

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВ
ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Симферополь - 2024

УДК 005.95/.96
ББК 65.291.6
Ф 79

*Рекомендовано Научно-техническим советом
Института экономики и управления
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет
имени В.И. Вернадского»
(протокол № 3 от 22.12.2023 г.).*

*Рекомендовано Научно-техническим советом
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»
(протокол № 1 от 31.01.2024 г.).*

Рецензенты:

Логунова Н.А. – доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе, профессор кафедры экономики и гуманитарных дисциплин ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет».

Адаманова З.О. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и экономической теории ГБОУ ВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова».

Ф 79 Формирование профессиональных компетенций кадров для цифровой экономики: монография / Н.А. Симченко, А.А. Яновская, А.К. Ганиева и др.; под общ. редакцией Н.А. Симченко. – Симферополь: ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», 2024. – 196 с.
ISBN 978-5-907819-23-8

Монография посвящена исследованию предпосылок и условий формирования профессиональных компетенций кадров для цифровой экономики, выявлению проблем и обоснованию направлений профессиональной ориентации кадров. Представлены подходы к разработке стратегии обучения кадров в цифровой экономике, учитывая влияние кризисов на управление персоналом. Определены основные этапы становления системы подбора кадров. Предложена модель цифровых компетенций современного специалиста и модель формирования личностных установок трудовой деятельности на основе доверия, вовлеченности, мотивированности работника.

Монография представляет интерес для ученых, экономистов, представителей бизнеса, а также всех, кто проявляет профессиональный интерес к формированию, развитию профессиональных компетенций кадров для цифровой экономики.

УДК: 005.95/.96
ББК: 65.291.6

ISBN 978-5-907819-23-8

© Н.А. Симченко, А.А. Яновская,
А.К. Ганиева и др., 2024
© ИТ «АРИАЛ»,
макет, оформление, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	6
1.1. Стратегия обучения кадров в модели профессиональных компетенций	6
1.2. Кадровая политика в концепциях управления кадровым потенциалом	18
1.3. Антикризисное управление человеческими ресурсами в цифровой среде.....	31
ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	49
2.1. Эволюция технологий подбора и отбора кадров в организации	49
2.2. Современная аттестация кадров: трансформация методов оценки профессиональных компетенций	63
2.3. Влияние цифровизации на рынок труда и трансформацию трудовых компетенций	81
2.4. Стратегический контроль в сфере труда организации: современные методы и инструменты	100
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ КАДРОВ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	109
3.1. Управление трудовым поведением и профессиональная ориентация в цифровой экономике	109
3.2. Становление современной теории мотивации трудовой деятельности.....	122
3.3. Трудовая активность как элемент системы управления кадрами.....	141
3.4. Трансформация конфликтогенов в условиях новой концепции управления персоналом	159
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	173
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	173

ВВЕДЕНИЕ

Цифровые трансформации в экономике определяют важность подготовки кадров новым цифровым компетенциям на всех уровнях экономической системы. Изменения на рынке труда тесно связаны с тенденциями развития экономических процессов, отраслевыми сдвигами в экономике, конкуренцией на товарных рынках, глобализацией и технологическим прогрессом. Понимание тенденций и прогнозов развития профессиональной структуры в экономических процессах позволяет определять направления обучения и развития кадров по востребованным компетенциям при различных сценариях экономического развития, тем самым обеспечивая занятость населения и конкурентоспособность кадров на рынке труда.

Исследование проблем формирования профессиональных компетенций кадров для цифровой экономики и условий разработки направлений профессиональной ориентации кадров обусловили цель и задачи написания данной монографии.

Монография состоит из трех глав, логично взаимосвязанных между собой и структурированных согласно общей теоретической концепции настоящей книги. В первой главе «Теоретико-методологические подходы к разработке стратегии обучения кадров в цифровой экономике» исследованы теоретико-методологические подходы к разработке стратегии обучения кадров в цифровой экономике. Обосновано применение модели профессиональных компетенций как стратегического инструмента на всех этапах процесса управления персоналом, что позволит сформировать эталонное профессиональное поведение сотрудника. Изучена система взглядов относительно концепций управления кадровым потенциалом в эволюционном процессе формирования профессиональных компетенций кадров в условиях цифровой экономики. Определено влияние кризисов на управление человеческими ресурсами и обоснована необходимость внедрения антикризисного управления в цифровой среде.

Во второй главе «Формирование и развитие профессиональных компетенций» рассмотрен процесс эволюции технологии подбора персонала в организации, что дало возможность определить три основных этапа становления системы подбора кадров. Изучены теоретико-методические основы современной аттестации и оценки кадрового потенциала предприятия, представлено место аттестации в системе управления человеческими ресурсами, обоснована трансформация традиционных методов оценки и аттестации к современным и инновационным. Изучены основы влияния цифровизации на современный рынок труда, на трансформацию трудовых отношений и требований к профессиональным компетенциям и квалификации трудовых ресурсов. Предложена модель цифровых компетенций современного специалиста и обоснованы цифровые навыки, лежащие в основе цифровых компетенций. В третьей главе «Направления профессиональной ориентации кадров в цифровой экономике» изучены основы трудового поведения в условиях цифровой экономики. Предложена модель формирования личностных установок трудовой деятельности на основе доверия, вовлеченности, мотивированности работника, систематизированы современные подходы к структуре трудового поведения. Особое внимание уделено необходимости построения эффективной профессиональной ориентации с учетом изменений на рынке труда и новым технологическим укладом.

Авторы монографии: д.э.н., профессор Симченко Н. А. (общая редакция, введение, заключение), д.э.н., профессор Симченко Н.А., к.э.н., доцент Яновская А.А. (п. 1.1), к.э.н., доцент Кузьмина О.М., ст. преподаватель Пенчковская Е.В. (п. 1.2), к.э.н., доцент Доможилкина Ж.В. (п. 1.3), к.э.н., доцент Волошин А.И. (п. 2.1), к.э.н., доцент Острик В.Ю. (п. 2.2), к.э.н., доцент Короленко Ю.Н. (п. 2.3), к.э.н., доцент Якушев А.А. (п. 2.4), к.э.н., доцент Ганиева А.К. (п. 3.1), к. э. н., доцент Романюк Е.В. (п. 3.2), д.э.н., доцент Дышловой И.Н. (п. 3.2), к.э.н., доцент Жаворонкова О.Р. (п. 3.3) – выражают особую благодарность и признательность уважаемым рецензентам монографии за положительные рецензии, аргументированные позиции и отклики.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Симченко Н.А., Яновская А.А.

1.1. Стратегия обучения кадров в модели профессиональных компетенций

Инструменты развития профессиональных компетенций кадров в организациях имеют прямую взаимосвязь с преобразованием социально-экономических реалий под воздействием инновационно-технологических трансформаций. В процессе формирования и управления системой обучения кадров в организации на сегодняшний день требуется переосмыслить и провести корректировку эффективности методов и подходов с целью использования в условиях цифровизации. Для осуществления модернизационных преобразований в социально-экономическом развитии России необходимо, в первую очередь, осуществить преобразования в системе обучения кадров и управления их профессиональными компетенциями, исходя из программ стратегического развития страны. Именно системный подход в развитии профессиональных компетенций кадров позволит формировать в нужном объеме качество трудовых ресурсов и использовать их как основу, инструмент и результат построения и формирования концепции новой экономики Российской Федерации. Актуальным остается вопрос повышения качества знаний и уровня профессионализма в организации, несмотря на проводимые реформы в социально-экономической и социально-трудовой сферах в России, которые не демонстрируют улучшения состояния здоровья населения, удовлетворенностью трудом и его результатами, что в итоге не может позитивно отразиться на кадровом потенциале.

Неоднократно обращал на это внимание Президент Российской Федерации В. В. Путин, который в Посланиях Федеральному Собранию РФ, подчеркивал, что «самые передовые технологии могут заработать, если будут

люди, способные их развивать и использовать» [9], а также развивать потенциал здоровьесбережения, образовательно-профессиональные и культурные инструменты управления трудовыми ресурсами, сосредотачиваясь на качестве обучения и развития кадров. Это может быть обеспечено и реализовано только в результате разработки и проведения комплексной системы обучения и развития кадров как инструмента управления профессиональными компетенциями и качеством трудовых ресурсов, при этом система обучения и развития кадров должна быть ориентирована на стратегическое взаимодействие социально-экономических систем всех уровней и обеспечивать устойчивое развитие количественных и качественных параметров отдельных индивидов и трудовых ресурсов в целом.

Изменения на рынке труда происходят в прямой зависимости от тенденций развития экономических процессов – «отраслевые сдвиги в экономике, конкуренция на товарных рынках, глобализация и технологический прогресс» [6].

Зная тенденции и прогнозы развития профессиональной структуры в экономических процессах, можно определить направления обучения и развития кадров по востребованным компетенциям при различных сценариях экономического развития, тем самым обеспечивая занятость населения и конкурентоспособность кадров на рынке труда.

Эксперты в области обучения и развития персоналом предлагают использовать модели профессиональных компетенций, разработка которых, в первую очередь, начинается с анализа внутриорганизационных процессов и влияния внешних факторов, анализа взаимосвязи целей организации и сотрудника. Модель профессиональных компетенций позволит сформировать эталонное профессиональное поведение сотрудника. Более того, применение модели компетенций на всех этапах процесса управления персоналом является стратегическим инструментом, например:

- при подборе персонала модель компетенций выступает критерием отбора сотрудника;

- при адаптации персонала модель компетенций формирует профессиональное поведение сотрудника;

- при обучении персонала модель компетенций формирует вектор выбора структурированных и управляемых образовательных программ обучения и методов обучения;

- при аттестации персонала модель компетенций является критерием оценки сотрудника.

Современные методы обучения персонала в компании направлены на стимулирование практически всех элементов инновационных и творческих составляющих потенциала сотрудника и формированию модели профессиональных компетенций.

Зарубежные и отечественные авторы [14; 15; 16] отмечают, что развитие и обучение персонала в организации является затратным, но эффективным способом формирования профессиональных компетенций, поэтому руководство современных компаний заинтересованы в анализе затрат (инвестиций) на обучение сотрудников и в обеспечении от этих образовательных программ экономической эффективности, выраженной в получении дополнительной прибыли и других преимуществ таких как, повышение производительности труда, мотивации, выявлении талантов и конкурентных преимуществ организации. Поэтому с целью формирования инструментария по оценке эффективности обучения персонала на практике используются различные методики, эволюционная классификация которых представлена в таблице 1.1.1, разделенная на четыре основных этапа: базовый, становление, распространение и интеграция.

Начиная с этапа становления под влиянием глобализации создаются и развиваются глобальные корпорации, требующие обеспечения единого уровня профессиональных компетенций и корпоративной культуры. В этот же период формируются корпоративные университеты, выступающие как средства развития персонала, а наиболее используемый метод обучения – бизнес-кейс.

