудником. Эта модель часто применяется в стабильных секторах экономики, где требуется непрерывная работа сотрудников [2].

Преимущества фиксированной заработной платы:

- предсказуемость: сотрудник знает точную сумму, которую он будет получать каждый месяц и может планировать свои финансы;
- стабильность: фиксированная заработная плата обеспечивает стабильность как для сотрудника, так и для работодателя, уменьшая финансовые риски и неопределенность;
- простота: учет и расчет фиксированной заработной платы проще и менее трудоемок, чем переменной или сложной системы оплаты труда.

Недостатки фиксированной заработной платы:

- недостаток стимуляции: фиксированная заработная плата может не мотивировать сотрудников к достижению высоких результатов и повышению производительности;
- неспособность привлечения и удержания талантов: в условиях конкурентного рынка труда, где специалисты ценятся за свои навыки и результаты, фиксированная заработная плата может быть недостаточной для привлечения и удержания талантливых сотрудников.

Таким образом, фиксированная заработная плата имеет свои преимущества и недостатки, и ее эффективность зависит от конкретной ситуации и стратегии компании. Для определенных должностей и отраслей, где стабильность и предсказуемость имеют большое значение, фиксированная заработная плата может быть подходящим вариантом. Однако, для компаний, стремящихся к росту, инновациям и привлечению талантливых сотрудников, рекомендуется рассмотреть альтернативные модели оплаты

труда. Модель фиксированной заработной платы обеспечивает стабильность и предсказуемость для сотрудников и работодателей. Однако в условиях быстро меняющегося рынка она может не стимулировать сотрудников к повышению производительности и к инновациям.

Переменная оплата труда. Переменная заработная плата является одной из моделей оплаты труда, при которой величина заработной платы зависит от достижения определенных целей, показателей производительности или результатов работы. В базу систем переменной заработной платы положены определенные критерии, выполнение которых предполагает получение работником дополнительного вознаграждения [3], т. е. переменная заработная плата базируется на принципе вознаграждения за конкретные достижения работника или группы работников.

Основные характеристики переменной заработной платы:

- связь с результатами: заработная плата зависит от производительности и результатов работы.
- поощрение: работники могут получить дополнительное вознаграждение за достижение поставленных целей и задач.
- гибкость: размер переменной заработной платы может изменяться в зависимости от изменения бизнес-показателей и производительности.

Можно выделить следующие преимущества переменной заработной платы:

- мотивация: переменная заработная плата стимулирует работников к улучшению производительности и достижению целей.
- производительность: поощрение за достижения может повысить общую производительность и эффективность компании.
- гибкость: возможность изменения размера переменной заработной платы позволяет адаптировать систему оплаты к изменяющимся условиям.

В качестве недостатков переменной заработной платы следует отметить:

- нестабильность дохода: работники могут испытывать неопределенность в доходах из-за колебаний переменной заработной платы.
- недостаточная объективность: установление целей и показателей для переменной заработной платы может быть субъективным и несправедливым.
- риск недополучения: при не достижении целей работники могут не получить переменное вознаграждение, что может привести к демотивации.

Поэтому можно сказать, что модель переменной заработной платы является эффективным инструментом для мотивации и поощрения работников, но требует баланса между стимулированием и риском неудовлетворения. Для успешной реализации модели переменной заработной платы необходимо четко определить цели и показатели, обеспечить прозрачность и справедливость системы оплаты труда, а также постоянно анализировать ее эффективность и корректировать при необходимости. Основанная на результативности и достижении целей, модель переменной оплаты

труда может быть более стимулирующей для сотрудников в современных условиях. Она помогает компании привлечь и удержать талантливых специалистов и повысить производительность.

Оплата по компетенциям. В современном мире для многих работодателей важно не только учитывать рабочее время и фактически выполненную работу работника, но и его компетенции, то есть набор знаний, умений и навыков. Модель оплаты труда по компетенциям становится все более популярной, так как позволяет более точно оценивать вклад сотрудника в достижение целей компании. Особое значение в использовании системы оплаты, основанной на компетенции, имеет идентификация компетенций и оценка их важности для организации [4].

Оплата по компетенциям основывается на оценке компетенций сотрудника и назначении соответствующего уровня заработной платы. Компетенции могут быть общими или специализированными, и оплата зависит от их уровня и значимости для организации. Эта модель оплаты может способствовать развитию сотрудников, так как стимулирует их к повышению навыков и знаний.

Среди преимуществ оплаты по компетенциям можно выделить более справедливое вознаграждение за результаты работы сотрудника, индивидуальный подход к оценке трудового вклада, а также развитие персонала и повышение мотивации. Недостатками модели оплаты по компетенциям могут быть сложность оценки компетенций, неопределенность в определении их уровня, а также возможные конфликты в процессе определения заработной платы.

Таким образом, модель оплаты по компетенциям представляет собой эффективный инструмент управления персоналом, который позволяет компаниям стимулировать развитие своих сотрудников и достигать поставленных целей. Несмотря на определенные сложности, данная модель оплаты труда все больше привлекает внимание бизнес-сообщества и может быть успешно внедрена в организациях различного масштаба. Модель оплаты по компетенциям основана на знаниях, навыках и квалификации сотрудников. В современных условиях постоянного развития технологий и требований рынка, данная модель может быть наиболее эффективной для привлечения и удержания квалифицированных специалистов.

Оклад по результатам. Оклад по результатам – это модель оплаты труда, в которой работники получают определенную заработную плату в зависимости от достижения конкретных результатов или целей. Эта модель стимулирует сотрудников к активной работе, повышению продуктивности и достижению поставленных целей. Выбор соответствующего критерия для оценки результатов работы является наиболее важной проблемой при разработке системы оплаты труда в зависимости от результата. Невключение всех показателей, характеризующих эффективность труда в комплексный критерий для оценки этой эффективности, может привести к негативным последствиям [5].

Основными принципами модели оклада по результатам являются:

1) целевая направленность: работники обладают четко сформулированными целями и задачами, достижение которых определяет уровень заработной платы;

2) индивидуальность: оплата труда зависит от индивидуальных результатов работы каждого сотрудника;

3) прозрачность критериев: критерии оценки результатов работы и уровни оплаты должны быть четко определены и понятны для всех сотрудников.

4) мотивация к результатам: работники мотивированы добиваться лучших результатов для повышения своей заработной платы.

Оклад по результатам имеет ряд преимуществ для компаний и работников:

- стимулирование производительности: работники мотивированы достигать результатов и улучшать свою производительность;

- фокус на целях: сотрудники ориентированы на достижение конкретных целей и задач, что способствует высокой эффективности труда;

- прозрачность и справедливость: установление четких критериев оплаты на основе результатов работы делает систему оплаты более прозрачной и справедливой;

- стимулирование роста и развития: работники могут повышать свою заработную плату, достигая новых результатов и развивая свои профессиональные навыки.

Оклад по результатам является эффективной моделью оплаты труда, которая стимулирует производительность и мотивацию сотрудников. Правильно организованная и примененная эта модель оплаты труда может принести значительные преимущества как компании, так и работникам, способствуя достижению поставленных целей и росту бизнеса. Работники могут получить дополнительную оплату в зависимости от достижения поставленных задач, что является стимулом для улучшения производительности.

Сдельная оплата. Сдельная оплата труда – это модель оплаты, при которой работники получают заработную плату за каждую выполненную единицу работы или продукции. Эта модель позволяет связать оплату напрямую с объемом и качеством работы, что стимулирует сотрудников к более эффективной деятельности.

Основными принципами модели сдельной оплаты труда являются:

- оплата за результат: сотрудник получает оплату в зависимости от количества выполненной работы или произведенной продукции;

- стимулирование производительности: возможность заработать больше за выполнение большего объема работы или за повышенное качество стимулирует работников к увеличению производительности;

- прозрачность критериев: критерии оплаты и методика расчета заработной платы должны быть четко определены и понятны для сотрудников.

- индивидуальное вознаграждение: каждый сотрудник получает оплату в соответствии с его индивидуальной производительностью.

Сдельная оплата труда представляет собой эффективную модель оплаты, способствующую повышению производительности работников и достижению поставленных целей компании. Внедрение сдельной оплаты требует четкости в определении критериев оплаты и поддержки компанией, что позволит максимально эффективно использовать потенциал сотрудников и сформировать высокоэффективную рабочую силу.

Гибридные модели. Гибридные оплаты труда представляют собой комбинацию различных систем оплаты, таких как сдельная и окладная, с целью достижения оптимального баланса между стимулированием производительности и обеспечением стабильности заработной платы.

Основными принципами гибридных оплат труда являются:

1) сочетание сдельной и окладной систем: оплата труда осуществляется как за выполненный объем работы (сдельная оплата), так и за поддержание стабильности и качества работы (окладная оплата);

2) стимулирование производительности и устойчивая заработная плата: работники мотивированы к увеличению производительности за счет возможности заработать больше по сдельной системе, при этом обеспечивается стабильность дохода на случай невыполнения плана;

3) индивидуальное и групповое вознаграждение: возможно сочетание индивидуальной сдельной оплаты и групповой окладной оплаты для стимулирования как индивидуальных достижений, так и коллективной работы;

4) гибкий подход: система гибридных оплат труда позволяет адаптировать оплату в зависимости от специфики работы и особенностей компании.

Гибридные оплаты труда обладают рядом преимуществ:

– стимулирование производительности: комбинация сдельной и окладной оплат позволяет стимулировать работников к более эффективной деятельности;

– устойчивость заработной платы: работники могут рассчитывать на стабильный доход, даже при изменении объема работы или продукции;

– повышение мотивации: гибридная система оплаты способствует увеличению мотивации работников за счет разнообразия возможностей заработать;

– усовершенствование управленческой практики: компании могут разработать более гибкие и эффективные системы управления персоналом, сочетая разные подходы к оплате труда.

Гибридные оплаты труда представляют собой инновационный подход к оплате труда, который сочетает в себе преимущества различных систем оплаты. Гибридные системы оплаты способствуют повышению производительности, увеличению мотивации сотрудников и усовершенствованию управленческой практики, обеспечивая компаниям конкурентное преимущество на рынке труда.

В заключение следует отметить, что в современном бизнесе часто применяется гибридный подход к оплате труда, который комбинирует несколько моделей в зависимости от конкретных условий компании. Это позволяет учитывать индивидуальные потребности сотрудников, стимулировать высокие результаты и обеспечивать справедливую оплату труда.

В современных условиях важно учитывать разнообразие моделей оплаты труда и их применимость для конкретных организаций. Выбор оптимальной модели зависит от целей компании, специфики деятельности, требований рынка труда и потребностей сотрудников. Гибридный подход к оплате труда может оказаться наиболее эффективным в современных условиях, позволяя достичь баланса между мотивацией сотрудников и экономической эффективностью компании.

Библиографические ссылки

1. Роик В. Д. Заработная плата, оплата труда и пенсионное страхование в России : учебник для вузов. Москва : Юрайт, 2021. 692 с.
2. Эффективные модели оплаты труда: как выбрать подходящую систему вознаграждения [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://hrtime.ru/material/effektivnye-modeli-oplaty-truda-kak-vybrat-podkhodiashchuiu-sistemu-voznag-114066/>.
3. Системы переменной заработной платы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://vuzlit.com/1182106/sistemy_peremennoy_zarabotnoy_platy.
4. Денисова А. Каждому по способностям или каждому по труду? [Электронный ресурс] // Управление персоналом. 2006. № 16. Режим доступа: URL: <https://www.comandben.org/upload/iblock/c96/c96e6a67019c805dd0efceb76e4832d4.pdf>.
5. Прогрессивные модели оплаты труда персонала по результату (отечественный и зарубежный опыт) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://studfile.net/preview/5965086/page:52/>.

References

1. Roik V. D. *Zarabotnaya plata, oplata truda i pensionnoye strakhovaniye v Rossii: uchebnik dlya vuzov* [Wages, wages and pension insurance in Russia: textbook for universities]. Moscow, Yurayt, 2021, 692 p.
2. *Effektivnyye modeli oplaty truda: kak vybrat' podkhodyashchuyu sistemu voznagrazhdeniya* [Effective payment models: how to choose a suitable remuneration system]. Available at: <https://hrtime.ru/material/effektivnye-modeli-oplaty-truda-kak-vybrat-podkhodiashchuiu-sistemu-voznag-114066/>. (in Russian)
3. *Sistemy peremennoy zarabotnoy platy*. [Variable wage systems]. Available at: https://vuzlit.com/1182106/sistemy_peremennoy_zarabotnoy_platy. (in Russian)
4. Denisova A. *Kazhdomu po sposobnostyam ili kazhdomu po trudu? Upravleniye personalom*. [Personnel management]. 2006, № 16. Available at: <https://www.comandben.org/upload/iblock/c96/c96e6a67019c805dd0efceb76e4832d4.pdf>. (in Russian)
5. *Progressivnyye modeli oplaty truda personala po rezul'tatu (otechestvennyy i zarubezhnyy opyt)* [Progressive models of staff remuneration based on the result (domestic and foreign experience)]. Available at: <https://studfile.net/preview/5965086/page:52/>. (in Russian)

© Новикова Д. В., 2024

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Садыхов Рустам Сардарович

Научный руководитель – Подвербных Ольга Ефимовна

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: rustamgold94@mail.ru

В статье рассмотрены принципы формирования кадрового резерва промышленных организаций. Выявлены проблемы работы с кадровым резервом промышленных предприятий и показаны пути их решения.