Таблица 1.1.1. – Эволюционная классификация методов оценки эффективности обучения [3; 11; 12; 13]

Этап	Эволюция форм и методов оценки
Базовый (1948-1973)	<p>В 1948 г. Б. Блум формирует идею классификации, которая известна как «Таксономия Блума».</p> <p>В 1959 г. Д. Киркпатрик начинает формировать концепцию «четырёхуровневой модели оценки».</p> <p>В 1966 г. Д. Стафлеблیم описывает модель CIPP - четыре уровня, которые дают аналитические и рациональные основы для принятия решения по реализации программ обучения.</p> <p>В 1969 г. М. Алкин создает «эволюционную модель UCLA», имеющую 5 уровней оценки: системная оценка; планирование; реализация; улучшение; сертификация.</p> <p>В 1970 г. П. Варром, М. Бирдом и Н. Ракхамом разработана модель CIRO, которая фокусируется на измерениях обучения.</p>
Становления (1974-1990)	<p>В 1974 г. Э. Хэмблин представил концепцию дедуктивной оценки достижения цели обучения.</p> <p>В 1975 г. Д. Киркпатрик описал «четырёхуровневую» модель, которая стала методологической основой оценки обучения многих организаций и может модифицироваться с учетом добавления дополнительных уровней оценки.</p> <p>В 1977 г. Як Фитценц начинает формировать модель, направленную на расчет стоимости учебных мероприятий.</p> <p>В 1978 г. Э. Губа описывает «Натуралистический подход» оценки эффективности обучения, включающий триангуляцию (оценка третьим лицом) перекрестный опрос, наблюдение.</p> <p>В 1983 г. Д. Стафлеблیم выявляет значимость процедуры оценки эффективности обучения.</p> <p>В 1988 г. появляется модель «Як Фитценца», разделяющая затраты на обучение на непосредственные и косвенные.</p>
Распространения (1991-2009)	<p>В 1991 г. Д. Филипс публикует модель ROI, которая показывает получение прибыли от инвестиций в обучение персонала.</p> <p>В 1992 г. Р Каплан и Д. Нортон публикуют модель «Balanced Scorecard», в соответствии с которой проводится оценка обучения посредством методов мониторинга процесса обучения по ключевым показателям эффективности.</p> <p>В 1995 г. Р Кауфман, Д. Келлер и Р Уоткинс создают «пятиуровневую модель Кауфмана», в соответствии с которой оценивается качество и доступность материальных, финансовых и человеческих ресурсов, необходимых для проведения обучения.</p> <p>В 1997 г. Д. Ульрих в книге «Human Resource Champions» описывает механизм для оценки обучения, используя показатели.</p> <p>В 1998 г. Э. Эйсер описывает метод «Экспертных оценок» в системе оценки обучения.</p> <p>В 2000 г. Д. Стаффлблیم предлагает проводить оценку обучения по общим профессиональным стандартам.</p> <p>В 2001 г. Л. Андерсон и Д. Кратволь модифицируют классическую «Таксономию Блума» - в главу всей структурной иерархии навыков ставится создание новых знаний.</p> <p>В 2004 г. Б. Аарон представляет «V-Модель», которая позволяет оценить потребности компании в обучении сотрудников и определить коэффициент возврата на инвестиции в обучение.</p>
Интеграция (2009 - по настоящее время)	<p>В 2014 г. Ч. Дженнингс доказывает, что эффективное обучение должно повышать метрики бизнеса, так называемая разработка системы детализированных метрик и кросс-функциональных команд.</p> <p>В 2016 г. М. Бир, М. Финстром и Д. Шредер подтверждают значимость совпадения целей обучения с KPI сотрудника, формируя системное организационное мышление.</p> <p>В 2019 г. В.Г. Степаненко, Н.В. Антонова разрабатывают контекстуально-иерархическую модель оценки эффективности обучения.</p>

В настоящее время на этапе интеграции российские компании помимо традиционных методов обучения (лекции, семинары) активно используют современные методы, которые переняли у западных компаний и адаптировав технологии обучения под особенности российского рынка. Наиболее распространенными современными методами обучения в России являются: модульное и дистанционное обучение, видеообучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, геймификация, тренинг, кейс-обучение, игры: деловая, метафорическая, ролевая, поведенческое моделирование, наставничество и т.д. [1].

Исследователи отмечают, что на сегодняшний день не существует конкретной методики оценки эффективности обучения персонала, которая включала бы универсальные критерии оценки, подходящие для любой компании. Однако, авторами отмечены универсальные модели, которые позволяют наиболее точно провести оценку эффективности обучения персонала. Это модель Киркпатрика и модель Филлипса [13]. Рассмотрим четырехуровневую модель Киркпатрика и пример ее модификации. В соответствии с концепцией Киркпатрика методология модели заключается в оценке следующих уровней измерений: эмоциональная реакция (Reaction), обучение новому и получение новых компетенций (Learning), поведение на рабочем месте (Behavior), результаты для компании (Results). Как показывает практика, классическая четырехуровневая модель Киркпатрика (Reaction, Learning, Behavior, Results) является методологической основой в оценке эффективности обучения, а ее модификации являются дополнением в виде нового уровня измерений, использование весовых коэффициентов или новых формул. Например, американским исследователем Дж. Филлипсом была предложена новая модифицированная модель Киркпатрика с добавлением нового уровня измерения – отдачи от инвестиций в обучение (ROI), так как финансовые вложения в любой проект связаны с оценкой окупаемости. Российские ученые в методологическую основу модели Киркпатрика ввели коэффициенты значимости для каждого этапа, что позволило адаптировать

классический вариант методики под индивидуальные потребности организации [2; 11].

Таким образом, анализируя структуру методик оценки эффективности обучения персонала, условно их можно разделить на два типа: иерархические, основанные на количественных методах оценки, и контекстуальные, использующие методы анализа организационной ситуации, то есть адаптированы к требованиям конкретной компании и учитывающие ее особенности [15].

Далее проведем сравнительный анализ реализуемых национальных проектов в Российской Федерации в сфере труда и занятости населения и официальных данных по занятости, представленные Федеральной службой государственной статистики. Напомним, что с 2021 по 2024 годы в России в рамках реализации Национального проекта «Демография» реализуется масштабный федеральный проект «Содействие занятости», целью которого является организация профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан для приобретения или развития имеющихся знаний, компетенций и навыков, обеспечивающих конкурентоспособность и профессиональную мобильность на рынке труда [8]. В рамках федерального проекта «Содействие занятости» обучение граждан проводилось более чем по 50 тыс. образовательных программ по 252 профессиям (табл. 1.1.2).

Таблица 1.1.2. – Реализация проекта «Содействие занятости» в 2022 году

	Планируемые показатели	Фактические показатели
Количество граждан, завершившие обучение в рамках проекта, тыс. человек	192,3	194,3
в т.ч. безработных и находящихся под риском увольнения, тыс. человек	47,3	47,4
Обеспечение занятости в период или после обучения, тыс. человек	144,2	160,2
Объем финансирования, млн рублей	11459,6	

Источник [4, с.11]

Данные таблицы отражают планируемые показатели и их фактическое выполнение. Как видно из таблицы, то по всем категориям показателей фактическое выполнение было выполнено. В таблице 1.1.3 представлена официальная статистическая информация занятости населения России.

Таблица 1.1.3. – Статистическая информация занятости населения

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Общие показатели занятости									
Численность занятых в возрасте от 15-72 лет, млн человек	71,5	72,3	72,4	72,3	72,5	71,9	70,6	71,7	72,0
Общая численность безработных в возрасте от 15-72 лет, млн человек	3,9	4,3	4,2	4,0	3,7	3,5	4,3	3,6	3,0
Уровень безработицы в возрасте 15-72 лет, %	5,2	5,6	5,5	5,2	4,8	4,6	5,8	4,8	3,9
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, рублей	32495	34030	36709	39167	43724	47867	51344	57244	65338
Потребность в трудоустройстве населения									
Численность граждан, не занятых трудовой деятельностью, состоящих на учете в органах службы занятости, тыс. человек	1050	1165	1135	976	859	864	2649	1553	789
Потребность работодателей в работниках, заявленная в органы службы занятости населения, тыс. человек	1857	1282	1293	1496	1598	1626	1589	2032	1795

Источник [5]

Обучающие мероприятия позволили повысить профессиональные компетенции и способствовали обеспечению занятости граждан. Численность занятых после обучения составила 82% от общего числа граждан, приступивших к обучению. Программой предусмотрено финансирование из федерального бюджета в объеме 11459,6 млн рублей.

Данные таблицы 2.1.3. показывают, что в период до 2019 года численность занятых в возрасте от 15 до 72 лет в среднем составляла 72,3 млн человек. Однако 2020 год – год больших трансформаций и структурных сдвигов во всех сферах экономики, особенно на рынке труда, в этот период происходят негативные изменения по причине распространения коронавируса и борьбы с пандемией. В 2020 году по официальной информации государственной статистики численность занятых сократилась, общая численность безработных увеличилась, уровень безработицы возрос до 5,8% – самое большое значение показателя с 2014 года, численность официально зарегистрированных безработных в 2020 году увеличилась в 3,2 раза и составила 2371 тыс. человек. Как правило в это число попали самые незащищенные и уязвимые категории граждан: молодежь, граждане предпенсионного возраста, женщины с детьми, работники, находящиеся под риском увольнения, включая введение режима неполного рабочего времени, простой, временную приостановку работ, предоставление отпусков без сохранения заработной платы, проведение мероприятий по высвобождению работников и др. В 2021 году Правительство РФ запустило федеральный проект «Содействие занятости» на устранение последствий на рынке труда и занятости, вызванные распространением пандемией. За два года реализации проекта с 2021 по 2022 год включительно по официальным данным Федеральной службы государственной статистики численность занятых в возрасте от 15-72 лет увеличилась за год на 1,4 млн чел., число безработных за этот период сократилось на 1,3 млн чел., уровень безработицы составил 3,9%.

Ситуация в потребности в трудоустройстве населения сложилась несколько иначе: с 2014 по 2019 год численность граждан, не занятых трудовой деятельностью, состоящих на учете в органах службы занятости уменьшалась, но в 2020 году резко возросла в 3 раза и составила 2649 тыс. человек, в последующие два года этот показатель стремительно сокращался и в 2022 году численность граждан, не занятых трудовой деятельностью, состоящих на учете в органах службы занятости составила 789 тыс. человек, что подтверждает

эффективность реализации федерального проекта «Содействие занятости». Потребность работодателей в работниках, заявленная в органы службы занятости населения имеет волнообразный характер – постепенное снижение показателя заменяется плавным ростом потребности в работниках, однако после 2020 года резко возросла потребность работодателей в работниках, которая была заявлена в органы службы занятости населения на 443 тыс. человек, однако к 2022 году потребность в работниках сократилась на 237 тыс. человек, количество вакансий, заявленных работодателями в службы занятости, почти в 3 раза превышает численность безработных, зарегистрированных в центрах занятости. Это обусловлено факторами, которые влияют на спрос и предложение на рынке труда.