Ключевые слова: кадровый резерв, персонал, промышленные предприятия, формирование кадрового резерва, принципы.

PRINCIPLES OF FORMATION OF THE PERSONNEL RESERVE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Sadykhov Rustam S.

Scientific Supervisor – Podverbnykh Olga E.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: rustamgold94@mail.ru

The article discusses the principles of forming the personnel reserve of industrial organizations. The problems of working with the personnel reserve of industrial enterprises are identified and ways to solve them are shown

Keywords: personnel reserve, personnel, industrial enterprises, formation of personnel reserve, principles.

Актуальность кадрового резерва для компаний сложно переоценить, поскольку он обеспечивает стабильность, гибкость и конкурентоспособность организации в современном бизнес-мире. Кадровой резерв является неотъемлемой частью стратегии управления персоналом в современных компаниях. Он обеспечивает устойчивость и развитие организации, помогает преодолевать вызовы времени и сохранять конкурентное преимущество на рынке. Создание и развитие кадрового резерва – это важная задача для любой компании, стремящейся к успешному будущему. Кадровой резерв является инст-

рументом развития лидеров и кадрового потенциала бизнеса. Поддержка перспективных сотрудников, их обучение и развитие позволяют компании формировать высококвалифицированные кадровые кадры, способные успешно решать сложные задачи и принимать ответственные решения.

Также, кадровой резерв позволяет компании готовиться к изменениям и вызовам, которые могут возникнуть в будущем. Предвидение возможных потребностей в кадрах и подготовка квалифицированных специалистов заранее позволяют организации быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка и сохранять свою конкурентоспособность [2].

Кроме того, кадровой резерв способствует сохранению корпоративной памяти и опыта. Подготовленные специалисты могут перенимать знания и навыки у опытных сотрудников, что помогает сохранить ценные знания внутри компании и обеспечивает плавный переход при смене поколений.

Рассмотрим принципы формирования кадрового резерва. Стоит отметить, что конкретный набор принципов зависит от стратегии управления персоналом и бизнес-модели:

1) системный подход: компании могут разрабатывать кадровой резерв как часть стратегического планирования, интегрируя его в общую систему управления персоналом и бизнес-процессов;

2) стратегическое планирование персонала: направленность на обеспечение организации необходимыми квалифицированными сотрудниками в будущем;

3) идентификация талантов: руководители выделяют перспективных сотрудников с целью включения их в кадровой резерв и развития их потенциала;

4) индивидуальный подход: в компании разрабатывают персонализированные планы развития для сотрудников кадрового резерва, учитывая их уникальные способности, навыки и потребности [1];

5) обучение и развитие: организации инвестируют в обучение и развитие сотрудников кадрового резерва, предоставляя доступ к различным образовательным программам, тренингам и менторству;

6) мониторинг и оценка: специалисты регулярно отслеживают производительность и потенциал сотрудников кадрового резерва, проводят оценку результатов и корректируют стратегию развития;

7) гибкость и адаптивность: менеджеры по персоналу могут менять состав кадрового резерва в зависимости от изменяющихся потребностей бизнеса и рыночной ситуации;

8) управление производительностью и потенциалом сотрудников кадрового резерва позволяет оценивать и развивать их способности для достижения стратегических целей;

9) готовность к управленческой деятельности: наличие лидерских качеств и управленческих навыков, потенциала для замещения руководящих должностей в будущем.

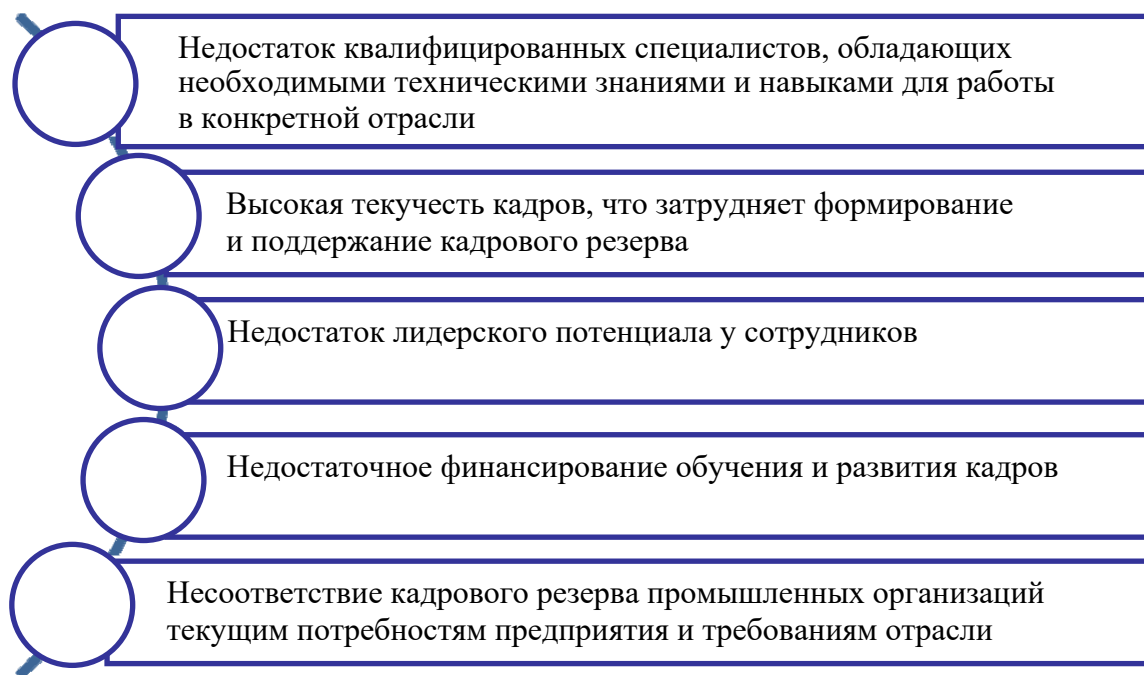
Промышленным предприятиям также стоит учитывать при работе с кадровым резервом следующие специальные принципы:

1) техническая экспертиза: включение в резерв специалистов с техническими знаниями и навыками, необходимыми для работы в конкретной отрасли;

2) готовность к работе в сложных условиях, в условиях высокой нагрузки, строгих сроков и сложных технических задач;

3) умение работать в команде, согласовывать свои действия с коллегами и достигать общих целей [4].

Проблемы кадрового резерва в промышленных организациях представлены на рисунке.



Проблемы кадрового резерва в промышленных организациях

Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего в себя планирование кадрового резерва, регулярное обучение и развитие сотрудников, а также создание благоприятной корпоративной культуры, способствующей удержанию талантливых специалистов [3].

Кадровой резерв является стратегическим инструментом управления персоналом, направленным на обеспечение устойчивого развития компании и готовности к изменениям. Он состоит из нескольких ключевых составляющих, которые в совокупности обеспечивают эффективное функционирование кадрового потенциала организации. Компания должна выявить талантливых и амбициозных сотрудников, обладающих потенциалом для роста и развития. Это позволяет сосредоточить усилия на подготовке и поддержке перспективных лидеров. Еще нужно провести анализ своих текущих и будущих потребностей в кадрах, чтобы определить необходимые компетенции и навыки. На основе анализа разрабатывается индивидуальный план развития для каждого сотрудника кадрового резерва. Также, компания должна предоставить своим сотрудникам доступ к образовательным программам, тренингам и менторству, чтобы помочь им развивать необходи-

мые компетенции и навыки. Это способствует подготовке кадрового резерва к решению текущих и будущих задач компании. Необходимо регулярно оценивать производительность сотрудников кадрового резерва, чтобы выявить их сильные стороны и области для улучшения. На основе этих данных разрабатываются планы дальнейшего развития и карьерного роста.

Формирование кадрового резерва предполагает идентификацию перспективных сотрудников, оценку потребностей и возможностей развития, обучение и развитие, управление производительностью и оценку результатов. Каждая из этих составляющих играет важную роль в создании и поддержании качественного кадрового резерва, способного обеспечить успешное развитие компании в будущем. Формирование кадрового резерва для промышленных организаций включает стратегическое планирование, идентификацию талантов, гибкость, управление производительностью и потенциалом, а также обучение и развитие сотрудников. Особенности кадрового резерва для промышленных организаций связаны с технической экспертизой, готовностью к работе в сложных условиях, умением работать в команде, гибкостью и адаптивностью.

Библиографические ссылки

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. Питер, 2018. 1040 с.
2. Ермилов С. И., Биглова А. А. Кадровый резерв организации. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 3 (293). С. 343–347. URL: <https://moluch.ru/archive/293/66479/>.
3. Лешкевич О. А. Кадровый резерв в организации агропромышленного комплекса. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 29 (319). С. 227–228. URL: <https://moluch.ru/archive/319/72622/>.
4. Мусалаева Р. М., Сильванский А. А. Какие цели преследует компания, создавая кадровый резерв? Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 7 (245). С. 40–42. URL: <https://moluch.ru/archive/245/56577/>.

References

1. Armstrong M., Tejlor S. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [Human resource management practice]. Piter, 2018, 1040 p.
2. Ermilov S. I., Biglova A. A. Kadrovyy`j rezerv organizacii *Molodoj ucheny`j* [Young scientist]. 2020, Vol. 3 (293), pp. 343–347. Available at: <https://moluch.ru/archive/293/66479/>. (in Russian)
3. Leshkevich O. A. Kadrovyy`j rezerv v organizacii agropromy`shlennogo kompleksa *Molodoj ucheny`j* [Young scientist]. 2020, Vol. 29 (319), pp. 227–228. Available at: <https://moluch.ru/archive/319/72622/>. (in Russian)
4. Musalaeva R. M., Sil`vanskij A. A. Kakie celi presleduet kompaniya, sozdavaya kadrovyy`j rezerv? *Molodoj ucheny`j* [Young scientist]. 2019, Vol. 7 (245), pp. 40–42. Available at: <https://moluch.ru/archive/245/56577/>. (in Russian)

ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ СТУДЕНТОВ К ОБУЧЕНИЮ В ВУЗЕ: СОЗДАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

Сайгина Дарья Викторовна

Научный руководитель – Семина Анастасия Павловна

Национальный исследовательский университет

Московский авиационный институт

Российская Федерация, 125993, г. Москва, Волоколамское шоссе, 4

E-mail: D.Saygina@yandex.ru

В статье рассмотрен вопрос мотивации учащихся в высшем учебном заведении. Было проведено исследование среди учащихся МАИ, на основании которого авторы выработали мотивационную модель, которая описывает, какими методами возможно вовлечь учащихся в учебную и внеучебную деятельность в университете. Эта модель позволит увеличить результативность обучения.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, мотив, стимул, подготовка кадров.

STUDYING STUDENTS' MOTIVATION TO STUDY AT A UNIVERSITY: CREATING A MOTIVATIONAL MODEL

Saigina Dar'ya V.

Scientific Supervisor – Semina Anastasiya P.

National Research University Moscow aviation Institute

4, Volokolamsk highway, Moscow, 125993, Russian Federation

E-mail: D.Saygina@yandex.ru

The article discusses the issue of student motivation in a higher educational institution. A study was conducted among MAI students, on the basis of which the authors developed a motivational model that describes what methods can be used to involve students in academic and extracurricular activities at the university. This model will increase the effectiveness of training.

Keywords: personnel management, motivation, motive, incentive, personnel training.

В условиях санкционных ограничений и возрастающего внимания к импортозамещению напряженность производства возрастает. Увеличение интенсивности исключительно без работы грамотных кадров, которые

обеспечат успешную разработку новых летательных аппаратов. В связи с этим перед отраслью стоит вопрос подготовки квалифицированных кадров, которые сумеют удовлетворить потребности страны в производстве новых устройств.

Подготовка и формирование персонала – одна из важных задач в управлении персоналом. Обучение в высшем учебном заведении – первый шаг подготовки персонала для отрасли. Для того чтобы учащиеся могли овладеть больше информации во время обучения, надо знать об их мотивации к обучению и поддерживать мотивы, чтобы большое количество учащихся заканчивали учение в институте и шли работать на предприятия.

Согласно исследованию, которой провел карьерный интернет-сайт hh. мотивация является одним из главных условий производительности персонала. Самые основные 3 фактора, которые мотивируют работников – это денежные премии и бонусы, уважительное отношение со стороны руководства, комфортная обстановка в коллективе. При этом приблизительно каждый третий заявил, что на текущей или последней работе не было никаких способов мотиваций или вознаграждений. Мы можем видеть также причины демотивации: неуважительное отношение к труду, отсутствие карьерных перспектив, непростая обстановка в коллективе и т. д. [1].