В то же время, в соответствии с федеральным проектом, реализуются мероприятия по повышению эффективности службы занятости. С начала реализации проекта было модернизировано 175 центров занятости населения (оснащение рабочих мест сотрудников центра занятости, внедрение принципов и инструментов бережливого производства, организационно-методическое сопровождение функционирования автоматизированных информационных систем, внедрение принципов клиентоориентированности и др.), что позволило повысить уровень трудоустройства граждан, который за 2022 год «достиг 64,3% при его плановом значении 51,0%, что свидетельствует об эффективности реализации мероприятий по модернизации центров занятости населения в рамках федерального проекта» [4, с.14].

В соответствии с Докладом об итогах работы Министерства труда и социальной защиты в Российской Федерации в 2022 году реализовывались следующие мероприятия, направленные на содействие занятости населения и снижение напряженности на рынке труда:

1. Организация общественных работ и временного трудоустройства.
2. Профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование, в том числе для работников промышленных предприятий,

находящихся под риском увольнения и для отдельных категорий граждан в рамках федерального проекта «Содействие занятости».

3. Государственная поддержка работодателей в целях стимулирования занятости отдельных категорий граждан, в основном молодежи.

4. Организация работы по обеспечению кадровой потребности предприятий оборонно-промышленного комплекса.

5. Проведение мониторинга ситуации по восстановлению рынка труда.

Также одним из государственных инструментов в регулировании и содействии занятости населения в Российской Федерации является частичная компенсация затрат работодателя, включенного в перечень организаций, испытывающих потребность в привлечении работников, на выплату заработной платы работникам, переехавшим из других субъектов Российской Федерации и трудоустроившимся у этого работодателя по востребованной профессии (должности, специальности). Для реализации этой цели правительством было принято постановление от 12 декабря 2022 г. № 2290 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации», в соответствии с которым осуществляются выплаты работодателю за трудоустройство работника в размере трех МРОТ, увеличенных на сумму страховых взносов в государственные внебюджетные фонды и районный коэффициент [4, с.12].

С целью защиты национального рынка труда и обеспечения занятости граждан России «проводится системная работа по определению потребности в привлечении иностранных работников, прибывающих в Российскую Федерацию на основании визы, установлению квот на выдачу иностранным гражданам разрешений на работу и приглашений на въезд в Российскую Федерацию в целях осуществления трудовой деятельности» [4, с.13]. Правительством принимаются нормативные документы, регулирующие потребность в привлечении иностранных работников, в том числе по приоритетным профессионально квалификационным группам, как правило, тенденция направлена на сокращение квот на выдачу разрешений на работу.

Отмечено, граждане, относящиеся к категории молодежи, – это экономически активное население наиболее уязвимое и часто подвергающееся социальной незащищенности. Поэтому правительство утвердило программу содействия занятости молодежи на период до 2030 года (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 декабря 2021 г. № 3581-р «Долгосрочная программа содействия занятости молодежи на период до 2030 года»), целью которой «является создание условий для реализации профессионального, трудового и предпринимательского потенциала молодежи в условиях трансформационных процессов на рынке труда» [4, с.13-14].

Не обходит стороной рынок труда и сферу занятости цифровизация. Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации разработана Единая цифровая платформа в сфере занятости и трудовых отношений «Работа России», совершенствование которой происходит ежегодно, ведь трудовая платформа направлена на получение соискателем автоматизированного и адресного предоставления государственных услуг без личного присутствия в государственных учреждениях. Так, с одной стороны, для обеспечения занятости разрабатываются и внедряются цифровые платформы, как следствие, появляются новые формы занятости, с другой стороны, необходимы новые средства и инструменты управления профессиональными компетенциями работников в цифровом обществе. Сегодня актуальным становится развитие концепции «Общество 5.0», основу которого было положено в рамках национальной японской стратегии развития человеческого капитала. Концепция «Общество 5.0» подразумевает под собой социально-экономическую и технологическую стратегию развития общества, основанная на использовании лучших цифровых технологий, заложенных предыдущей концепцией «Общество 4.0», и киберфизических технологий. Авторы Т. А. Салимова и др. выделяют основные характеристики концепции «Общество 5.0»:

- оптимизация социума через интеграцию киберпространства и физического пространства;

- использование новых ресурсов (данных), появление новых наук (Data Science), позволяющие проводить анализ данных в цифровой среде и получать ценную информацию и знания;
- отсутствие ограничений;
- решение сложных социальных проблем, обеспечение благополучия общества и граждан [10].

Таким образом, концепция «Общество 5.0» человекоориентированное, а цифровые технологии используемые в реализации концепции направлены на поддержку и помощь работнику, автоматизированные механизмы или роботы не воспринимаются как конкуренты в трудовом процессе, а выступают в качестве интеграции человека и машины. Еще одним преимуществом концепции Общество 5.0 является, то что интеграция человека и робота позволит заменить работника в «производственных и обслуживающих процессах с тяжелыми, вредными и опасными условиями труда, снизить производственный травматизм, повысить качество труда и удовлетворенность работой» [7], при этом выполнение всей сложной и опасной работы переложить на роботизированные и автоматизированные механизмы, при этом роль человека, в таком случае, будет в управлении этими механизмами, что потребует повышенного уровня знаний и навыков.

© Н.А. Симченко, А.А. Яновская, 2024

1.2. Кадровая политика в концепциях управления кадровым потенциалом

Одним из главных требований к кадровой политике в современных реалиях является ее тесная взаимосвязь со стратегией социально-экономического развития организации в виде так называемого «кадрового обеспечения стратегии». Кадровая политика как элемент системы управления персоналом направлена на создание, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала организации, который должен состоять из высокопроизводительного коллектива, команды, обладающего необходимыми профессиональными, личностными и управленческими компетенциями, позволяющими обеспечивать эффективность работы организации. В системе управления кадровым потенциалом главной целью выделяется четкая организация взаимодействия всех функциональных подсистем, опирающихся на влияние внешней среды и стремящейся к повышению эффективности кадровой работы за счет эффективной кадровой политики.

В научной и практической литературе довольно много внимания уделяется вопросам кадровой политики организации, кадрового потенциала организации, их взаимосвязи и увязки со стратегическими целями и задачами организации и ее общей структурой управления. Обобщенный накопленный теоретико-методологический опыт ведущих специалистов по кадровому менеджменту отражает суть, место и взаимосвязи кадровой политики и кадрового потенциала в организации, концепции управления кадровым потенциалом, факторы влияния на формирование и развитие кадровой политики и кадрового потенциала организации, алгоритмы разработки и реализации кадровой политики [1, 2, 3, 4].

На рисунке 1.2.1 отражено обеспечение тесной взаимосвязи кадровой политики и кадрового потенциала с кадровой стратегией организации, направленной на достижение миссии и целей, стоящих перед организацией, благодаря чему создается синергетический эффект от объединения отдельных

людей в единый трудовой коллектив, усиление результативности трудовой деятельности, потенциала и эффективности совместной деятельности.



Рисунок 1.2.1. – Взаимосвязь кадровой стратегии, кадровой политики и кадрового потенциала организации. Источник [1, 2, 3]

Как отмечают исследователи [1, 2], главным направлением разработки в организации кадровой политики наблюдается обеспечение оптимального баланса процессов сохранения и обновления количественного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с миссией и стратегией организации, ее ресурсной базой, социально-экономической ситуацией и тенденциями ее развития, научно-техническим прогрессом, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда на местном, региональном, национальном и глобальном уровнях.

На формирование и развитие кадровой политики влияние оказывают как устоявшиеся факторы внутренней и внешней среды, так и новые факторы внешней среды, которые характерны для современного мира (рис. 1.2.2).



Рисунок 1.2.2. – Факторы влияния на формирование и развитие кадровой политики. Источник [1, 2, 5].

Современные факторы, оказывающие заметное влияние на кадровую политику и кадровый потенциал, которые нельзя не учитывать:

- пандемия, эпидемия как чрезвычайная ситуация в области общественного здравоохранения мирового, национального масштабов, как фактор, влияющий на ввод ограничений на передвижения из-за массового уровня заболеваемости, оказывающий экономический кризис, изменяющий деятельность организаций и условия труда в организациях, влияющий на политику стабилизации кадрового состава, ограничивающий возможности человека;

- политическая ситуация, проявляющаяся в виде ограничений взаимодействия на государственных уровнях, что влечет за собой введение санкционных режимов, уход зарубежных компаний с российского рынка, мобилизация, миграция населения, что в свою очередь проявляется в дефиците сотрудников в организациях или наоборот, сказывается на увеличении

возможности создания новых рабочих мест в организациях, в перестройке политики найма и занятости, высвобождения, политики стабилизации кадрового состава, политики вознаграждения;

- цифровизация экономики как ключевой фактор [5], который влияет на политику найма, занятости и высвобождения персонала, в части создания новых или трансформации существующих рабочих мест, требований к организации и условиям труда, на политику стабилизации кадрового состава в части изменения требований к компетенциям персонала, что в свою очередь влияет на политику развития и обучения персонала.

Формирование и развитие кадровой политики также находится под влиянием концепций неустойчивого развития VUCA-мира и BANI мира (табл. 1.2.1) [6, 7, 8], что характеризуется переходом от состояния изменчивости в хрупкость, из неопределенности – в тревожность, из сложности, комплексности – в нелинейность, из неоднозначности – к непостижимости, непонятности.

Таблица 1.2.1. – Влияние VUCA-мира и BANI-мира на формирование и развитие кадровой политики

Элементы концепций изменчивого мира		Влияние на кадровую политику
Volatility Изменчивость	Brittle Хрупкость	Кадровая политика должна опираться на поливариантность кадровой стратегии (пессимистический, реалистический оптимистический варианты) и общеорганизационной стратегии для формирования, сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала организации, с учетом возможного разрушения сложившейся системы или действий, оперативного реагирования на изменения, опираясь на постоянный мониторинг текущей ситуации внешних факторов воздействия (политической и экономической ситуации, законодательства, рынка труда, институциональных условий) и оценки внутренних факторов, способных изменить систему изнутри (финансовые и материальные ресурсы и другое).
Привычные встроенные системы, способы действий, организации внезапно могут рухнуть, в любой момент могут выйти из строя, сломаться, разрушиться, перестать работать; хрупким может оказаться общество, государство, системы (энергетические, торгово-логистические), бизнес, группа, продукт.		
Uncertainty Неопределенность	Anxious Тревожность	Кадровая политика должна строиться, опираясь на проверенную информацию изменчивого мира,