Изучив некоторые исследования по мотивации, поняв, что мотивацией надо заниматься еще с периода учебы в университете, целью статьи стало: поиск способов увеличения заинтересованности студентов в обучении, способов повысить их мотивацию.

Задачи:

- 1) анализ теории по теме мотивации персонала: теории мотивации, виды мотивации, подходы к термину мотивации;
- 2) формирование мотивационной модели;
- 3) создание анкеты-опрос по мотивации студентов, анализ результатов;
- 4) выявление проблем в мотивации студентов и поиск их устранения.

Объектом исследования стали учащиеся Московского авиационного института. Предметом исследования: мотивация учащихся к обучению.

Многие ученые занимаются вопросами мотивации трудовой деятельности и существует множество различных подходов к понятию термина «мотивация». Например, Кибанов Ардальон Яковлевич, основатель управления персоналом в России различает мотивацию как внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах и выражающийся в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на основе общественного разделения труда и развития частной собственности. На наш взгляд, мотивация – это побуждение к действию, психофизический механизм, который управляет поведением человека, задает его направление, организацию, деятельность [2].

В своем исследовании я решила проанализировать мотивацию к обучению учащихся Московского авиационного института 1, 2 и 4 курсов. Для проведения исследования я создала блок вопросов, которые мы задали

студентам. На основании этого опроса я смогла сформировать мотивационную модель, выявить преимущества и недостатки в процессе обучения. Сформированная мотивационная модель включает в себя 4 блока: развитие, сплоченность, достижения и комфорт. Каждый блок делится на свои подблоки, для более четкого анализа и понимания мотивации студентов МАИ.

Блок «развитие» содержит в себе: учебную деятельность и внеучебную. По блоку учебной деятельности было выявлено, что студенты неплохо замотивированы на учебную деятельность, большинство старается не пропускать занятия без причины; больше половины удовлетворены семестровыми планами, а также учащимся важно контакт с преподавателями в очном режиме. Мотивация учащихся по данному фактору составляет:

По блоку внеучебной деятельности было выявлено, что почти половина учащихся не задействована во внеучебной деятельности МАИ, и только малая часть анкетированных посещает курсы и мастер-классы вне института. Показатель мотивации равен 41,77 %.

Блок «сплоченность» включает в себя «Я» в коллективе, сплоченность в коллективе. По блоку «сплоченность» было выявлено: «Я» в коллективе: половина опрошенных, предпочитают готовиться к сессии самостоятельно; большинству важно чувствовать себя частью в коллективе, а также важно дружелюбие в нем. Уровень мотивации:

По блоку «сплоченность в коллективе»: большая часть групп, которые участвовали в опросе, дружелюбны и могут обратиться к своим одноклассникам за помощью. Показатель мотивации:

Блок «достижения» включает в себя «похвала» и «достижения». По блоку «похвала» было выявлено: большинству важна отзыв преподавателей и уважение окружающих. Показатель мотивации:

По блоку «достижения» – большая часть студентов учатся, чтобы получить высокооплачиваемую работу или создать свой бизнес; также для большинства не важны участие в чем-либо и получение грамот, дипломов и т. д. за участие. Уровень мотивации:

Блок «комфорт» включает в себя «физический комфорт» и «психологический комфорт». Физический комфорт: большая часть студентов чувствуют в стенах МАИ себя защищенно, но также отмечается, что можно было бы поработать над аудиторным фондом и системой питания; большинство чувствует усталость после занятий. Уровень мотивации:

Психологический комфорт: поддержку от преподавателей, кафедры и деканата получает большая доля студентов, почти та же часть анкетированных имеет хорошие отношения с преподавателями. Показатель мотивации.

В заключение рассмотрим зоны развития МАИ и пути их решения.

Студентами в опросе было отмечено, что они испытывают трудности с комфортной обстановкой: аудиторный фонд, отопление. Некоторые точки по питанию находятся очень далеко и за перемену в 45 минут

не успеваешь поехать, так как большие очереди и нужно время на дорогу до данной столовой. Также запрещено есть свою еду в столовой. Учащиеся отмечают, что очень устают от 4-х пар в день и предлагают делать не более 3-х пар, а также не ставить пары во вторую смену, когда первая пара с 14. Также предлагают перейти на гибридный формат: иногда лекции можно послушать и в дистанционном формате для этого в МАИ работает система дистанционного обучения.

Некоторые учащиеся отмечают моменты недопонимания учащихся и преподавателей. Предлагается создать анонимное окно сообщений, куда могут студенты писать о своих трудностях. Ввести обязательное повышение квалификации для преподавателей по этике общения и педагогике, а для студентов – сделать более доступной консультацию психолога университета.

Для сплочения учащихся предлагается кафедрам проводить систематически мастер-классы, экскурсии, проф. и привлекать учащихся во внеучебную деятельность через увеличение уровня информации: введение ответственного за внеучебную деятельность на кафедре.

В компаниях заработная плата сотрудников очень плотно связана с материальной мотивацией, и представляется одним из стимулов. У студентов пока нет материальной мотивации. Следовательно, их мотивация в большей степени касается нематериальной мотивации – доброжелательное общение с преподавателями, быстрый доступ к точкам питания и качественной еде за небольшую плату, увлекательные мастер-классы и комфортный график обучения, хороший аудиторный фонд [3].

На данный момент на кафедре разрабатывается собственный телеграмм бот с ИИ для консультационной функции студентов по вопросам поступления на кафедру, а также ориентирования уже поступивших студентов на территории МАИ.

В рамках обучающей функции наш чат-бот может дать ответы на вопросы, связанные с управлением персоналом, со специализацией студента.

В своей последующей статье авторы хотят больше углубиться в тему мотивации студентов и рассмотреть их стимулы и мотивы. Найти способы вовлечения их в работу. Возможно создать программу по мотивации студентов, и проанализировать мотивацию выпускников. Также в планах провести исследование мотивации на организациях ракетно-космической и авиационной отрасли.

Библиографические ссылки

1. Семина А. П., Романадзе Е. В. Обзор методов мотивации персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2022. С. 602.
2. Семина А. П. Анализ мирового опыта решения проблем в области развития систем обучения персонала // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 2 (104). С. 137–140.

3. Гладкая К. В., Семина А. П. Использование информационно-коммуникационных и виртуальных технологий в обучении персонала // Московский экономический журнал. 2019. № 11. С. 69.

References

1. Semina A. P., Romanadze E. V. Review of staff motivation methods in modern organizations *Moskovskij e`konomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal]. 2022, p. 602.

2. Semina A. P. Analysis of the world experience in solving problems in the field of personnel training systems development *Nauka i biznes: puti razvitiya* [Science and business: ways of development]. 2020, Vol. 2 (104), pp. 137–140.

3. Gladkaya K. V., Semina A. P. The use of information and communication and virtual technologies in personnel training *Moskovskij e`konomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal]. 2019, Vol. 11, p. 69.

© Сайгина Д. В., 2024

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Стрекалова Полина Олеговна

Научный руководитель – *Денисов Александр Михайлович*

МИРЭА – Российский технологический университет,
Российская Федерация, 107076, г. Москва, ул. Стромынка, 20
E-mail: polina9308410606@gmail.com

В статье выявлено влияние концепции системы бережливого производства на управление производительностью труда. Также рассмотрены инструменты бережливого производства на примере ООО «Ульяновский автомобильный завод». Подробно рассмотрено влияние концепции Кайдзен на производительность труда предприятия.

Ключевые слова: управление производительностью труда, система бережливого производства, инструменты бережливого производства, концепция Кайдзен.

LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT THROUGH A LEAN MANUFACTURING SYSTEM

Strekalova Polina O.

Scientific Supervisor – *Denisov Alexander M.*

MIREA – Russian Technological University
20 Stromynka str., Moscow, 107076, Russian Federation
E-mail: polina9308410606@gmail.com

The article reveals the influence of the concept of a lean production system on labor productivity management. Lean manufacturing tools are also considered using the example of “Ulyanovsk Automobile Plant” LLC. The influence of the Kaizen concept on the productivity of the enterprise is considered in detail.

Keywords: labor productivity management, lean manufacturing system, lean manufacturing tools, Kaizen concept.

В последние годы в промышленной отрасли России происходят многочисленные изменения, направленные на улучшение производственных процессов предприятий. В условиях ограниченных ресурсов только оптимальное и осознанное их использование позволяет предприятиям сохранять свои позиции.

Управление производительностью труда – это сложный процесс, представляющий собой стратегическое и оперативное планирование, а также постоянный контроль за эффективным внедрением систем повышения производительности труда работников предприятия [1].

Управление производительностью труда как одна из функциональных подсистем менеджмента предприятия является воздействием субъекта управления на весь жизненный цикл продукции в целях максимального роста производительности труда [2].

В то время как управленческая методология обеспечивает эффективное использование рабочего времени, материалов, оборудования и технологий для повышения выхода продукции или услуг, такая концепция, как бережливое производство, стремится минимизировать потери и избыточные затраты.

Бережливое производство – оптимальная организация производства, исключаящей или сводящей к минимуму действия, не создающие дополнительной потребительской ценности [3]. Она позволяет добиться долгосрочного результата без основательных вложений. Работа данной концепции невозможна без правильно выстроенной производственной системы предприятия, которая фокусируется на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на потребителя и учетом мотивации каждого работника.

Как бережливое производство связано с производственными системами:

- устранение потерь: бережливое производство сосредоточено на выявлении и устранении потерь, таких как перепроизводство, ожидание, транспортировка, дефекты и т. д.;

- поток создания ценности: бережливое производство стремится создать непрерывный поток создания ценности, устраняя задержки и препятствия;

- стандартизация: бережливое производство требует стандартизации процессов и методов. Производственные системы должны быть разработаны с использованием стандартизированных процедур, чтобы обеспечить последовательность и эффективность;

- непрерывное улучшение: бережливое производство подчеркивает важность непрерывного улучшения. Производственные системы должны быть гибкими и приспособляемыми, чтобы позволить вносить изменения и улучшения с течением времени;

- вовлечение сотрудников: бережливое производство требует вовлеченности сотрудников в процесс улучшения. Производственные системы должны быть разработаны таким образом, чтобы дать сотрудникам возможность вносить предложения и участвовать в принятии решений.

В ноябре 2023 года автор проходила стажировку в составе студентов кафедры организационно-кадровой работы в органах государственной власти Российского технологического университета – МИРЭА на предприятии ООО «Ульяновский автомобильный завод».

Практика внедрения и использования методов бережливого производства имела место и в организации ООО «Ульяновский автомобильный завод» [4]. На примере предприятия, можно наблюдать ряд основных инструментов этой концепции:

1. ТРМ – всеобщее обслуживание процесса. Суть инструмента заключается в том, что каждый сотрудник должен знать специфику обслуживания оборудования и уметь своевременно исправить неполадку самостоятельно. Успех использования ТРМ зависит от того, насколько правильно донесена идея и насколько позитивно воспринята персоналом. Для успешного внедрения инструмента на предприятии предусмотрены следующие этапы: оперативный ремонт, обслуживание на базе прогнозов, корректирующее обслуживание, автономное обслуживание, непрерывное улучшение.

2. Визуальный менеджмент. Основывается на таком расположении необходимого инструментария производственного процесса, при котором обеспечивается лучшая видимость и своевременная оценка всей системы. По итогам внедрения системы, инструмент позволяет принять решения по улучшению в соответствии с полученными сведениями.

3. Стандартизированная работа. Инструменты бережливого производства успешно действуют только в совокупности. Именно поэтому необходимо определить инструкции для пошагового выполнения операций, которые закрепляются в письменном виде с тремя требованиями: быстрое понимание, постоянная актуализация и создание совместно с сотрудниками.

4. «Точно вовремя» – уменьшение длительности производственного цикла и предоставление ресурсов в момент непосредственной необходимости. Это позволяет определять экономически выгодный объем партии, сбалансированное количество работников, оборудования, материалов и многое другое.

5. Картирование. Представляет собой процесс визуализации потока информации и материалов, необходимых для предоставления услуги или продукта конечному пользователю, в виде графической схемы. Инструмент помогает выявить слабые места участков и непродуктивные операции, на анализе чего разрабатываются планы усовершенствований. Время создания ценности часто определяется как время, потраченное на работу над продуктом до его превращения в то, за что потребители готовы платить.

6. Встроенное качество. Эта технология позволяет напрямую контролировать состояние продукта на момент создания, позволяет своевременно реагировать на поломки или брак оборудования с помощью автоматически выстроенной системы (проектирование, системы оповещения, меры предупреждения) или действий работника.

7. Система 5S, означающая эффективную организацию рабочих мест. Она, как и другие инструменты бережливого производства, направлена на повышение уровня управляемости рабочим пространством

и правильности использования времени. Состоит из сортировки, рационального использования пространства, уборки, стандартизации, совершенствования [5].

8. Канбан – система карточек/обозначений для контроля количества деталей, узлов, незавершенного производства и готовой продукции с помощью визуальных подсказок, позволяющая поддерживать определенное количество деталей, узлов, незавершенной и готовой продукции путем визуальных сигналов. Главное правило использования системы канбан состоит в точном соблюдении объема продукции при поступлении заказа и изготовления, а также в постоянном обращении к указанной карте.

9. Кайдзен.

Одной из самых эффективных концепций управления является система Кайдзен – деятельность с участием всех сотрудников, состоящая в непрерывном осуществлении улучшений в малые сроки. Система имеет множество достоинств, в особенности:

- 1) можно внедрить в предприятия различных масштабов;
- 2) изменения протекают плавно, но эффективно;
- 3) требует небольших финансовых затрат;
- 4) повышает вовлеченности персонала и т.д.

Основная суть системы заключается в том, что любым процессам и технологиям на предприятии необходимо проходить пересмотр, вносить в себя коррективы, даже небольшие. Именно это несет важнейшую ценность непрерывного прогресса.

На примере ООО «Ульяновский автомобильный завод» можно наблюдать следующие элементы такой системы:

Кайдзен-предложение

Это идея сотрудника, исходящая из личных наблюдений цель которой усовершенствование производственного процесса. Система подачи таких идей позволяет вовлекать каждого работника в развитие предприятия. Число внесенных предложений служит важным критерием для оценки эффективности работы разных подразделений и компании в целом. Идеи могут подавать все сотрудники, если их цель – улучшение процессов на основном и вспомогательном производстве. Активные сотрудники поощряются авторским вознаграждением и вознаграждением за внедрение.

Кайдзен-группа

В ООО «Ульяновский автомобильный завод» действуют 5 Кайдзен-групп по подразделениям: прессовое производство, цех рамной и арматурной штамповки, сварочное производство, департамент механосборочных производств, производство сборки и сдачи автомобилей. Группа состоит из работников с производства, которые в свободное от работы время занимаются разработкой идей и их внедрением.

Кайдзен-участок

В них входят специалисты высокого уровня для обсуждения внедрения более сложных идей в работу предприятия.

Проекты по снижению издержек: иными словами, проекты ОТМ (организационно-технические мероприятия), которые являются усложненным вариантом Кайдзен-предложений с более большими затратами, но соответственно скратно большим экономическим эффектом.

Согласно отчетам предприятия, в период с 2019 по 2023 года было сформировано пять Кайдзен групп по производственным подразделениям, а в результате, суммарно улучшено 46 участков и благоустроены территории завода. Более того, за 2023 год было получено 755 кайдзен-предложений, что и позволило достигнуть таких результатов. Так, экономический эффект, полученный, как разница между изготовлением работ внешними подрядчиками и Кайдзен-группами (ФЗП + оплата труда), составил 6 742 780 рублей.

Кроме того, на заводе проводятся аудиты по производственной системе, для которых созданы специальные стандарты выполнения требований производственной системы. Так, используя систему аудитов, организация достигает следующих целей: подтверждение выполнения производственными подразделениями требований производственной системы; оказание помощи сотрудникам в выполнении требований; выявление возможностей для улучшений.

Таким образом, внедрение принципов бережливого производства способствует повышению производительности труда. Это достигается за счет оптимизации производственных процессов, сокращения временных затрат, улучшения использования ресурсов и снижения потерь. Бережливое производство также способствует повышению мотивации и профессиональной компетентности сотрудников, что в свою очередь благоприятно влияет на общую эффективность труда.

Библиографические ссылки

1. Управление производительностью труда на примере ИП Зубарев А.Ю. [Электронный ресурс] / Электронный портал – Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proizvoditelnostyu-truda-na-primere-ip-zubarev-a-yu/viewer>.
2. Управление производительностью [Электронный ресурс] / Электронный портал – Info Managment. Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Upravlenie_proizvoditelnostyu.
3. Официальный сайт Ульяновского автомобильного завода [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.uaz.ru/>.
4. Староверова К. О. Основы бережливого производства: учебное пособие для среднего профессионального образования. Москва : Юрайт, 2024. 74 с.
5. Инструменты бережливого производства и их сущность [Электронный ресурс] / Электронный портал – Управление производством. Режим доступа: https://up-pro.ru/library/production_management/lean/instrumenty-lean-uaz/.

References

1. *Upravlenie proizvoditel'nost'yu truda na primere IP Zubarev A.Yu.* [Labor productivity management by the example of IP Zubarev A.Yu]. – Electronic portal – Scientific electronic library “CyberLeninka”/ Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proizvoditelnostyu-truda-na-primere-ip-zubarev-a-yu/viewer/>. (in Russian)
2. Performance Management – [Electronic resource] / Electronic portal – Info Managment/ Available at: http://infomanagement.ru/lekciya/Upravlenie_proizvoditelnostyu/. (in Russian)
3. The official website of the Ulyanovsk Automobile Plant. Available at: <https://www.uaz.ru/>.
4. Staroverova K. O. *Osnovy` berezhlivogo proizvodstva: uchebnoe posobie dlya srednego professional'nogo obrazovaniya* [Fundamentals of lean production: a textbook for secondary vocational education]. Moscow. Yurait, 2024. 74 p.
5. Lean production tools and their essence. Electronic portal. Production management. Available at: https://up-pro.ru/library/production_management/lean/instrumenty-lean-uaz/. (in Russian)

© Стрекалова П. О., 2024

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Татаринов Дмитрий Михайлович
Научный руководитель – *Межова Ирина Анатольевна*

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: tdm1999@yandex.ru

В статье актуализированы современные проблемы развития персонала в добывающей промышленности с учетом трендов, текущих условий и влияния факторов внешней среды.

Ключевые слова: персонал, развитие персонала, проблемы, направления.

MODERN PROBLEMS OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE EXTRACTIVE INDUSTRY

Tatarinov Dmitriy M.
Scientific Supervisor – *Mezhova Irina A.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii rabochii prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: tdm1999@yandex.ru

The article actualizes the modern problems of personnel development in the extractive industry, taking into account trends, current conditions and the influence of environmental factors.

Keywords: personnel, personnel development, problems, directions.

Последние тенденции функционирования добывающей отрасли Российской Федерации проявлялись в снижении объемов добычи полезных ископаемых в пандемийный период и под влиянием санкционного давления западных стран, а также в наличии перспектив увеличения объемов производства в среднесрочном и долгосрочном периоде после переориентации экспорта полезных ископаемых с западных на азиатские рынки [1]. В настоящее время ряд отраслей уже успешно переориентировались и наращивают объемы экспорта, в том числе предприятия золотодобывающей отрасли. В 2023 году главными покупателями российского золота выступили Арабские Эмираты, Китай и Турция.

По данным Центра конъюнктурных исследований ВШЭ, к середине 2023 года почти все отрасли российской промышленности, включая добывающую, столкнулись с нехваткой квалифицированных кадров. Эксперты отмечают, что кадровый голод вызван повышенной загрузкой добывающих предприятий и демографической ситуацией [1].

В 2023–2024 годы отмечается повышенная активность работодателей в добывающей отрасли: потребность в работниках на 92 % выше, чем на начало 2021 года. Показательно, что предприятия добывающей отрасли находятся в поиске самых разных специалистов, включая не только представители сферы добычи сырья, но и представителей продаж, производственного строительства, рабочего персонала. Возникает серьезная конкуренция за кадры по причине ограниченной емкости рынка и в ближайшее время вероятность улучшения ситуации крайне низкая.

В текущий период востребованными на предприятиях добывающей отрасли являются специалисты всех горно-металлургических переделов: геологи, маркшейдеры, горняки, обогатители, металлурги. Также существует потребность в кадрах рабочих профессий: машинистов буровых станков, экскаваторов, водителей большегрузных автомобилей и другой техники, работники строительных специальностей и другие. Согласно исследованию экспертов «НН.ru», которые провели опрос компаний из добывающей отрасли, наибольший дефицит на рынке труда (рис. 1) связан с профессиями сварщика, машиниста и водителя, слесаря КИПиА, инженера ПТО, бурильщика, геолога, маркшейдера, геодезиста, сервисного инженера, дефектоскописта, инженера по буровым растворам и других [2].

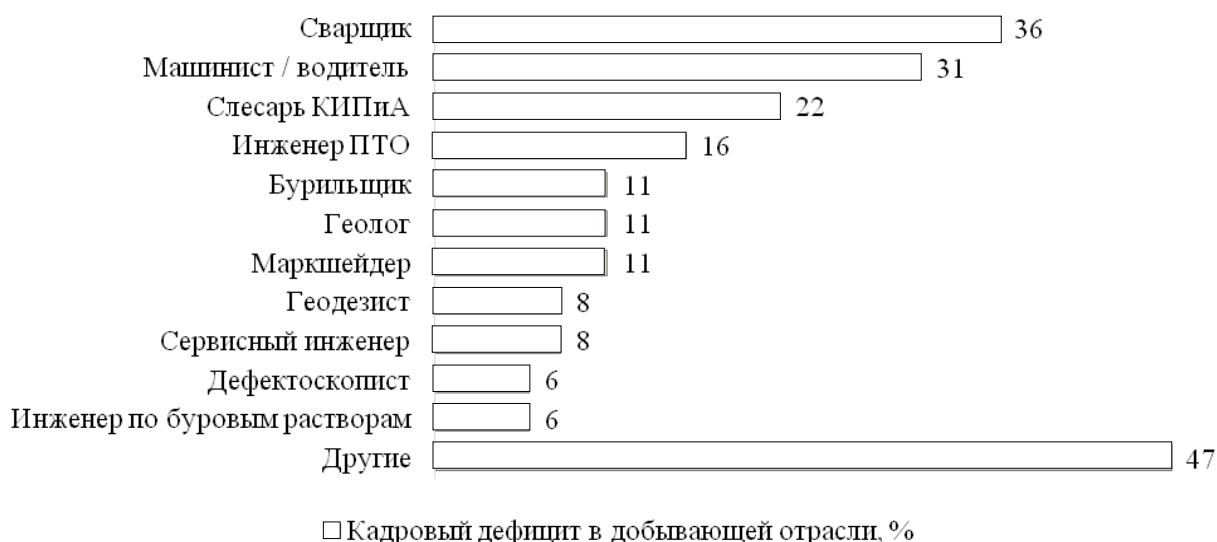


Рис. 1. Кадровый дефицит в добывающей отрасли Российской Федерации, %

Причинами, с которыми связан кадровый дефицит по перечисленным профессиям и специальностям являются слишком высокие зарплатные запросы соискателей, низкий уровень квалификации специалистов, недостаток на рынке труда, молодые кадры не интересуются работой в сфере

добычи; предприятие недостаточно привлекательно на фоне конкурентов, слабость HR-отделов, недостаток инструментов подбора и развития.

Результаты опроса работодателей по вопросу, каким образом они решают проблемы кадрового дефицита отражены на рис. 2. Необходимо отметить, что основными направлениями по закрытию кадрового дефицита являются элементы системы развития персонала, в частности, работа со студентами вузов и сузов через их профессиональную ориентацию и стажировки (71 %), формирование и использование кадрового резерва (56 %), обучение в собственных учебных центрах (31 %) [2].

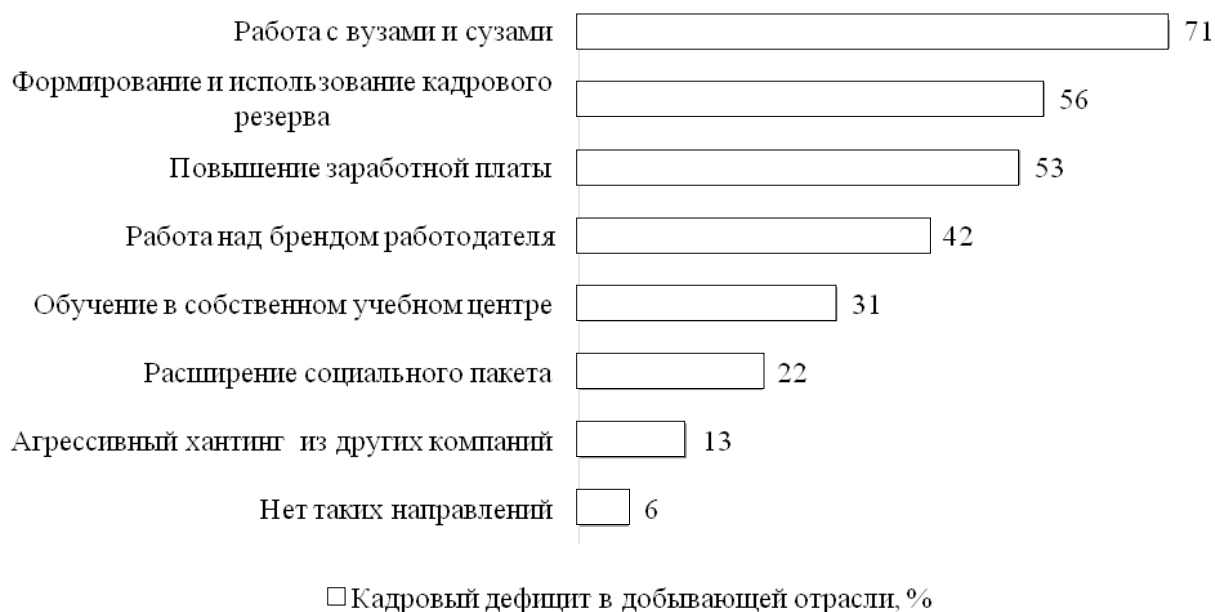


Рис. 2. Направления решения проблемы кадрового дефицита на предприятиях добывающей отрасли Российской Федерации, %

Помимо возрастающей потребности в кадрах на предприятиях добывающей отрасли, остро проявляется проблема «квалификационного голода» работников, то есть недостаточный уровень квалификации работников и соискателей. Это актуализирует проблему развития персонала в добывающей отрасли.