<p>В XXI веке постоянными спутниками людей является неопределенность, которая рождает беспокойство и стресс, что в свою очередь приводит к состоянию тревожности и видимости потенциально провального выбора в принятии решений, в то же время у людей возникает стойкая зависимость от постоянной потребности в получении новой информации, которая в свою очередь нагнетает своим обилием и неправдивостью уровень тревоги у людей.</p>	<p>создавая определенную, хоть и краткосрочную стабильность в кадровой работе организации. Для в политике найма и занятости, а также стабилизации кадрового состава опираться на привлечение персонала с самой востребованной компетенцией последних лет – стрессоустойчивостью, и в тоже время работать с уже имеющимся персоналом на повышение стрессоустойчивости, организуя политику обучения и развития соответствующим образом.</p>	
<p>Complexity Комплексность</p>	<p>Nonlinear Нелинейность</p>	<p>Нелинейность в новом мире видится как непропорциональность причины и следствия, как несоразмерные результаты принятых решений, то есть предполагаемые незначительные действия могут привести к значительным результатам, а причем как в положительном, так и в отрицательном вариантах, и наоборот значительные усилия, напротив, приведут к незначительным результатам. Соответственно и кадровая политика в процессе создания, сохранения и развития кадрового потенциала может опираться на «Принцип Парето 20/80» в разных его проявлениях. Будет актуальным использование навыка гибкости как в кадровой политике, так и в компетенциях сотрудников и руководителей.</p>
<p>Мир, бизнес, процессы, бизнес-модели, взаимосвязи больше не комплексные, они стали подчиняться принципам и законам нелинейных сложных систем: причина и следствие больше не связаны явными и видимыми связями, следствие неочевидно и больше не пропорционально причине. Или мы пока не находим или понимаем новых взаимосвязей.</p>	<p>Ambiguity Неоднозначность</p>	<p>Развитие интуиции и навыков аналитического, критического и креативного мышления в познании текущих процессов помогут руководителям и сотрудникам справиться с непостижимостью происходящего. Изменения в организации и ее кадровой политике должны быть прозрачны и разъяснены сотрудникам. При этом совершенствование в применении искусственного интеллекта усложняет понимание схем принятия решений с помощью данной цифровой технологии, поэтому необходимо проводить постоянное повышение квалификации персонала для работы с искусственным интеллектом.</p>
<p>То, что раньше было неоднозначным, сегодня стало непонятным и непостижимым. Возникла информационная перегрузка и как следствие дополнительная информация больше не является гарантией лучшего понимания. Количество факторов, которые нужно сегодня принимать во внимание, превышает емкость сознания.</p>	<p>Incomprehensible Непонятность</p>	

Источник: [6, 7, 8]

К персоналу организации, обладающему необходимыми компетенциями, знаниями, умениями, способностями, возможностями и задатками, необходимыми для успешной деятельности всего предприятия, что представляет собой кадровый потенциал, организации предъявляются сегодня новые требования, характеризующие не только показателями эффективности труда и качество отдельных работников, но и их способностями действовать в команде, коллективе, оказывать помощь и дополнять друг друга. В устойчивом предсказуемом мире на протяжении длительного времени большинство организаций ориентировались на первые две концепции управления персоналом, в которых отражается использование трудовых ресурсов и управление персоналом, что предполагало классическое использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Но с приходом мира изменчивого, нестабильного, сложного и неопределенного человеческие ресурсы, стали более весомым фактором производства, считаясь не только движущей силой, но и стратегическим ресурсом, позволяющим вывести компанию на новый уровень, помогающие обеспечить развитие в условиях жёсткой конкурентной борьбы, предполагая определенный вклад организации в развитие человеческого капитала посредством вложений инвестиций в их развитие. С учетом гуманистической концепции управления человеком, организации стремятся наращивать кадровый потенциал в соответствии требованиями неустойчивого и непредсказуемого мира, когда происходят активные изменения в экономической политике государства, в законодательстве, появляются новые конкуренты, меняются внутренние условия функционирования организации, что поставило многие компании перед необходимостью качественной подготовки персонала к трудовой деятельности в новых реалиях.

Сегодня сотрудники, чтобы оставаться высокопроизводительными членами коллектива или команды организации, постоянно должны следить за трендами и обучаться новым знаниям и навыкам, умение быстро переучиваться и менять своё мышление вслед за быстро меняющимся миром, постоянно

выходить из зоны комфорта для поиска новых навыков. Сегодня профессиональные навыки (hard skills) также постоянно должны трансформироваться с учетом изменений, особенно цифровой среды, перерастая в новую плоскость hard skills + digital dexterity, параллельно персонал постоянно должен поддерживать и осваивать актуальные гибкие навыки soft skills с обширным набором управленческих и универсальных навыков, в том числе навыков персонального менеджмента self skills, которых с каждым годом становится все больше в соответствии с требованиями рынка труда [10, 11, 13] (рис. 1.2.5).



Рисунок 1.2.5. – Навыки персонала, формирующие кадровый потенциал.

Источник [10, 11, 13]

Уровень востребованных на рынке труда профессиональных навыков, в том числе с учетом процессов цифровой трансформации меняется быстро и это создает как новые риски, так и новые возможности. Произошедшие изменения повышают требования как к базовым и высокопродуктивным сотрудникам, так и к управленческому персоналу, их профессионализму, обучению и переподготовке, поэтому первоочередная необходимость для каждого

индивида, делового человека, специалиста, руководителя состоит в поддержании своего постоянного роста и развития.

Наиболее востребованные гибкие навыки soft skills на современном рынке труда выглядят таким набором универсальных навыков [11] (рис. 1.2.6.), которые должны присутствовать в кадровом потенциале большинства организаций, а сотрудники должны обладать готовностью менять направление деятельности вслед за рынком труда и работать в условиях неопределенности, постоянно нарабатывать новые навыки и компетенции, причем стараться делать это быстрее, чем раньше.

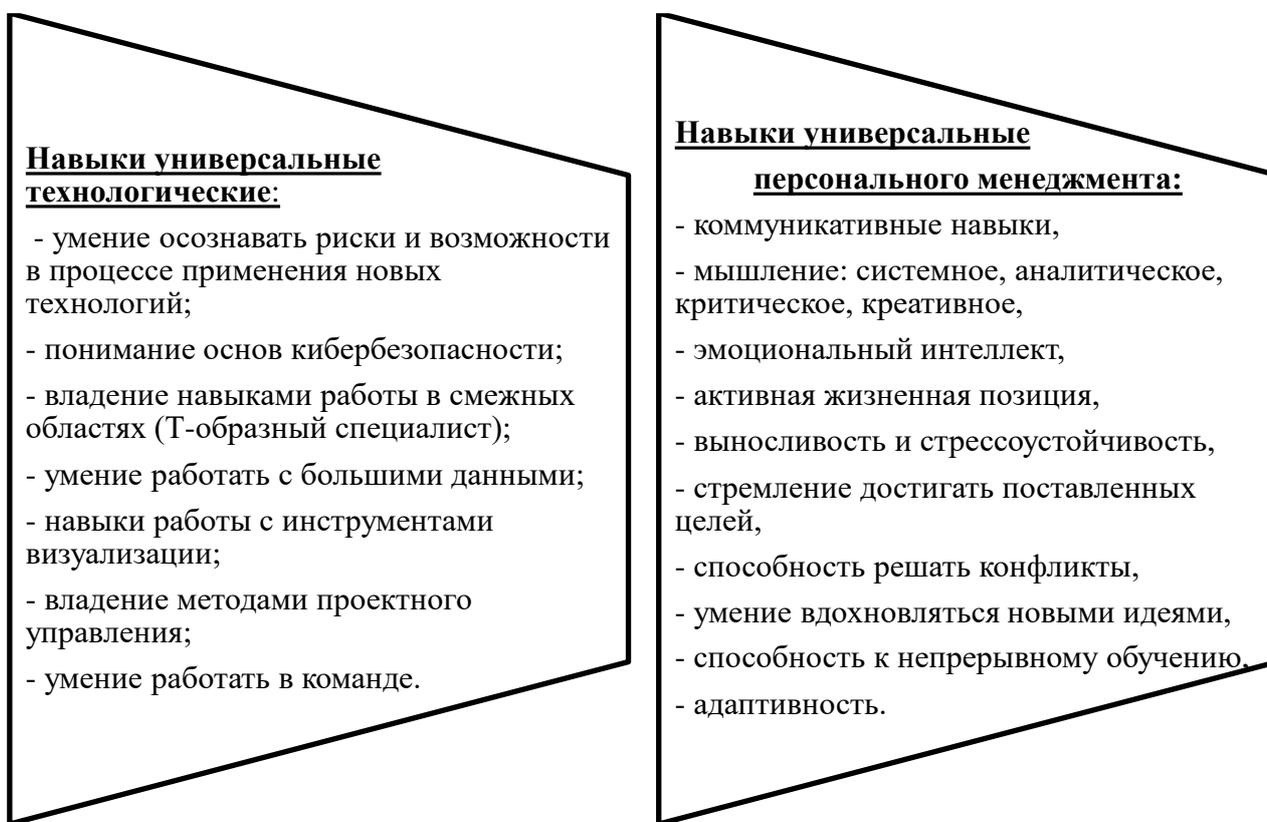


Рисунок 1.2.6. – Актуальные универсальные навыки персонала, формирующие кадровый потенциал. Источник [10, 11, 13]

В современной динамической среде уровень проявления управленческих навыков меняется со временем, наработке навыков должно способствовать повышение квалификации, что положительно сказывается на качестве работы руководителя. В условиях цифровой экономики и нестабильности руководители, которые понимают важность и владеют новыми технологиями, умеют применять их на практике, удерживают компанию в числе лидеров даже

в сложные периоды, ведут за собой коллектив, вдохновляют на новые свершения [14], соответственно должны обладать современным набором навыков (рис. 1.2.7).

Классические управленческие навыки:

- - умение быть лидером, ситуационно руководить;
- - навыки целеполагания и приоритизации; использования тайм-менеджмента, умения вырабатывать и принимать решения;
- - умение планировать, организовывать и контролировать реализацию задач, ставить задачи сотрудникам, управлять исполнением и делегировать полномочия;
- - навыки индивидуальной эффективности - ориентация на достижение;
- - умение мотивировать и развивать сотрудников;
- - умение вести совещания, умения налаживать обратную связь;
- - умение управлять проектами, процессами, командами;
- - навыки аналитического и критического мышления, стратегического мышления, креативного мышления для руководителя;
- - умение взаимодействовать с людьми (навыки коммуникации, клиентоориентированности, эмоционального интеллекта);
- - умение управлять индивидуальными эмоциями, стрессами, конфликтами, и умение разрешать конфликтные ситуации;

Новые управленческие навыки:

- - умение работать с коллективом в удаленном режиме;
- - умение адаптироваться к изменяющимся условиям и управлять изменениями;
- - **цифровые управленческие навыки** (функциональное использование методов и инструментов управления процессами, проектами, продуктами цифровой трансформации и регулярным решением сложных профессиональных задач в цифровой среде).

Рисунок 1.2.7. – Актуальные управленческие навыки формирующие кадровый потенциал. Источник [14, 15]

В современном динамичном мире с появлением новых возможностей и ограничений в процессе управления кадровым потенциалом и реализации кадровой политики руководителям организаций постоянно приходится решать все новые задачи и новые способы ответов на вызовы, что приводит в конечном итоге к развитию у руководителей определенных навыков:

- на хрупкость окружающих процессов и явлений в мире, обществе, государстве, отрасли и т.д. ответить развитием навыка устойчивости;

- на тревожность сотрудников отвечать развитием навыка эмоционального интеллекта;

- на нелинейность отвечать развитием навыка гибкости;

- на непостижимость отвечать развитием навыков аналитического, критического и креативного мышления, развитием интуиции.