В настоящее время традиционные системы развития персонала становятся менее уместными и устаревают в условиях глобальных изменений и новых вызовов, стандартные подходы к формированию систем развития персонала уходят на второй план, а направления и принципы развития персонала закладываются и формируются под влиянием трендов. Анализ современных трендов позволил выделить ключевые принципы систем развития персонала в добывающей отрасли: одновременное развитие всех категорий персонала; использование новых форматов развития персонала; развитие персонала на опережение; формирование систем развития персонала относительно перспективных возможностей и возникающих кризисов в нескольких альтернативных вариантах будущего; интеграция в систему развития персонала новых инструментов и технологий развития талантов,

новых форм мотивации персонала к развитию; встраивание системы развития персонала в стратегический план предприятия. Данные направления дополняют традиционные системы развития персонала, основанные на комплексности, системности, целеориентированности, профессионализме, непрерывности, дифференцированности, индивидуализации.

Понимая это, у 80 % предприятий добывающей промышленности в 2024 году запланированы расходы на обучение персонала, из них 41 % планируют сохранить его на уровне 2023 года, а 39 % увеличить расходы на развитие персонала [3].

Пик сокращений бюджета на развитие персонала, по данным специалистов LXP-платформы KAMPUS приходился на 2022 год, что обусловлено изменениями в геополитической и экономической обстановке, которые повлекли за собой пересмотр финансовых планов российских предприятий добывающей отрасли. Тогда расходы на обучение резко сократились у 40% участников отрасли преимущественно крупного бизнеса. Во втором квартале 2022 года 76,7 % предприятий добывающей отрасли в лучшем случае лишь частично оставили обучение сотрудников, в худшем случае, свели его к нулю. После адаптации бизнеса к новым условиям ситуация стабилизировалась. Необходимо отметить, что 46 % предприятий добывающей промышленности сегодня вкладывают до 10 %, а 26 % предприятий до 20 % в развитие работников в общем объеме HR-бюджета. Тем не менее, заинтересованность предприятий добывающей отрасли в формировании эффективных систем развития персонала в 2022–2023 году намного выше, чем несколько лет назад. В данный период, по планам на 2024 год, большая часть предприятий добывающей отрасли планируют инвестировать в обучение сотрудников, однако примерно треть из них испытывают трудности с планированием бюджета по следующим причинам:

- ограниченность финансового ресурса бизнеса;
- сложности с обоснованием бюджета перед руководством;
- трудности выявления потребности в обучении на длительный период в связи с отсутствием современных методов и инструментов;
- сложности с выбором методологии для планирования бюджета развития персонала [4].

Можно отметить, что только одна из четырех причин связана непосредственно с финансовым обеспечением. В основном трудности с планированием бюджета на развитие персонала связаны с организационными процессами.

Следует выделить еще одну проблему в развитии персонала, связанную с организацией обучения работников. По данным исследований Инновационного центра «Сколково», в 2022 году 90 % предприятий добывающей отрасли пользовались преимущественно образовательным контентом, который разработали сами. Готовые курсы изредка покупали 26 % предприятий, а полностью готовым контентом пользовались всего 5 % бизнеса. В 2023 году фокус на использовании собственного образовательного контента сохранился, 84 % предприятий добывающей отрасли предпочи-

тают разрабатывать программы обучения своими силами. Большая часть из них даже не рассматривают услуги подрядчиков. Такой подход связан с тем, что готовые курсы не учитывают специфику добывающей отрасли и ее специализацию, стоят при этом дорого, а экономия бюджета актуальна для 70 % предприятий [5].

По данным опроса сервиса «НН.ru», 73 % предприятий добывающей отрасли считают, что в компании обязательно должна быть система развития персонала, при этом в 56 % таких предприятий, такие проекты уже запущены. Предприятия считают, что основными преимуществами системы развития персонала являются повышение рентабельности бизнеса, снижение текучести кадров за счет вовлечения работников в процессы развития и их мотивации, экономия ресурсов, фокус на нуждах предприятия [2].

В связи с необходимостью наличия эффективной системы развития персонала, но сложившимися проблемами в области обучения, организации добывающей отрасли вынуждены обратить внимание на другие, менее затратные, но не менее эффективные элементы системы.

Привлечение молодых специалистов. Работа с молодыми специалистами подразумевает ситуацию, когда предприятия добывающей отрасли работают с организациями высшего образования и среднего образования в части проведения профориентационных обучающих мероприятий, предлагают пройти стажировки и практику на предприятии, тем самым подбывая и отбирая наиболее перспективных молодых специалистов. Приходя в конкретную организацию добывающей отрасли, молодые специалисты уже являются подготовленными в части владения информацией о специфических особенностях деятельности, владения первичными трудовыми навыками в занимаемой должности.

Большое значение при развитии персонала имеет непрерывная оценка знаний, умений и навыков работников, в том числе тех, с которыми они пришли в организацию, и тех, которые они приобрели в период трудовой деятельности. Контролируя уровень развития кадров посредством специальных методов и инструментов оценки, организация имеет возможность принимать превентивные управленческие решения по сохранению и улучшению кадрового потенциала, корректировать программы развития для новых работников, уже работающих длительное время и находящихся в кадровом резерве.

Развитие кадрового резерва предполагает достижение следующих целей и результатов: получение профессиональных и управленческих знаний и навыков; развитие личных и профессиональных компетенций резервистов; получение опыта на смежных или более высоких должностях; подготовка к занятию конкретной должности; реализация персональных планов карьерного развития; повышение результативности труда резервистов.

Программы по вовлеченности и мотивации персонала в системе развития являются значимым и необходимым инструментом, обеспечивающим рост потенциала работников и непосредственно предприятия. Вовлеченность и мотивация способствуют более эффективному обучению

работников, повышению их производительности, появлению новых методов и идей, основанных на знании особенностей конкретного производства; увеличению числа лояльных сотрудников, которые не стремятся сменить работу; экономии на поиске, подборе, адаптации и обучении персонала.

Перечисленные проблемы актуализируют необходимость более углубленного исследования в области формирования современных эффективных систем развития персонала в добывающей отрасли, которые будут отвечать стратегическим и оперативным целям предприятия, включать новые модели и форматы развития персонала, учитывать личные интересы и способности работника.

Библиографические ссылки

1. Центр конъюнктурных исследований ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: https://issek.hse.ru/dep_conres.
2. HR-вызовы в нефтегазовой отрасли: 62 % компаний испытывают сложности в подборе персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://krasnoyarsk.hh.ru/article/30889>.
3. Развитие персонала в условиях современного бизнеса // Журнал «Коммерческий директор [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1392-razvitie-personala>.
4. Эффективное развитие команд и автоматизации процессов корпоративного обучения // LXP-платформы KAMPUS [Электронный ресурс]. URL: <https://kampus.team>.
5. Официальный сайт. Инновационный центр «Сколково» [Электронный ресурс]. URL: <https://sk.ru>.

References

1. *Centr kon`yunkturny`x issledovaniy VShE* [HSE Center for Market Research]. Available at: https://issek.hse.ru/dep_conres. (in Russian)
2. *HR-vy`zovy` v neftegazovoj otrasli: 62 % kompanij ispy`ty`vayut slozhnosti v podbore personala* [HR challenges in the oil and gas industry: 62 % of companies experience difficulties in recruiting staff]. Available at: <https://krasnoyarsk.hh.ru/article/30889> (in Russian)
3. *Razvitie personala v usloviyax sovremennogo biznesa* [Personnel development in modern business conditions / Commercial Director Magazine]. Available at: <https://www.kom-dir.ru/article/1392-razvitie-personala>. (in Russian)
4. *E`ffektivnoe razvitie komand i avtomatizacii processov korporativnogo obucheniya* [Effective development of teams and automation of corporate training processes]. LXP-platforms KAMPUS. Available at: <https://kampus.team>. (in Russian)
5. Official website. *Innovacionny`j centr «Skolkovo»* [Skolkovo Innovation Center]. Available at: <https://sk.ru>. (in Russian)

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Тураева Елизавета Константиновна
Научный руководитель – *Самохвалова Светлана Михайловна*

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева
Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31
E-mail: turaevalisa@gmail.com

Управление благополучием персонала является важным аспектом успешного управления человеческими ресурсами. Компании, которые активно инвестируют в благополучие своих сотрудников, получают множество выгод и создают условия для роста и развития как для сотрудников, так и для организации в целом.

Ключевые слова: благополучие, производительность труда, организация труда, рабочая среда.

FACTORS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF STAFF WELL-BEING IN THE ORGANIZATION

Turaeva Elizaveta K.
Scientific Supervisor – *Samokhvalova Svetlana M.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: turaevalisa@gmail.com

Managing staff well-being is an important aspect of successful human resource management. Companies that actively invest in the well-being of their employees receive many benefits and create conditions for growth and development for both employees and the organization as a whole.

Keywords: well-being, labor productivity, labor organization, working environment.

На сегодняшний момент одним из глобальных трендов управления человеческими ресурсами является обеспечение благополучия персонала как части культуры организации. Для поддержания благополучия персонала компания может предпринимать конкретные инициативы в области

защиты сотрудников, которые включают в себя ряд практик в области управления человеческими ресурсами.

Благополучие работника – это состояние, в котором работник успешно реализует свой собственный потенциал, продуктивно работает и вносит вклад в развитие организации и общества в целом [1].

Основными компонентами благополучия сотрудников является: физическое благополучие (физическое и психическое здоровье), психологические благополучие, социальное благополучие (участие в общественной жизни).

Сегодня все больше компаний признают не только материальные стимулы как основной фактор мотивации сотрудников. Вместо этого они стремятся создать комфортные рабочие условия, где каждый работник может проявить свой потенциал и развиваться в соответствии со своими целями и интересами.

Такой подход позволяет привлекать высококвалифицированных специалистов, повышать уровень лояльности сотрудников и уменьшать текучесть кадров.

Однако для эффективного управления благополучием необходимо понимать факторы, которые влияют на успешность данного процесса.

Первый фактор – это лидерство в организации. Структурированный подход к управлению персоналом, основанный на четких взаимоотношениях и грамотном распределении ролей, позволяет лидерам оказывать положительное воздействие на сотрудников. Четкие цели и понятные инструкции, переданные сотрудникам, создают условия для роста и развития персонала.

Второй важный фактор – это коммуникация. Взаимодействие между руководством и сотрудниками, а также сами межличностные контакты сотрудников, влияют на уровень их благополучия. Открытость и прозрачность в коммуникации создают доверие и порождают положительный рабочий климат.

Третий фактор – это возможности для развития и карьерного роста.

Наличие программ обучения и развития, которые позволяют сотрудникам развиваться профессионально, предоставляет им перспективы для роста и достижения личных целей. Это способствует повышению уровня мотивации и удовлетворенности сотрудников

Один из главных факторов, определяющих актуальность подходов к управлению благополучием персонала, – это всё большее осознание связи между удовлетворенностью работников и их производительностью. Сдержанные и малоинтересные условия труда нередко приводят к снижению мотивации работников, к снижению общего эффективного функционирования предприятия [2].

Сотрудники, которые чувствуют себя удовлетворенными и ценными для компании, обычно работают более продуктивно и преданными.

Еще одной причиной, объясняющей важность эффективного управления благополучием персонала, является глобализация искусственного

интеллекта. В наше время многие виды работ становятся автоматизированными, а вместе с ними исчезают некоторые традиционные рабочие места. Оставшиеся востребованные специалисты должны быть заботливо поддержаны и поощрены, чтобы поддерживать и развивать их навыки и знания.

Наконец, демографические изменения в обществе сделали актуальными новые подходы к управлению благополучием персонала. Сегодня компании имеют дело с разнообразными поколениями работников – от «бумеров» до поколения Z. И каждое поколение имеет свои особенности, ожидания и потребности. Чтобы привлекать и удерживать талантливых сотрудников каждого поколения, организациям необходимо предлагать индивидуально ориентированные программы и практики в сфере благополучия персонала [3].

Вся эта совокупность факторов свидетельствует о необходимости последовательного применения современных подходов к управлению благополучием персонала. Более гибкие формы организации труда, удовлетворение коммуникативных, физиологических и психологических потребностей сотрудников, а также привлечение каждого поколения работников – вот ключевые элементы успешного управления благополучием персонала.

Организации, которые придают этому аспекту высокий приоритет, могут рассчитывать на лояльность и эффективность своих сотрудников, а также на общий успех предприятия.

Большой контроль над трудовой жизнью и социальная поддержка способствуют повышению уровня физического и психического здоровья.

Культура социальной поддержки позволяет сотрудникам ценить их и, таким образом, помогает компании привлекать и удерживать людей [4].

В то же время отслеживание работы оказывает положительное влияние на индивидуальную производительность и является одним из важнейших показателей удовлетворенности работой и мотивации к работе, часто даже более важным, чем заработная плата. Методы управления, которые усиливают контроль за занятостью и социальную поддержку, часто упускаются из виду, но являются относительно простыми и выгодными как для работников, так и для работодателей.

Таким образом, благополучие сотрудника представляет собой совокупность взаимосвязанных факторов, работа над которыми является важным аспектом развития организации. Тщательное планирование каждого фактора дает компании возможность создать благоприятную рабочую среду, в которой будет комфортно работать сотрудникам, что повлияет на уровень производительности труда.

Библиографические ссылки

1. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике [Электронный ресурс] / А. Ю. Лисовская, С. В. Кошелева, Д. Н. Соколов, А. Ф. Денисов // Организационная психология, 2021. Т. 11, № 1. С. 93–117. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>.

2. Ушакова О. А. Управление персоналом в организации: учебное пособие. Москва : Издательский центр «Академия», 2019.

3. Белехова Г. В. Регулирование финансового поведения населения современной России: формирование нормативной среды и воспитание человека // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. № 3. С. 43–49.

4. Разработка пакета инструментов и внедрения корпоративных программ укрепления здоровья в организационных коллективах / А. В. Концевая, А. А. Анциферова, Е. С. Иванова, О. М. Драпкина // Экология человека. 2021. № 7. С. 83–89.

References

1. Lisovsky A. Y., Kosheleva S. V., Sokolov D. N., Denisov A. F. Basic approaches to understanding employee well-being: from theory to practice *Organizatsionnaya psixologiya* [Organizational psychology]. 2021, Vol. 11, No. 1, pp. 93–117. Available at: <http://orgpsyjournal.hse.ru>. (in Russian)

2. Ushakova O. A. *Upravlenie personalom v organizatsii : uchebnoe posobie* [Personnel management in an organization : a textbook]. Moscow : Publishing Center “Academy”, 2019.

3. Belekova G. V. Regulation of financial behavior of the population of modern Russia: formation of normative means and human education *E`konomicheskie i social`ny`e peremeny` : fakty`, tendencii, prognoz* [Economic and social changes: facts, trends, forecast]. 2020, Vol. 3, pp. 43–49.

4. Kontseva A. V., Antsiferova A. A., Ivanova E. S., Drapkina O. M. Development of a package of tools and implementation of corporate health promotion programs in organizational teams *E`kologiya cheloveka* [Human ecology]. 2021, Vol. 7, pp. 83–89.

© Тураева Е. К., 2024

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА НАУКОЕМКОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Чуяшенко Иван Викторович

Научный руководитель – Подвербных Ольга Ефимовна

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,

просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: mpchuyash@mail.ru

В статье рассматриваются современные подходы к совершенствованию системы обучения персонала наукоемкого предприятия АО «НПЦ «Полюс». Актуальность исследования, результаты которого отражены в статье в том, что совершенствование системы обучения персонала повышает производительность труда и обеспечивает успешность предприятия. Кроме того, развитие и обучение являются ключевым фактором успешности профессиональной карьеры для самих работников, что, в свою очередь, выступает мощным инструментом их мотивации и повышения лояльности, и способствует развитию организации в целом. В основе исследования лежит действующая система обучения персонала, проанализирован проведённый опрос среди сотрудников предприятия, обучившихся в 2023 году.

Ключевые слова: обучение, знания, персонал, производство, система, оценка.

MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE PERSONNEL TRAINING SYSTEM AT THE HIGH-TECH

Chuyashenko Ivan V.

Scientific Supervisor – Podverbnykh Olga E.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

E-mail: mpchuyash@mail.ru

The article discusses modern approaches to improving the personnel training system of the high-tech enterprise of JSC NPC Polyus. The relevance of the research, the results of which are reflected in the article, is that improving the personnel training system increases labor productivity and ensures the success of the enterprise. In addition, development and training are a key factor

in the success of a professional career for employees themselves, which, in turn, acts as a powerful tool for their motivation and increasing loyalty, and contributes to the development of the organization as a whole. The research is based on the current personnel training system, and a survey conducted among employees of the enterprise who studied in 2023 was analyzed.

Keywords: training, knowledge, personnel, production, system, evaluation.

В 2023 году на предприятии было проведено исследование, на основе полученных результатов, разработаны современные подходы совершенствования системы обучения персонала наукоемкого предприятия по развитию кадрового потенциала.

Целью исследования является внедрения современных подходов совершенствования системы обучения персонала на наукоемком предприятии.

Задачами, позволяющими раскрыть обозначенную цель, являются:

1) проведение опроса среди сотрудников организации АО «НПЦ «Полюс» (город Томск) с целью выявления потребности совершенствования системы обучения персонала;

2) изучение современных методов и подходов к профессиональному развитию и обучению персонала в организации.

Человеческие ресурсы были и остаются одним из главных факторов успеха любой организации. В современном мире, где технологии постоянно обновляются и совершенствуются, развитый и обученный персонал – это высшая ценность и приоритет деятельности организации. Поэтому постоянное развитие и обучение персонала – это стратегически важная задача для работодателя и залог его коммерческого успеха [3]. Кроме того, развитие и обучение являются ключевым фактором успешности профессиональной карьеры для самих работников, что, в свою очередь, выступает мощным инструментом их мотивации, способствует развитию организации в целом, также способность организации развивать сотрудников повышает их лояльность [2]. В статье рассматриваются современные подходы совершенствования системы обучения персонала на примере наукоемкого предприятия. Приводятся данные опроса сотрудников научно-производственного центра «Полюс» г. Томск.

Обучение и развитие персонала – это одна из основных функций управления персоналом, реализуемая самостоятельно или в рамках программ обучения и развития персонала ориентированная, с одной стороны, на устранение нехватки в знаниях и навыках работников, развитие всех сфер компетентности сотрудника в интересах организации, а с другой – на потребности сотрудника. Обучение – это постоянный процесс в результате, которого личность развивается, совершенствуется, движется вперед. Система обучения помогает формировать квалифицированных специалистов, которые впоследствии смогут реализовать приобретенные знания на практике [1].

Рассмотрим действующую систему обучения персонала на наукоемком предприятии АО «НПЦ «Полюс» [4].

Обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов (рис. 1).



Рис. 1. Процесс обучения

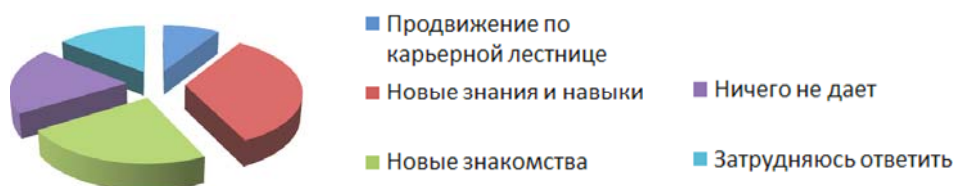
Прежде чем организовать обучение сотрудников предприятия формируется и утверждается необходимый бюджет. Далее определяется содержание программы, исходя из потребностей предприятия, и происходит выбор методов обучения. После завершения обучения сотрудников, происходит оценка эффективности обучения. Эффективность обучения оценивается через тестирование, личное мнение сотрудника, проходившего обучение и оценки руководителя [4]. Данный метод системы обучения персонала устарел, он не учитывает индивидуальные особенности и желания сотрудников.

В 2023 году в научно-производственном центре «Полюс» обучение прошли 698 сотрудников, среди них был проведен онлайн-опрос. Данные представлены ниже.

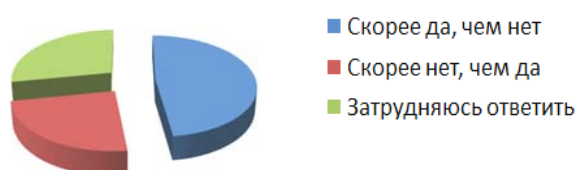
1) Нужно ли работодателю совершенствовать систему обучения персонала?



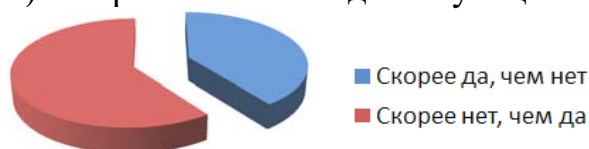
2) Что дает вам обучение?



3) Повышает ли процесс обучения лояльность к работодателю?



4) Устраивает ли вас действующий процесс обучения на предприятии?



5) Открытый вопрос: что бы вы хотели изменить в действующем процессе обучения?

Наиболее частые ответы, среди сотрудников, ответивших на 5 вопрос: Проведение работодателем связи обучения и карьерного роста сотрудника;

Поощрение руководством самообучение сотрудника;

Создание интересных и интерактивных образовательных программ;

Обеспечение доступности образовательных ресурсов среди всех сотрудников предприятия.

Проанализировав систему обучения персонала в АО «НПЦ «Полюс» и в результате проведенного опроса среди сотрудников были выявлены недостатки нынешней системы обучения персонала. Для совершенствования системы предлагается внести следующие изменения в действующую систему обучения персонала:

1. Проведение оценки потребностей обучения: Организация процесса обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей. Требуется установить качественную (чему учить, какие навыки развивать) и количественную (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении основных категорий работников. От того насколько грамотно определены потребности в обучении, будет зависеть эффективность обучения в целом. Потребность в обучении может быть выявлена следующими методами: регулярная оценка рабочих результатов (аттестация), интервьюирование руководителей подразделений, а также опросы и анкетирование работников.

2. Персонализация обучения: Один из важных трендов в области обучения персонала – это персонализация образовательного процесса. Каждый сотрудник уникален и имеет свои индивидуальные потребности и способности. Поэтому разработка индивидуальных программ обучения, учитывающих особенности каждого сотрудника, становится все более востребованной практикой. В персонализацию системы обучения можно включить: Связь обучения с карьерным ростом: покажите сотрудникам, как обучение может помочь им развивать свои навыки, повышать квалификацию и продвигаться по карьерной лестнице внутри компании.

3. Обратная связь и оценка результатов: Важным аспектом современной системы обучения является постоянная обратная связь со стороны сотрудников и оценка результатов обучения. Это помогает выявлять слабые места в образовательном процессе и корректировать программы обучения в соответствии с потребностями компании.

4. Поддержка самообучения сотрудников: создание доступных платформ для самообучения, где сотрудники могут изучать новые темы и навыки по своему удобному графику.

5. Поддержка культуры обучения: создание атмосферы, где обучение и развитие сотрудников являются приоритетом компании, а также поощрение и поддержка активного участия сотрудников в образовательных программах.

Система обучения персонала на наукоемком предприятии АО «НПЦ «Полюс» будет представлять процесс, представленный на рис. 2.

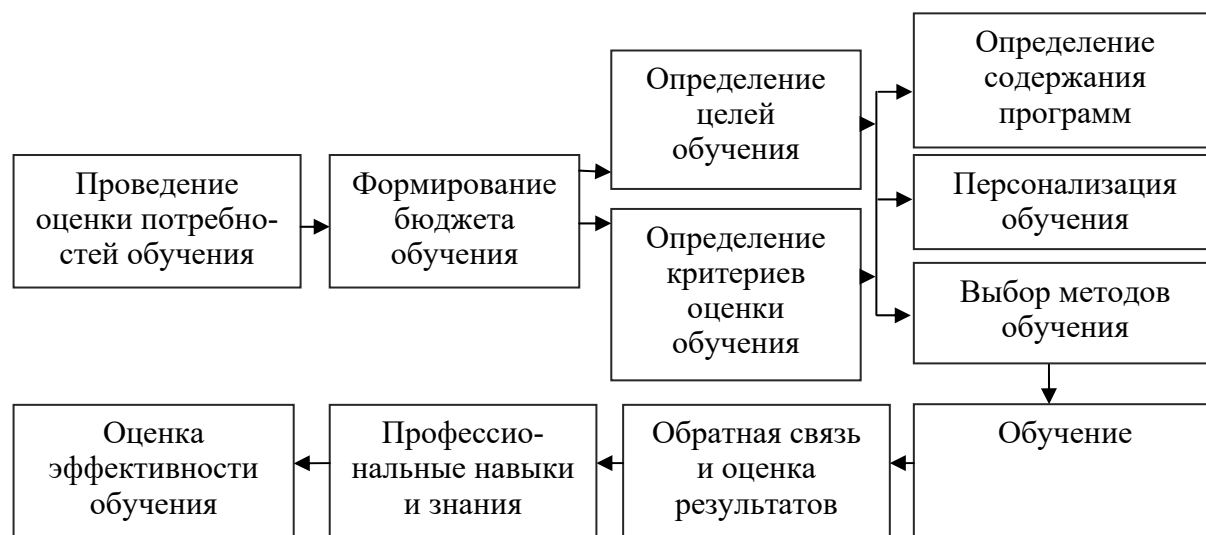


Рис. 2. Усовершенствованный процесс обучения

На наукоемком предприятии АО «НПЦ «Полюс» существует научно – технических совет, в котором абсолютно каждый сотрудник, прошедший обучение, по своему желанию может предоставить собственные идеи по улучшению работы Научно-производственного центра [5]. На рассмотрение научно – техническим советом будут приняты идеи, предоставленные в формате статей или презентаций.