При этом помимо руководства организации как субъекта управления кадровой политикой и кадровым потенциалом на успешность деятельности организации оказывают существенное влияние талантливые сотрудники с высоким потенциалом (HiPo), которые обладают необходимым уровнем развития профессиональных и личностных компетенций на текущей должности, высоким потенциалом и мотивацией к развитию до вышестоящей (рис. 1.2.8).



Рисунок 1.2.8. – Актуальные навыки сотрудников с высоким потенциалом, формирующие кадровый потенциал современных организаций.

Составлено автором на основе [14]. Значимость «модели компетенций» для развития кадровой политики любой организации велика, поэтому данный вопрос в различных исследованиях рассматривается и отражает ключевые эффекты ее применения [9, 10] (рис. 1.2.8). По мнению специалистов, применение модели компетенций позволяет организациям привести в соответствие ключевые процессы управления персоналом со стратегическими целями организации, включая основные элементы кадровой политики [9]. Модель компетенций становится общей базой, где собраны и структурированы приоритеты, знания и подходы к оценке результатов работы персонала, что позволяет создать более эффективную и слаженную команду. Это имеет большое значение как для кратковременных проектов, так и для постоянно действующих рабочих групп или коллективов [9, 10]. Полный набор компетенций и их характеристик, сформированный в соответствии с видом профессиональной деятельности, в которой отражены основные знания, умения и навыки сотрудников, необходимые для обеспечения высокорезультативной и эффективной деятельности организации составляют основу формирования и развития кадрового потенциала, на основе которого в свою очередь формируется и реализуется кадровая политика с мерами найма и использования персонала, стабилизации кадрового состава, вознаграждения и оценки его достижений, высвобождения. «Динамический портфель» как набор постоянно изменяющихся компетенций, включающих профессиональные, цифровые и гибкие навыки, меняется в соответствии с изменениями в экономике и в условиях концепций нестабильных миров. Кадровый потенциал организаций должен состоять не просто из штата сотрудников, а иметь организационный набор специалистов, обладающих целостным «портфелем компетенций», т.е. skills stock, навыков необходимых для выполнения той или иной рабочей задачи. А кадровая политика должна опираться в своих мероприятиях на требования к кадровому потенциалу в зависимости от сферы деятельности и размера предприятия, его ресурсной базы, стадии жизненного цикла и факторов внешнего воздействия на его стратегию развития.

Сотрудникам организации:

- целевой ориентир саморазвития, который обобщает основные качества, описывающие идеальный образ специалиста, используется для повышения производительности и стимулирования личностного и профессионального развития;
- независимая экспертная оценка знаний и умений по модели компетенций, помогает понимать траектории развития, собственного и своих коллег, демонстрировать профессионализм и высокий уровень квалификации в интересах развития карьеры;
- общий круг профессиональных компетенций как основа восприятия коллег как единомышленников.

Руководителям организации:

- основа для разработки профилей ролей участников команды, в частности, на основе профиля роли можно разрабатывать должностные инструкции участников цифровой команды;
- формирование индивидуального паспорта компетенций сотрудников на основе результатов оценки их компетенций, для составления рекомендаций по кадровым назначениям, формирования кадрового резерва, встраивается в систему управления талантами как ориентир для составления персональных траекторий развития, выбора и разработки образовательных программ, разработки инструментов оценки.

Кадровой службе:

- база знаний для кадровых служб организаций. МК используется как основа для разработки вопросов интервью с кандидатами на должность, инструментов оценки компетенций и др.;
- основа для верификации кандидатов. Портфолио кандидатов сравнивается с эталонными требованиями профиля компетенций роли. МК упрощает и первичный отбор кандидатов, и принятие окончательного решения о назначении;
- формирование индивидуальных траекторий развития компетенций с учетом выявленных пробелов в знаниях, умениях или навыках (при участии руководителей);
- основа для разработки инструментария объективной независимой оценки персонала, а также алгоритма и методики проведения оценки компетенций);
- формирование индивидуального цифрового профиля как совокупности цифровых записей о сотруднике, которая должна содержать как актуальные, так и исторические сведения о его компетенциях, опыте работы, образовании.

Рисунок 1.2.8. – Значимость «модели компетенций» для развития кадровой политики. Составлено автором на основе [10]

Проанализировав систему взглядов на место и взаимосвязь кадровой политики в концепциях управления кадровым потенциалом в эволюционном и современном процессе, мы обозначили актуальные требования к формированию компетенций кадров в условиях нестабильной среды и цифровой экономики, обосновав соответствующие навыки и качества развития высокопроизводительного коллектива, команды, базирующейся на компетенциях персонала, необходимых для достижения, укрепления и развития кадрового потенциала организаций в современных условиях для обеспечения их эффективной работы.

© О.М. Кузьмина, Е.В. Пенчковская 2024

1.3. Антикризисное управление человеческими ресурсами в цифровой среде

Современная бизнес-среда, постоянно подвергающаяся влиянию цифровизации, характеризуется высоким уровнем неопределенности, волатильности и сложности. Возникновение кризисов, таких как экономические спады, пандемии и стихийные бедствия, стало более частым и непредсказуемым. Эти кризисы могут оказать значительное влияние на эффективность работы и выживание организаций. Поэтому организациям важно внедрять эффективные стратегии антикризисного управления для смягчения негативных последствий кризисов. Одним из важнейших компонентов антикризисного управления является антикризисное управление человеческими ресурсами.

Кризисы могут оказывать значительное влияние на управление человеческими ресурсами. Во время кризиса организации могут столкнуться с целым рядом проблем, связанных с управлением персоналом, таких как:

- снижение спроса на продукцию или услуги, что может привести к избытку рабочей силы. В такой ситуации компаниям, возможно, потребуется принять такие меры, как увольнения, отпуска по уходу за ребенком или сокращение рабочего времени.

- повышение спроса на продукты или услуги, это потребует принятия таких мер, как найм дополнительного персонала, увеличение продолжительности рабочего дня или перевод сотрудников на другие должности.

- финансовые ограничения, которые могут ограничить способность организации инвестировать в развитие персонала, обучение и компенсацию.

- снижение мотивации сотрудников, что может привести к снижению производительности, увеличению числа прогулов и более высокой текучести кадров.

При этом, внедряя антикризисное управление человеческими ресурсами, компании смогут обеспечить себе ряд преимуществ, таких как:

- поддержание стабильности и преемственности во время кризиса, гарантирует, что все ключевые операции компании продолжат эффективно функционировать.

- минимизация негативного воздействия на сотрудников путем внедрения таких мер, как гарантия занятости, гибкие условия труда и программы поддержки сотрудников.

- повышение мотивации и вовлеченности сотрудников, предоставляя им возможности для развития, обучения и признания.

- повышение эффективности работы всей организации, что гарантирует эффективное использование ее кадровых ресурсов.

Чтобы эффективно внедрять антикризисное управление человеческими ресурсами, организации должны разработать план антикризисного управления, предвидеть потенциальные кризисы, инвестировать в развитие и обучение сотрудников, поддерживать открытую коммуникацию и предоставлять программы поддержки сотрудников.

В любой организации люди являются ее самым ценным активом. Они являются движущей силой успеха и роста организации. Однако не редко возникают случаи, когда организация может столкнуться с кадровым кризисом. Кадровый кризис относится к ситуации, когда организации не хватает необходимого количества квалифицированных и компетентных сотрудников для эффективного осуществления своей деятельности. Этот кризис может обладать рядом признаков, проявляться в различных формах и иметь значительные последствия для организации (рис. 1.3.1).

Кадровые кризисы можно рассматривать как с точки зрения индивидуального проявления, так и в более широком смысле. Так, «индивидуальный кадровый кризис», как правило, вызван уходом «важных» и талантливых сотрудников, которые могут выйти на пенсию, быть переманены

конкурентами, или соблазнены выгодными перспективами или продвижением по службе в других компаниях.



Рисунок 1.3.1 – Формы, признаки и последствия кадрового кризиса.

Источник [1, 2, 3]

Более «широкий кадровый кризис» развивается, когда моральный дух сотрудников снижается, компании испытывают финансовые трудности, а отделы испытывают нехватку персонала из-за увольнений. Эти кризисы могут оказать значительное влияние на организацию, включая снижение производительности, увеличение числа невыходов на работу и более высокую текучесть кадров.

В эпоху цифровых технологий кадровые кризисы могут проявляться в различных формах, часто связанных с удаленной или гибридной работой. Эти кризисы могут оказать значительное влияние на благополучие сотрудников,

производительность и организацию в целом. Наиболее распространенные формы кадрового кризиса в цифровой среде включают:

- киберзапугивание и домогательства – анонимность и простота доступа, предоставляемые цифровыми платформами, могут привести к увеличению числа случаев киберзапугивания и домогательств на рабочем месте. Это может иметь серьезные последствия для пострадавших лиц и организации в целом.

- цифровой стресс и эмоциональное выгорание. Постоянный приток информации и средств коммуникации может привести к цифровому стрессу и эмоциональному выгоранию сотрудников. Это может негативно сказаться на производительности сотрудников, удовлетворенности работой и общем благополучии.

- утечка данных и атаки программ-вымогателей. Цифровая природа современной работы делает организации более уязвимыми к утечке данных и атакам программ-вымогателей. Эти инциденты могут оказать значительное финансовое и репутационное воздействие на организацию, а также вызвать значительные трудности у сотрудников.

- проблемы удаленной работы. Так внезапный переход на удаленную работу из-за таких событий, как пандемия COVID-19, создало проблемы для сотрудников, которые не были готовы к новым условиям работы и не имели надлежащей поддержки. Это приводило к ощущению изоляции, разобщенности и снижению производительности.

- техностресс и переутомление на работе. Растущая зависимость от технологий и цифровых коммуникаций может привести к технострессу и переутомлению на работе среди сотрудников. Это может негативно сказаться на психическом здоровье сотрудников, удовлетворенности работой и общем благополучии.

Кадровый кризис может иметь серьезные последствия для организации, влияя на ее общую производительность и прибыльность, в частности:

- снижение производительности – нехватка квалифицированных сотрудников приводит к увеличению рабочей нагрузки, задержкам в завершении проекта и общей неэффективности.

- увеличение затрат – компаниям, сталкивающимся с кадровым кризисом, часто приходится больше инвестировать в программы подбора персонала, обучения и развития, чтобы привлечь и удержать сотрудников.

- низкая культура на рабочем месте – когда кадровый кризис сохраняется, это может привести к повышенному стрессу, низкому моральному духу и снижению вовлеченности сотрудников.

- потеря конкурентного преимущества – кадровый кризис снижает способность компании внедрять инновации и конкурировать на рынке. Без способной и компетентной рабочей силы компания может испытывать трудности с предоставлением качественных продуктов или услуг.

Независимо от формы, кадровый кризис может иметь негативные последствия для организации. Очень важно распознавать признаки и принимать упреждающие меры по его преодолению. Компаниям следует сосредоточиться на эффективных стратегиях подбора персонала, управлении талантами, обучении и планировании преемственности, чтобы обеспечить наличие квалифицированной и компетентной рабочей силы.

В целом, чтобы справляться с кадровыми кризисами в цифровой среде, организациям следует:

- разрабатывать и внедрять эффективные планы антикризисного управления для быстрого реагирования на кризисы и смягчения их последствий;

- развивать культуру готовности и жизнестойкости среди сотрудников, обеспечивая их способностью справляться с непредвиденными ситуациями;

- поощрять открытое общение и предоставлять ресурсы поддержки сотрудникам, испытывающим трудности в своей цифровой рабочей среде;

- отслеживать и устранять потенциальные признаки цифрового стресса и эмоционального выгорания сотрудников;

- внедрять надежные меры кибербезопасности для защиты конфиденциальной информации и систем от таких угроз, как утечка данных и атаки программ-вымогателей.

Предпринимая эти шаги, организации могут лучше подготовиться к решению уникальных задач и рисков, связанных с кадровыми кризисами в цифровой среде.

В целом антикризисное управление персоналом – это комплекс мер, направленных на обеспечение эффективного использования кадровых ресурсов в период кризиса. Целью антикризисного управления человеческими ресурсами является поддержание стабильности и непрерывности деятельности организации, минимизация негативного воздействия кризиса на сотрудников и обеспечение долгосрочного выживания организации.

Внедрение антикризисного управления персоналом требует проактивного подхода к управлению персоналом, который предполагает предвидение потенциальных кризисов и подготовку к ним.

Нельзя забывать, что ключевыми характеристиками кризиса всегда выступают: неожиданность, угроза и срочность. Так, кризис – это неожиданное событие, которое может произойти в любой момент, и оно требует немедленного внимания. Кризис представляет угрозу репутации организации, сотрудникам, клиентам или операционной деятельности и кризис требует немедленного реагирования, чтобы минимизировать ущерб.

На рисунке 1.3.2 представлена цель и приведен ряд основных задач и элементов антикризисного управления человеческими ресурсами.

К основным признакам, которые будут свидетельствовать об эффективности проводимого антикризисного управления можно отнести:

- разработанный и внедренный в работу компании план антикризисного управления;
- выявленные риски, которые могут привести к кризису, и разработанные мероприятия по их нивелированию;

- достаточный объем ресурсов и количество персонала для эффективного реагирования на кризисные ситуации;
- внедренная система взаимодействия с сотрудниками во время кризиса;
- внедренная система мониторинга и оценки эффективности антикризисных стратегий управления персоналом.

Цель антикризисного управления человеческими ресурсами - поддержание стабильности и непрерывности деятельности организации, минимизация негативного воздействия кризиса на сотрудников и обеспечение долгосрочного выживания организации.

Задачи антикризисного управления человеческими ресурсами:

- обеспечить наличие в организации необходимого персонала для эффективного реагирования на кризисные ситуации;
- обеспечить наличие необходимых ресурсов для эффективного реагирования на кризисы;
- свести к минимуму воздействие кризисов на организацию;
- поддержать моральный дух и мотивацию сотрудников во время кризиса;
- выявить и смягчить риски, которые могут привести к кризису;
- разработать стратегию управления кризисами при их возникновении

Элементы антикризисного управления человеческими ресурсами:

- план антикризисного управления;
- оценка рисков;
- коммуникация;
- обучение;
- система мониторинга и оценки эффективности

Рисунок 1.3.2 – Цель, задачи и элементы антикризисного управления человеческими ресурсами. Источник [1, 2]

Соответственно данным признакам можно выделить основные инструменты антикризисного управления человеческими ресурсами:

1. План антикризисного управления, в котором излагаются шаги, которые предпримет компания в случае кризиса. Он должен включать процедуры выявления и смягчения рисков, а также процедуры реагирования на возникающие кризисы.

2. Оценка рисков, включающая в себя выявление и оценку рисков, которые могут привести к кризису. Это должен быть непрерывный процесс, охватывающий все уровни компании.

3. Эффективная коммуникация, предполагающая создание в организации конструктивной системы общения с сотрудниками, клиентами и другими заинтересованными сторонами во время кризиса.

4. Выстроенная система обучения, в которой все сотрудники должны быть ознакомлены с планом антикризисного управления, а также обучены ролям и обязанностям во время кризиса. Это поможет гарантировать, что каждый будет знать, что делать в случае возникновения кризиса.

5. Система мониторинга и оценки эффективности антикризисных стратегий управления персоналом компании, что поможет определить области для улучшения и обеспечит готовность предприятия к будущим кризисам.

Следует отметить, что антикризисное управление персоналом является важнейшим аспектом обеспечения экономической безопасности предприятия. Это включает в себя выявление и смягчение рисков, которые могут привести к кризису, а также разработку стратегий управления кризисами, когда они возникают. Цели, задачи, признаки и элементы антикризисного управления человеческими ресурсами, обеспечивающие основу для разработки эффективных стратегий антикризисного управления персоналом. Реализуя эти стратегии, предприятия могут свести к минимуму последствия кризисов и обеспечить свой дальнейший успех.

Процесс антикризисного управления персоналом имеет ряд особенностей, которые обусловлены как различием в воздействии кризиса, так и значительным перечнем внешних и внутренних факторов, которые необходимо учитывать при разработке каждого отдельного антикризисного решения. В таблице 1.3.1 представлены ключевые шаги, обеспечивающие процесс антикризисного управления человеческими ресурсами и раскрыто их основное содержание.

Таблица 1.3.1. – Ключевые шаги, обеспечивающие процесс антикризисного управления человеческими ресурсами

Шаги	Содержание
Шаг 1. Подготовка и наличие четкого плана действий	Выявление потенциальных кадровых кризисов, с которыми может столкнуться организация.
	Оценка воздействия, которое каждый кризис может оказать на организацию.
	Разработка стратегий для рассмотрения и смягчения последствий каждого кризисного сценария.
	Формирование команды антикризисного управления, ответственной за реализацию плана.
Шаг 2. Выявление и оценка кадрового кризиса на его ранних стадиях	Создание четких каналов коммуникации и механизмов, побуждающих сотрудников сообщать о любых проблемах или озабоченностях.
	Сбор и анализ соответствующих данных и информации для выявления тенденций или закономерностей, указывающих на кадровый кризис.
	Проведение регулярных обзоров эффективности работы сотрудников и опросов удовлетворенности для оценки общего состояния рабочей силы.
	Выявление любых предупреждающих знаков или «красных маркеров», которые могли бы указывать на наступление кадрового кризиса.
Шаг 3. Обеспечение эффективной коммуникации и прозрачности	Предоставление своевременной и точной информации сотрудникам о кризисе и его потенциальном воздействии.
	Обеспечение процесса двусторонней коммуникации, в ходе которого сотрудники могут высказывать свои опасения и задавать вопросы.
	Информирование всех соответствующих заинтересованных сторон о ситуации и шагах, предпринимаемых для преодоления кризиса.
Шаг 4. Действия и реализация	Выделение необходимых ресурсов для эффективного преодоления кризиса.
	Разработка и внедрение стратегий для восполнения кадровых пробелов, таких как инициативы по подбору персонала, программы обучения или планирование преемственности.
	Перераспределение рабочей нагрузки и обязанностей для обеспечения непрерывности и производительности.
	Предоставление необходимой поддержки и консультационных услуг сотрудникам, которые могут пострадать в результате кризиса.
Шаг 5. Оценка и обучение	Проведение посткризисного обзора совместно с командой антикризисного управления для оценки эффективности реализованных стратегий.

Шаги	Содержание
	Выявление любых пробелов или недостатков в плане антикризисного управления и внесение необходимых корректировок.
	Документирование извлеченных уроков и передовой практики для использования в будущем.
	Постоянный мониторинг и оценка персонала с целью выявления любых повторяющихся проблем или потенциальных кризисов.

Источник [4]

Первым шагом в антикризисном управлении человеческими ресурсами является подготовка и наличие четкого плана действий. Проявляя инициативу, организации могут разработать структуру, позволяющую принимать быстрые и эффективные меры при возникновении кадрового кризиса.

Следующим шагом является выявление и оценка кадрового кризиса на его ранних стадиях. Бдительность и проактивность в мониторинге и оценке благополучия персонала позволяют организациям оперативно выявлять и оценивать кадровый кризис.

Во времена кризиса эффективная коммуникация и прозрачность имеют решающее значение. Необходимо быть открытым и прозрачным в отношении планов и действий организации, укрепляя доверие среди сотрудников. Четкое и честное общение гарантирует, что сотрудники хорошо информированы и могут активно участвовать в процессе антикризисного управления.

Как только кадровый кризис выявлен и оценен, важно принять немедленные и надлежащие меры. Предпринимая решительные действия, организации могут свести к минимуму негативные последствия кадрового кризиса и сохранить стабильность и производительность труда.

После эффективного преодоления кризиса крайне важно оценить процесс антикризисного управления, чтобы определить области для улучшения. Извлекая уроки из прошлого опыта, и постоянно совершенствуя стратегии антикризисного управления, организации могут лучше справляться с кадровыми кризисами в будущем.

Антикризисное управление в цифровой среде имеет свои особенности и включает стратегические процессы для навигации и смягчения последствий инцидентов, которые угрожают репутации бренда онлайн и лично. Планы цифрового антикризисного управления необходимы для быстрого реагирования и решения проблем до их обострения.

Ключевые особенности антикризисного управления в цифровой среде включают [5, 6]:

1. Использование цифровых технологий для того, чтобы не отставать от быстрого распространения кризисов через социальные сети и новостные сайты онлайн.

2. Использование цифровых решений для антикризисного управления для преобразования объемных бумажных документов по планированию в цифровой формат, который легче доступен членам команды, позволяя им быстро и уверенно реагировать во время кризиса.

3. Обеспечение того, чтобы заинтересованные стороны были активированы и имели мгновенный доступ к соответствующим планам антикризисного управления, что обеспечивает оптимальную скорость реагирования.

4. Создание специализированной группы реагирования, оснащенной инструментами и технологиями для эффективного смягчения последствий цифровых кризисов.

5. Анализ рисков и внедрение превентивных мер для предвидения потенциальных кризисов и предотвращения сбоев в коммуникации.

6. Использование четкого и лаконичного инструмента антикризисной коммуникации для прозрачного доведения информации до сотрудников во время кризиса.

7. Внедрение двустороннего канала связи для обеспечения благополучия сотрудников во время кризиса.

8. Разработка плана цифрового антикризисного управления, аналогичного планированию непрерывности бизнеса, для решения таких проблем, как

перебои в подаче электроэнергии, неблагоприятные погодные условия или пандемии.

Эти функции имеют решающее значение для эффективного антикризисного управления в цифровой среде, позволяя организациям ориентироваться в инцидентах, которые могут нанести ущерб их репутации, и смягчать их последствия. Используя цифровые технологии, доступность и активацию заинтересованных сторон, организации могут достичь оптимальной скорости реагирования и эффективно управлять цифровыми кризисами.

Антикризисное управление человеческими ресурсами – это сложный и динамичный процесс, который требует стратегического планирования, эффективной коммуникации, оперативных действий и постоянной оценки. Следуя рассмотренным шагам, организации могут эффективно справляться с кадровыми кризисами и поддерживать стабильность, производительность и успех своей деятельности. Активный и хорошо подготовленный подход к антикризисному управлению необходим организациям для преодоления проблем, связанных с кадровыми кризисами в современном цифровом бизнес-ландшафте.