После проведенного исследования на предприятии АО «НПЦ «Полюс» будет разработана и внедрена единая внутренняя система обучения. Данная система будет в виде электронной базы. Каждый сотрудник предприятия, прошедший обучение, может разместить в системе учебные материалы (презентации, обучающие видео, собственные конспекты и т.д.). База будет сформирована по направлениям обучения и доступ будет предоставлен каждому сотруднику. Такая система способствует повышению самообучения сотрудников, повышению уровня образования сотрудников научно – производственного центра.

Подводя итог, следует отметить, что обучение и развитие персонала в настоящее время переходит на такой этап своего развития, когда становится жизненно важным элементом существования и развития организации. Выяснилось, что сейчас имеется множество причин, которым организация просто обязана уделять особое внимание по обучению своих сотруд-

ников. Связано это с тем, что работа предъявляет очень высокие требования к уровню квалификации сотрудников, знаниям и навыкам сотрудников. Знания, навыки, установки, с помощью которых персонал успешно работал ещё вчера, сегодня теряют свою действительность. Успех организации напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. Не секрет, что в данный момент преуспевать могут только те организации, которые непрерывно добывают новые знания и распространяют их среди своих людей. Поэтому, обучение персонала в настоящее время приобрело особое значение и должно носить постоянный характер, то есть проводиться на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

Библиографические ссылки

1. Ильина А. П., Лебедева Т. Е., Прохорова М. П. Обучение персонала: значение и развитие // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 437–442.
2. Корпоративное обучение: зачем компании в него вкладываться [Электронный ресурс]. URL: <https://pro.rbc.ru/news/60ed27119a7947346f67c2ea>.
3. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник. 2-е изд., пер. и доп. М. : Юрайт, 2019. С. 202.
4. Стандарт организации, Система менеджмента качества «Управление персоналом» АО «НПЦ «Полус» СТО СК 05776739.912-2015, 2020. С. 3–6.
5. Стандарт организации, Система менеджмента качества «Положение о подразделении и должностная инструкция» 05776739.962-2023.

References

1. Ilyina A. P., Lebedeva T. E., Prokhorova M. P. Personnel training: importance and development *Aktual'ny'e voprosy` sovremennoj e`konomiki* [Current issues of the modern economy]. 2019, Vol. 5, pp. 437–442.
2. *Korporativnoe obuchenie: zachem kompanii v nego vklady`vat`sya* [Corporate training: why a company should invest in it]. Available at: <https://pro.rbc.ru/news/60ed27119a7947346f67c2ea>. (in Russian)
3. Kazimov K. G. *Upravlenie personalom: professional`noe obuchenie i razvitie: uchebnik. 2-e izd., per. i dop* [Personnel management: professional training and development: textbook. 2nd ed., trans. and add]. Moscow, Yurait, 2019, p. 202.
4. Organization standard, Quality management system “Personnel management” JSC “NPC “Polyus” STO SK 05776739.912-2015, 2020. pp. 3-6.
5. Organization standard, Quality management system “Regulations on the division and job description” 05776739.962-2023.

© Чуяшенко И. В., 2024

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Шпаковская Яна Александровна

Научный руководитель – *Соколова Елизавета Леонидовна*

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск,
просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

E-mail: ya.shpakovskaya.ya@mail.ru

В статье представлены направления и методики оценки эффективности системы адаптации персонала.

Ключевые слова: адаптация, персонал, эффективность, оценка эффективности.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL ADAPTATION SYSTEM AT THE METALLURGICAL INDUSTRY ENTERPRISE

Shpakovskaya Yana A.

Scientific Supervisor – *Sokolova Elizaveta L.*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
31, Krasnoyarskii Rabochii Prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation
E-mail: ya.shpakovskaya.ya@mail.ru

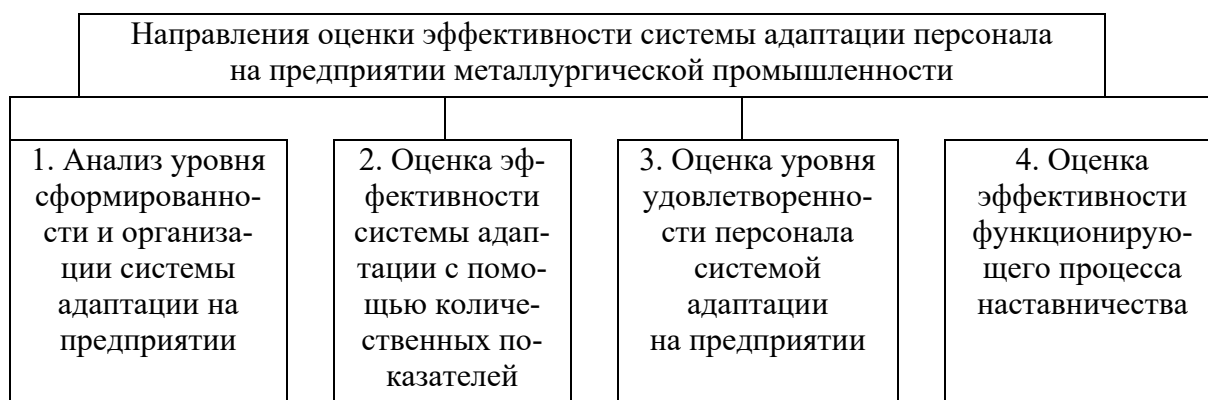
The article presents the directions, methods of evaluating the effectiveness of the personnel adaptation system.

Keywords: adaptation, personnel, efficiency, efficiency assessment.

В настоящее время на предприятиях металлургической промышленности адаптационные мероприятия выстраиваются по-разному. На одних предприятиях проводится минимальный ознакомительный комплекс, в других, разработана полная программа адаптации сотрудников. Однако было бы неправильным осуществлять оценку системы адаптации персонала по количеству разработанных мероприятий, целесообразно оценивать то, насколько она полезна для данного предприятия. Поэтому, с учетом новой реальности, определяемой экономическим кризисом и масштабными

санкциями в связи с геополитическими конфликтами, когда стоит задача по наращиванию и сохранению кадрового потенциала, важно иметь более точную оценку эффективности адаптационных процессов, что позволит принимать более взвешенные управленческие решения по их совершенствованию.

Согласно схеме, представленной на рисунке, можно выделить следующие направления оценки эффективности системы адаптации персонала: анализ уровня сформированности и организации системы адаптации на предприятии, оценка эффективности системы адаптации с помощью количественных показателей, оценка уровня удовлетворенности персонала системой адаптации на предприятии, оценка эффективности функционирующего процесса наставничества.



Направления оценки эффективности системы адаптации персонала на предприятии металлургической промышленности

В настоящее время в научном сообществе выработан ряд методов и инструментов оценки эффективности системы адаптации персонала по перечисленным направлениям, апробированных на предприятиях, в том числе металлургической отрасли, которые позволяют провести объективную и субъективную оценку. Наиболее распространенные из них представлены в таблице, которые использованы в эмпирическом исследовании эффективности системы адаптации персонала на предприятии металлургической промышленности.

Методика, процедуры и техника контент-анализа достаточно полно описаны в специальной научной литературе его основоположниками, которыми являются американский социолог Г. Ласуэлл и французский журналист Ж. Кайзер.

Метод контент-анализа состоит в сборе количественных и качественных данных в изучаемом явлении или процессе, содержащихся в документах. В случае с оценкой системы адаптации персонала под документом следует понимать внутренние локальные акты организации, регламентирующие и регулирующие происходящие процессы адаптации персонала, наличия локальных актов о разработке планов и программ адаптации персонала.

Методы и инструменты оценки эффективности системы адаптации персонала
(составлено автором на основе: [1–5])

Наименование	Автор	Цель методики	Преимущества	Недостатки
Контент-анализ	Ласуэлл Г., Кайзер Ж.	Анализ документационного обеспечения и степени регламентации системы адаптации персонала	Позволяет оценить, насколько регламентированы и формализованы процессы адаптации и ее отдельные элементы	Требуется достаточный уровень организационно-правовых компетенций исследователя
Анализ уровней системы адаптации персонала на основе критериев оценки	Петрова Е. А.	Анализ уровней проявления адаптационных мероприятий системы адаптации персонала	Позволяет сравнить действующую систему адаптации с ее идеальным профилем. Универсальна для любого предприятия	Охватывает не все процессы адаптации персонала (например, степень использования инновационных и цифровых технологий в адаптации)
Система количественных показателей оценки эффективности системы показателей	Маслова В. М., Бармакова Н. А.	Анализ результатов адаптации через объективные показатели	Позволяет получить объективные результаты реализации адаптационных мероприятий (издержки, производительность, текучесть, трудозатраты специалистов и другое)	Возможное отсутствие аналитических данных на предприятии для расчета показателей
Анкетирование («Анкета адаптации работника»)	Карпова В. М.	Оценка удовлетворенности персонала системой адаптации на предприятии	Простота реализации, экономичность, предоставление больших выборок, хорошая апробация результатов.	Субъективизм оценки. Невозможность проконтролировать сам процесс заполнения опрашиваемыми анкеты. Риск получить недостоверные данные.

Методика оценки процесса адаптации персонала, основанная на выделении критериев и уровней проявления адаптационных мероприятий в работе сотрудников кадровой службы, предложенная Е. А. Петровой, основа-

на на анализе ряда критериев и уровней проявления адаптационных мероприятий в работе сотрудников кадровой службы в соответствии [1, с. 400].

Таким образом, с целью формирования более эффективной системы адаптации на предприятии металлургической промышленности использование данных методик имеет ценность, так как представляется возможным оценить организационный аспект адаптации, количественные результаты и уровень удовлетворенности работников, охваченных системой адаптации с тем, чтобы выявить наиболее узкие места и внести предложения по ее обновлению и усовершенствованию.

Библиографические ссылки

1. Петрова Е. А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала. Текст : непосредственный // Волгоград : Вестн. Волгогр. гос. ун-та. 2018. № 3 (32). С. 79–85.
2. Петрова Е. А., Макарова В. В. Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 399–406
3. Разнова Н. В., Цветочкина И. А. Управление персоналом : учебное пособие. Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. 148 с.
4. Руденко Ю. В. Формирование адаптации персонала на предприятии. Текст : непосредственный // Научный журнал. 2021. № 2. С.75–76.
5. Слепцова Е. В. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации. Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. Экономические науки. 2020. № 4. С. 179–182.

References

1. Petrova E. A. *Metodicheskie podxody`k ocenke sistemy`adaptacii personala* [Methodological approaches to the assessment of the personnel adaptation system]. Volgograd : Vestn. Volgogr. state University. 2018, Vol. 3 (32), pp. 79–85.
2. Petrova E. A., Makarova V. V. Assessment of the effectiveness of personnel adaptation in a production company *E`konomika truda* [Labor economics]. 2019, Vol. 6, No. 1, pp. 399–406.
3. Raznova N. V., Tsvetochkina I. A. *Upravlenie personalom : uchebnoe posobie* [Personnel management : a textbook]. Krasnoyarsk : Sib. feder. univ., 2020, 148 p.
4. Rudenko Yu. V. Formation of personnel adaptation at the enterprise *Nauchny`j zhurnal* [Scientific journal]. 2021, Vol. 2, pp. 75–76.
5. Sleptsova E. V. Modern views on employee adaptation: the essence, types, functions and factors of adaptation *Mezhdunarodny`j zhurnal gumanitarny`x i estestvenny`x nauk. E`konomicheskie nauki* [International Journal of Humanities and Natural Sciences. Economic sciences]. 2020, No. 4, pp. 179–182.