Для того чтобы смягчить последствия кризиса и обеспечить быстрое восстановление, компании важно уметь разрабатывать антикризисную стратегию, основные шаги по разработке которой представлены на рисунке 1.3.3.

Основа антикризисной стратегии – это системный подход к минимизации негативных последствий потенциальных кризисов. Она включает в себя набор мер и стратегий, которые организации могут использовать для поддержания стабильности, производительности и жизнестойкости в трудные времена. Антикризисная стратегия состоит из пяти ключевых компонентов:

1. Организации должны выявлять потенциальные риски и оценивать их потенциальное воздействие. Это включает в себя анализ внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на операции, и разработку плана реагирования на потенциальные кризисы.

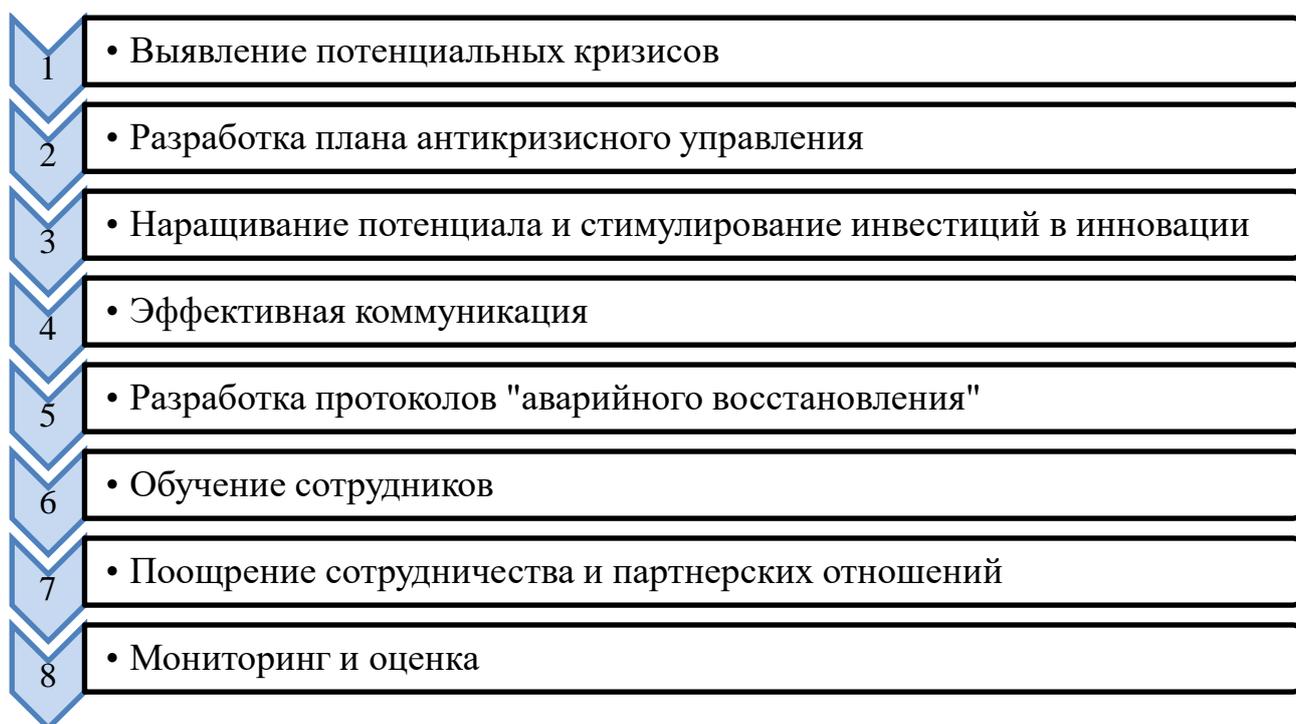


Рисунок 1.3.3 – Этапы разработки антикризисной стратегии.

2. Четкий и транспарентный канал связи играет важную роль во время кризиса. Организации должны предоставлять точную, своевременную и актуальную информацию всем заинтересованным сторонам, включая сотрудников, клиентов и поставщиков.

3. Организации должны иметь гибкую рабочую силу, способную быстро адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. Это предполагает наращивание потенциала посредством непрерывного обучения и развития, культивирование культуры инноваций и создание систем, позволяющих быстро принимать решения.

4. Устойчивая инфраструктура и технологическая основа могут помочь организациям поддерживать свою деятельность во время кризисов. Это включает в себя инвестиции в системы резервного копирования, использование облачных технологий и создание протоколов аварийного восстановления.

5. Сотрудничество и партнерские отношения между организациями, правительствами и сообществами имеют решающее значение во время кризиса. Это предполагает укрепление сотрудничества с другими организациями в той

же отрасли, партнерство с правительствами для получения доступа к ресурсам и работу с сообществами для поддержки усилий по оказанию чрезвычайной помощи.

Первым шагом в разработке антикризисной стратегии является выявление потенциальных кризисов, с которыми может столкнуться организация. Это может быть сделано путем проведения оценки рисков, которая учитывает вероятность и влияние различных сценариев.

После выявления потенциальных кризисов следует разработать план антикризисного управления. В этом плане должны быть изложены шаги, которые будут предприняты для реагирования на кризис, включая протоколы связи, распределение ресурсов и процессы принятия решений. План следует регулярно пересматривать и обновлять, чтобы гарантировать, что он остается актуальным и эффективным.

Организации должны наращивать потенциал, инвестируя в развитие сотрудников, инновации и технологии. Это включает в себя разработку программ обучения сотрудников, продвижение культуры инноваций и инвестиции в технологическую инфраструктуру. Например, во время пандемии COVID-19 многие компании разработали новые технологии и сервисы, помогающие людям работать и учиться удаленно. Инвестиции в инновации также могут помочь организациям стать более устойчивыми к будущим кризисам.

Во время кризиса необходима эффективная коммуникация. Организации должны иметь план коммуникации, в котором описывается, как они будут взаимодействовать с заинтересованными сторонами, включая сотрудников, клиентов и средства массовой информации. План должен включать четкое и сжатое сообщение, адаптированное к потребностям каждой группы заинтересованных сторон.

Организации должны обязательно разработать протоколы для «аварийного восстановления». Это включает в себя создание устойчивой

инфраструктуры, обеспечение регулярного резервного копирования и ведение планов действий в чрезвычайных ситуациях.

Сотрудники часто являются «первой линией обороны» во время кризиса. Поэтому важно обучить сотрудников тому, как реагировать на кризис. Этот тренинг должен включать информацию о том, как выявлять потенциальные кризисы, как реагировать на кризис и как эффективно общаться во время кризиса. Организации должны поощрять сотрудничество и партнерские отношения с другими организациями, правительством и сообществами. Это предполагает налаживание партнерских отношений, участие в отраслевых группах и поддержку усилий сообщества по оказанию чрезвычайной помощи.

Наконец, важно осуществлять мониторинг и оценку эффективности антикризисной стратегии. Это можно сделать путем проведения регулярной оценки и симуляций для проверки плана антикризисного управления. Результаты этих оценок следует использовать для определения областей, требующих улучшения, и для обновления плана антикризисного управления по мере необходимости.

Таким образом, применяя систематический и проактивный подход, организации могут способствовать повышению жизнестойкости и стабильности, преодолению потенциальных кризисов и достижению долгосрочного успеха.

Важным аспектом антикризисного управления человеческими ресурсами является антикризисный контроль. Он включает в себя реализацию стратегий и политики, направленных на обеспечение готовности персонала организации к преодолению кризисов и минимизации их последствий (рис. 1.3.4). Антикризисный контроль направлен на защиту благополучия сотрудников, поддержание производительности труда и обеспечение непрерывности работы в неблагоприятных ситуациях. Располагая надежными механизмами антикризисного контроля, организации могут минимизировать негативные последствия кризисов и способствовать стабильности и жизнестойкости своих сотрудников.



Рисунок 1.3.4 – Элементы антикризисного контроля в управлении человеческими ресурсами.

Раскроем значение приведенных на рисунке 1.3.4 элементов антикризисного контроля. Так, в современной нестабильной внешней среде имеет решающее значение открытый и транспарентный канал связи. Организации должны распространять точную и своевременную информацию о кризисе, его влиянии на сотрудников и мерах, принимаемых для урегулирования ситуации. Это помогает укрепить доверие, уменьшить неопределенность и развить чувство сопричастности у сотрудников.

Проведение регулярных оценок рабочей силы помогает выявить потенциальные риски и области, требующие внимания. Оценивая пробелы в навыках, определяя ключевые должности и способствуя развитию сотрудников, организации могут активно реагировать на потенциальные кризисы до того, как они произойдут. Это включает в себя предоставление необходимых

возможностей для обучения и повышения квалификации, а также наличие планов действий на случай непредвиденных обстоятельств для выполнения важнейших функций. Важно уделять приоритетное внимание благополучию сотрудников в критические моменты. Организациям следует разрабатывать оздоровительные программы, способствующие укреплению физического и психического здоровья. Программы помощи сотрудникам могут предоставлять консультации и вспомогательные услуги тем, кто пострадал от кризисов. Уделяя приоритетное внимание благополучию сотрудников, организации могут повысить их жизнестойкость и производительность.

Решающее значение во время кризисов также имеет эффективное лидерство. Руководящие команды должны быть готовы принимать трудные решения и обеспечивать руководство в трудные времена. Наделение менеджеров полномочиями и ресурсами для принятия решений и осуществления необходимых действий может обеспечить быстрое и эффективное реагирование на кризисные ситуации.

Разнообразная рабочая сила привносит в работу различные точки зрения и наборы навыков. Активно поощряя разнообразие и инклюзивность, организации могут снизить свою уязвимость перед кризисами и расширить возможности по решению проблем. Эффективные методы управления талантами, такие как планирование преемственности и перекрестное обучение, могут еще больше способствовать стабильности и жизнестойкости персонала.

Организациям следует разработать надежные планы действий в чрезвычайных ситуациях для устранения потенциальных кадровых кризисов. Это включает в себя выявление потенциальных рисков, анализ их потенциального воздействия и принятие упреждающих мер по их смягчению или устранению. Регулярные оценки рисков и упражнения по сценарному планированию могут помочь организациям подготовиться к различным кризисным сценариям. Во время кризиса необходима эффективная координация. Специалисты по персоналу должны работать с другими подразделениями, чтобы обеспечить скоординированное реагирование на

кризис. Это может включать координацию с ИТ, юридическими и другими отделами для обеспечения эффективности ответных мер организации.

Также имеет решающее значение для антикризисного контроля создание гибкой рабочей силы, способной быстро адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам. Организациям следует поощрять непрерывное обучение и профессиональное развитие для повышения квалификации и возможностей сотрудников. Это позволяет сотрудникам эффективно реагировать на кризисы и поддерживать производительность даже в трудные времена.

В целом, инвестиции в антикризисные меры контроля не только защищают благополучие сотрудников, но и укрепляют способность организации преодолевать трудности и достигать долгосрочного успеха.