СОДЕРЖАНИЕ

От редколлегии	3
----------------------	---

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Долинина Т. Н., Юнис Х. М. Инновационное развитие здравоохранения Ливана в условиях цифровизации экономики	7
Алексеева П. А. Выявление конфликтов персонала в организации	16
Гаврилов Е. М. Проектный подход к развитию трудового потенциала молодежи Енисейской Сибири	20
Дятлов Д. В., Подвербных О. Е., Яровая А. А. Показатели эффективности процесса обеспечения компетентности персонала наукоемкого предприятия	27
Кардашов В. И., Ушакова А. Е. Инструменты удержания персонала в сфере услуг	34
Коновалова В. Г. Микрокультуры как фактор развития организации: необходимое разнообразие	39
Литвин Р. И., Кондратьев С. А., Чумаченко Г. В. Бенчмаркинг и проблемы управления человеческими ресурсами: интеграция подходов в системе управления предприятием	44
Малюгина А. Н., Сишко В. С. Технология формирования кадрового резерва как условие реализации стратегии развития дорожно-строительной отрасли	51
Подвербных О. Е., Межова И. А., Николаева Л. В. Обучение персонала в системе здравоохранения: основные особенности и перспективы	55
Пронина В. А. Оценка вовлеченности персонала в условиях цифровизации	63
Соколова Е. Л., Пирогова Е. Н. Программы развития кадрового резерва: значение и опыт	67
Соколова Е. Л., Самсонюк Д. В. Вовлечённость персонала в практику бережливого производства как условие повышения эффективности учреждения здравоохранения	74

ОРГАНИЗАЦИЯ НОРМИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА

Бацокін А. О. Организационно-экономические аспекты применения компетентностного подхода в оплате труда	81
Долинина Т. Н. Концепции достойного труда и инклюзивного развития: инновационно-технологические предпосылки реализации в Беларуси	87
Донова Н. А., Межова И. А., Бридова А. С. Анализ производительности труда рабочих кадров	98
Зыкова Т. Б. Управление производительностью труда персонала	102
Микина С. С. Инструменты обеспечения эффективности системы нормирования труда	109
Подвербных О. Е., Бурделова Д. В. Особенности оплаты труда в нефтегазовом комплексе	114
Русаков С. В., Межова И. А., Бридова А. С. Оценка факторов и резервов роста производительности труда рабочих кадров	119
Самохвалова С. М., Ерк Э. А. Формирование резервов роста производительности труда: межстрановое сравнение	123
Шендель Т. В., Доронина Ю. А. Особенности нормирования труда работников железнодорожного транспорта	126

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНТЕНСИВНОГО РОСТА ЭКОНОМИКИ

Алексеев Л. Ф. Методология и алгоритм проведения кадровой диагностики бюджетных организаций	133
Гринберг Г. М., Савельева М. В., Белова Е. Н. Формирование универсальных компетенций при изучении иностранного языка как условие конкурентоспособности выпускников магистратуры при подготовке кадров для ракетно-космической промышленности	140
Докукина А. А. Потребность экономики в кадрах: опыт и перспективы прогнозирования в Республике Беларусь	146
Кляуззе В. П., Сечко Л. К. Труд инвалидов в аспекте управления человеческими ресурсами	150
Малиенко Е. Е., Стрижко Е. В. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы	157
Молодан И. В., Иванченко Л. А. Перспективы развития платформенной занятости в современной экономике	164
Овчаренко В. В., Стрижко Е. В. Проблемы молодежного сегмента рынка труда и новые направления политики занятости молодежи на примере ЛНР	168
Шендель Т. В., Астахова В. О. Обеспеченность персоналом нефтегазовой промышленности: практический аспект	173

СТУДЕНЧЕСКИЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР И СТЕНДОВЫЕ ДОКЛАДЫ

Абрамова А. А. Исследование перспектив использования компетентностного подхода по управлению мотивацией персонала торгового предприятия	181
Анисимова С. В. Искусственный интеллект в процессе подбора персонала	185
Астахова В. О. Зарубежный и отечественный опыт привлечения персонала нефтегазовой промышленности	190
Болотская О. А., Шабарова Д. М. Организационная культура предприятия и ее влияние на организационную эффективность	197
Власенко В. С. Механизм формирования кадрового резерва на высокотехнологичном предприятии	203
Горлачёв А. Д., Лисовская М. А. Инструменты удержания персонала на предприятии электроэнергетической отрасли	209
Запыкина В. Р., Толмачев В. В. Оценка эффективности системы мотивации персонала в малом бизнесе	214
Зибарева Н. А., Блохин К. С. Мотивация и стимулирование как важнейшие процессы в управлении персоналом	218
Зянкина Д. О. Особенности подбора персонала на предприятиях в сфере услуг	223
Калашникова Д. И. Современные подходы к содержанию понятия «кадровый потенциал»	226
Корман С. О. Предпосылки формирования системы наставничества на рыбноводческом предприятии	231
Кузовлева А. Р. Опыт управления уникальными знаниями на предприятиях Госкорпорации «РОСТЕХ»	237
Кулаков Ю. А. Технологии наставничества в практике зарубежных организаций по обеспечению общественного порядка и безопасности	242
Лубнин А. О. Исследование сформированности компетенций руководителей в условиях развития цифровой экосистемы управления персоналом	249
Люст Е. А. Критерии оценки инженерных кадров в строительной организации	253
Молчанова А. В. Мотивация и стимулирование персонала в современных организациях	258
Москальченко Н. А. Факторы привлечения и удержания персонала в современной организации	263
Наянзина Е. А. Современные методики профориентации взрослых и методы оценки их эффективности	268
Новикова Д. В. Анализ существующих моделей оплаты труда в современных условиях	274

Садыхов Р. С. Принципы формирования кадрового резерва промышленных предприятий	281
Сайгина Д. В. Исследование мотивации студентов к обучению в вузе: создание мотивационной модели	285
Стрекалова П. О. Управление производительностью труда через систему бережливого производства	290
Татаринев Д. М. Современные проблемы развития персонала в добывающей отрасли	296
Тураева Е. К. Факторы эффективного управления благополучием персонала в организации	302
Чуяшенко И. В. Современные подходы к совершенствованию системы обучения персонала на наукоемком производстве	306
Шпаковская Я. А. Оценка эффективности системы адаптации персонала на предприятии металлургической промышленности	312

CONTENTS

From editorial board	3
-----------------------------------	----------

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION UNDER THE CONDITIONS OF INNOVATIVE ECONOMICS

Dolinina T. N., Younis H. M. Innovative development of healthcare in Lebanon in the context of digitalization of the economy	7
Alekseeva P. A. Identifying personnel conflicts in the organization	16
Gavrilov E. M. Project an approach to the development of the labor potential of the youth of Yenisei Siberia	20
Dyatlov D. V., Podverbnykh O. E., Yarovaya A. A. Indicators of effectiveness of the staff competence assurance process of a knowledge-intensive enterprise	27
Kardashov V. I., Ushakova A. E. Tools for retaining staff in the service sector	34
Konovalova V. G. Microcultures as a factor of organizational development: necessary diversity	39
Litvin R. I., Kondratyev S. A., Chumachenko G. V. Benchmarking and problems of human resource management: integration of approaches in the enterprise management system	44
Malyugina A. N., Sishko V. S. The technology of forming a personnel reserve as a condition for the implementation of the strategy for the development of the road construction industry	51
Podverbnykh O. E., Mezheva I. A., Nikolaeva L. V. Staff training in the healthcare system: main features and prospects	55
Pronina V. A. Assessing employee engagement in the context of digitalization	63
Sokolova E. L., Pirogova E. N. Personnel reserve development programs: meaning and experience	67
Sokolova E. L., Samsonyuk D. V. Involvement of personnel in lean production practices as a condition for improving the efficiency of health care institutions	74

ORGANIZATION OF LABOR RATIONING AND REMUNERATION

Batsokin A. O. Organizational and economic aspects of applying the competence-based approach in remuneration	81
Dolinina T. N. Concepts of decent labor and inclusive development: innovative-technological prerequisites for realization in Belarus	87
Donova N. A., Mezhova I. A., Bridova A. S. Analysis of labor productivity of workers	98
Zykova T. B. Personnel productivity management	102
Mikina S. S. Tools for ensuring the effectiveness of the labor rationing system	109
Podverbnykh O. E., Burdelova D. V. Features of remuneration in the oil and gas industry	114
Rusakov S. V., Mezhova I. A., Bridova A. S. Assessment of factors and reserves of labor productivity growth of workers	119
Samokhvalova S. M., Erk E. A. Formation of reserves for labor productivity growth: cross-country comparison	123
Shendel T. V., Doronina Y. A. Features of labor rationing for railway transport workers	126

STAFFING FOR INTENSIVE ECONOMIC GROWTH

Alekseenko L. F. Methodology and algorithm for conducting personnel diagnostics of budgetary organizations	133
Grinberg G. M., Savelyeva M. V., Belova E. N. Training universal competencies when teaching a foreign language to master graduates for their becoming competitive personnel for rocket and space industry	140
Dokukina A. A. The need of the economy for human resources: experience and prospects of forecasting in the Republic of Belarus	146
Kliauze V. P., Sechko L. K. Disabled persons employment in the context of human resource management	150
Malienko E. E., Strizhko E. V. Assessment of personnel labor potential: approaches, methods	157
Molodan I. V., Ivanchenko L. A. Prospects for the development of platform employment in the modern economy	164
Ovcharenko V. V., Strizhko E. V. Problems of the youth segment of the labor market and new directions for employment policy youth by the example of LPR	168
Shendel T. V., Astakhova V. O. Staffing of the oil and gas industry: a practical aspect	173

STUDENTS' RESEARCH SECTOR AND POSTER SESSION

Abramova A. A. Approach to managing motivation of staff of a trade enterprise	181
Anisimova S. V. Artificial intelligence in the recruitment process	185
Astakhova V. O. Foreign and domestic experience in attracting personnel in the oil and gas industry	190
Bolotskaya O. A., Shabarova D. M. Organizational culture of the enterprise and its influence on organizational efficiency	197
Vlasenko V. S. The mechanism of formation of the personnel reserve in a high-tech enterprise	203
Gorlachev A. D., Lisovskaya M. A. Tools for personnel retention at an enterprise in the electric power industry	209
Zapykina V. R. Tolmachev V. V. Evaluation of the effectiveness of the personnel motivation system in a small business	214
Zibareva N. A., Blokhin K. S. Motivation and incentives as critical processes in personnel management	218
Zyankina D. O. Peculiarities of personnel selection at enterprises in the service sector	223
Kalashnikova D. I. Modern approaches to the content of the concept of "human resource potential"	226
Korman S. O. Prerequisites for the formation of a mentoring system at a fish farming enterprise	231
Kuzovleva A. R. Experience in managing unique knowledge at ROSTEC state corporation enterprises	237
Kulakov Y. A. Mentoring technologies in the practice of foreign organizations to ensure public order and security	242
Lubnin A. O. A study of the formation of managerial competencies in the context of the development of the digital ecosystem of personnel management	249
Lust E. A. Criteria for evaluating engineering personnel in a construction organization	253
Molchanova A. V. Motivation and stimulation of personnel in modern organizations	258
Moskalchenko N. A. Factors of recruitment and retention of staff in a modern organization	263
Nayanzina E. A. Modern methods of adult career guidance and methods of assessing their effectiveness	268
Novikova D. V. Analysis of existing wage models in modern conditions	274
Sadykhov R. S. Principles of formation of the personnel reserve of industrial enterprises	281

Saigina D. V. Studying students' motivation to study at a university: creating a motivational model	285
Strekalova P. O. Labor productivity management through a lean manufacturing system	290
Tatarinov D. M. Modern problems of personnel development in the extractive industry	296
Turaeva E. K. Factors of effective management of staff well-being in the organization	302
Chuyashenko I. V. Modern approaches to improving the personnel training system at the high-tech	306
Shpakovskaya Y. A. Evaluation of the effectiveness of the personnel adaptation system at the metallurgical industry enterprise	312

Научное издание

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Материалы XIII Международной научно-практической конференции
(28–29 марта 2024 г., Красноярск)*

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT
OF INNOVATIVE ECONOMICS**

*Materials XIII International Research Conference
(on March, 28–29th 2024, Krasnoyarsk)*

Корректор *П. С. Бороздов*
Оригинал-макет и верстка *М. А. Светлаковой*

Подписано в печать 04.06.2024. Сдано в производство 11.06.2024.
Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать плоская.
Усл. печ. л. 18,84. Уч.-изд. л. 27,0. Тираж 100 экз.
Заказ С 978/24.

Редакционно-издательский отдел СибГУ им. М. Ф. Решетнева.
660037, г. Красноярск, просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31.
E-mail: rio@mail.sibsau.ru. Тел. (391) 291-90-96.

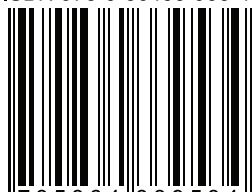
Отпечатано в редакционно-издательском центре
СибГУ им. М. Ф. Решетнева.
660049, г. Красноярск, просп. Мира, 82. Тел. (391) 222-73-28.

Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева на протяжении ряда лет успешно реализует на кафедре экономики труда и управления персоналом программы магистерской подготовки по управлению человеческими ресурсами и экономике труда. К настоящему времени накоплен серьезный образовательный опыт, созданы научно-экспериментальные площадки по отдельным направлениям, выполнены исследовательские проекты по заказам крупных предприятий и организаций региона.

В связи с этим Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева выступил в качестве инициатора и организатора проведения XIII Международной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики».

В сборнике представлены материалы участников конференции, которые могут быть интересны студентам, аспирантам и магистрантам экономических специальностей, преподавателям, а также всем интересующимся проблемами управления персоналом и экономики труда.

ISBN 978-5-86433-953-4



9 785864 339534