© Ж.В. Доможилкина, 2024

ГЛАВА 2.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Волошин А. И.

2.1. Эволюция технологий подбора и отбора кадров в организации

В современную эпоху быстрого цифрового прогресса технологии, в том числе подбор персонала, стали неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Появление различных технологий подбора персонала изменило способы поиска, оценки и найма лучших специалистов в организациях. Однако, хотя технологии, несомненно, произвели революцию в процессе набора персонала, важно признать жизненно важную роль участия человека в этой постоянно меняющейся ситуации.

Подбор и отбор персонала является неотъемлемой частью развития современного бизнеса. В современных экономических условиях для предпринимателей подбор персонала является обычной услугой, которую выполняют рекрутинговые компании. Сейчас трудно воспринимать тот факт, что в России вообще не было кадровых агентств, как и понятия рекрутинг. Данное понятие в российском предпринимательстве появилось относительно недавно. Технологии подбора персонала в нашей стране стали развиваться всего чуть более 30 лет назад, но наши рекрутеры уже не отстают от западной HR-индустрии.

О том, как развивалась и совершенствовалась технология поиска и отбора персонала написано не так много, хотя это достаточно значимый вопрос для понимания современного состояния и анализа этой проблемы HR-менеджмента.

В XX веке ценность человеческих ресурсов, так или иначе, признается всеми. Но так было не всегда, и формирование целостной системы поиска и отбора персонала имеет долгую и сложную историю.

Развитие современных технологий подбора и отбора рабочей силы уходит своими корнями в далекое прошлое нашего общества. Исторически сложилось, что руководители разных эпох и сфер деятельности всегда пытались нанять на работу самых опытных и способных людей, основываясь на своих наблюдениях и интуиции. В эволюции технологии подбора и отбора персонала можно условно выделить три этапа развития: донаучный, классический и современный (см. рис.2.1.1).

Донаучный этап развития системы подбора кадров условно можно отнести к 2-3 тысячелетию до н.э., когда происходил процесс становления рабовладельческих государств на Древнем Востоке [1].

В Древнем Египте будущих чиновников обучали в специальных школах, которые предварительно проходили сложный отбор по различным критериям. Как правило, проверялись умственные способности и физическое состояние кандидатов.

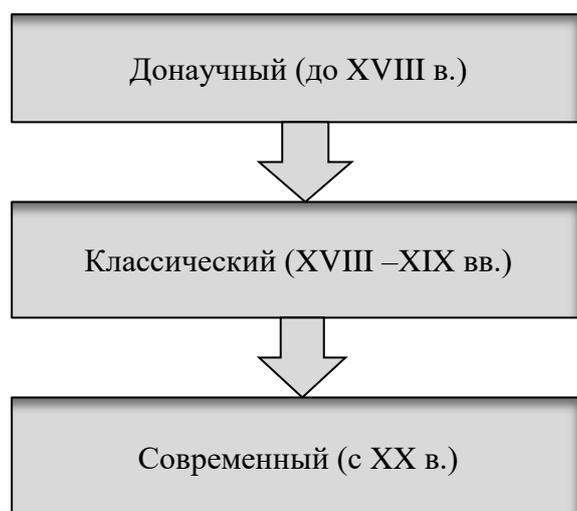


Рис. 2.1.1. – Этапы становления системы подбора кадров.

Свидетельство подбора кадров можно увидеть в истории имперского Китая. Императорские экзамены были обязательными для кандидатов на государственную службу в эпоху правления Хань около 1500 г. до н.э. На протяжении веков они считались одними из самых сложных экзаменов, а

британцы часто называли их «адскими экзаменами». Такой подход способствовал развитию школы подбора кадров, которая к началу нашей эры была одной из самых сильных на Древнем Востоке [2].

Резюме первого экземпляра можно найти на каменных и деревянных табличках, родственных Древнему Риму, на которых было превращено то, над чем работал человек, что представляет собой первый список профессиональных сведений о людях.

В Древней Греции в основе подбора кадров был демократия подход, который имел ряд практик. Считалось, что выборы, скорее всего, будут в пользу самых известных, обычно самых богатых и образованных, что приводило к возникновению олигархии. Поэтому граждане отбирались на государственные должности посредством лотереи, чтобы увеличить шансы простых бедных граждан добиться успеха. Было несколько голосований за посты, требующие особых навыков, например, военное руководство. Однако следствием этого было суровое наказание за ненадлежащую работу избранных, часто смерть [3].

В царской России развитие системы подборов кадров активно стало развиваться в период правления Петра I. Именно в его правление в обиход вошел термин «рекрут». Правда, связан он не с привлечением работников, а с набором в армию. Впрочем, вклад Петра I в развитие системы подбора кадров гораздо серьезнее. Он одним из первых на государственном уровне показал ценность профессионализма и опыта, собрав вокруг себя команду лучших инженеров, экономистов, кораблестроителей. Большинство из них привлекались из-за границы. Петр I считается первым международным рекрутером. Он лично искал и нанимал иностранных специалистов, поставив подбор профессионалов из-за рубежа на поток.

Аналогичная политика по привлечению профессионалов к управлению, строительству, военному делу прослеживалась и во времена таких просвещенных правителей, как Елизавета, Екатерина II, Александр I. Ведущие политические деятели николаевского времени – Столыпин П.А. и Витте С.Ю. –

прославились значимыми достижениями в реформаторской деятельности и промышленности именно благодаря грамотному привлечению профессионалов. Сами того не подозревая, они организовывали и развивали рекрутмент в России.

Интересный факт: министр путей сообщения Сергей Юльевич Витте начал регулярно применять технологию Headhunting. Будучи управляющим железной дороги, он руководил штатом в 30 тыс. человек. Стоило ему в любом другом ведомстве встретить нужного специалиста, как он немедленно переманивал его к себе. Благодаря такой HR-стратегии железнодорожное хозяйство в тот период переживало небывалый подъем [4].

Основание для начала следующего этапа (классического) развития технологии подбора и отбора персонала явилась индустриальная революция XVIII -XIX веков, которая способствовала значительному экономическому развитию стран Европы и США [1]. Эти страны в дальнейшем будут задавать темп развития технологии подбора персонала в организации.

Промышленная революция в современной истории процесс перехода от аграрно-ремесленной экономики к экономике с преобладанием промышленности и машиностроения. Эти технологические изменения привели к появлению новых способов работы и жизни и фундаментально изменили общество. Этот процесс начался в Великобритании в 18 веке и оттуда распространился на другие части мира [5].

Основными особенностями промышленной революции были технологические, социально-экономические, культурные и технологические изменения. Это в свою очередь требовало использование нового подхода к подбору рабочего персонала.

В ходе промышленной революции потребность в квалифицированной и неквалифицированной рабочей силе резко возросла. Увеличение количества рабочих мест потребовало более эффективных способов их заполнения, и, таким образом, открылось поле для набора персонала.

Во время Первой и Второй мировых войн потребность многих рабочих в поддержке военных действий привела к созданию государственных агентств по трудоустройству. После войны многие из этих агентств были приватизированы, и рекрутинговая профессия как частная отрасль начала развиваться. Фред Уинслоу основал одно из первых частных агентств по трудоустройству в Соединенных Штатах в 1893 году. Кэтрин Фелтон основала еще одно агентство по трудоустройству сразу после землетрясения в Сан-Франциско в 1906 году [6].

Набор сотрудников в том виде, в каком мы его знаем сегодня, возник в результате Второй мировой войны. Это произошло из-за пробелов на рабочем месте, возникших из-за призыва мужчин присоединиться к военным действиям. На рабочих местах появилось множество вакансий, которые породили кадровые агентства [7]. Последовала безумная борьба за прием на работу мужчин и женщин, которые не были призваны на военную службу из-за отчаянной необходимости заполнить вакансии, оставленные уходящими солдатами. Даже после окончания войны профессиональные рекрутеры продолжали находить работу для вернувшихся солдат.

Во время Второй мировой войны правительства США и стран Европы призвало лучших специалистов различной хозяйственной деятельности, желая, чтобы они присоединились к армии и помогли сохранить мир во всем мире [8]. В связи с тем, что в армию пришло все больше молодых людей, минимальное количество людей, способных работать на производстве, сократилось. Несмотря на высокий спрос на производство оружия и боеприпасов, ощущалась серьезная нехватка рабочих сил.

Понимая эту трудовую ситуацию, кадровые агентства пришли на помощь. Эти агентства стали находить людей через доски объявлений, печатные СМИ, проводить собеседования и оценивать их, а затем направлять в нужные компании.

Именно в этот период, во время Второй мировой войны, кадровые агентства сыграли важную роль в расширении прав и возможностей женщин.

Из-за нехватки рабочей силы в промышленности, оставшиеся женщины должны были взять на себя ответственность за управление страной. Большинство агентств по трудоустройству стали открытыми для женщин, помогая им попасть в важные места, такие как НАСА и BRL (они разработали первый компьютер – ENIAC) [3].

После войны ветераны вернулись домой. Были миллионы людей, которые обладали огромным талантом, но не имели работы. Кадровые агентства снова выступили в качестве спасителя, они попросили этих ветеранов составить резюме, поделившись всеми подробностями своих навыков. После этого эти резюме были переданы предприятиям в соответствии с их требованиями. Кадровые агентства не только помогли заполнить вакансии, но и оказались идеальным мостом между кандидатами и отраслями.

Германское правительство одно из первых стало привлекать к подбору кадров психологов, которые давали оценку психологической устойчивости кандидатов к определенным видам работы. В начале 1920-х годов в Германия одна из первых провела глобальное анкетирование руководителей фирм, с целью определения основных критериев конкретных профессий. Это позволило создать ряд «профессиональных психогамм» (например, механика, слесаря, машиниста, телефониста). В современное время профессиограммы необходимы для разработки должностных инструкций, которые используются при составлении требований, предъявляемых к кандидату на рабочие место [9].

В Советском союзе из-за тотального контроля и жесткого централизованного управления сфера подбора кадров не получала должного развития. Весь процесс подбора кадров в Советском Союзе, по сути, сводился лишь к работе вышестоящих отделов. А их деятельность в основном сводилась к оформлению трудоустройства или увольнению, ведению графика отпусков, рутинной бумажной работе [10]. Специалисты на рядовые должности назначались по остаточному принципу – из тех безработных, что есть под рукой. Должности руководящего уровня закрывались централизованно сверху,

а уж откуда они брались и по какому принципу отбирались, остается лишь догадываться [11].

Возникновение современного этапа развития технологии подбора персонала в организации приходится на конец 1950-х гг. С ростом глобализации, индустриализации, потребительства и экономического роста потребность в подходящих талантах возросла во много раз. Хотя эти агентства помогали кандидатам, подыскивая для них подходящую работу, они поняли, что разумнее нанимать в компании кандидатов, обладающих особыми навыками и востребованных в конкретной отрасли. Именно в это время кадровые агентства начали связываться и сотрудничать с отраслями и компаниями, чтобы нанять кандидата специально для них. Раньше они получали требования к должностям или описания должностей, размещали их в средствах массовой информации и на досках объявлений, проводили собеседования с кандидатами и нанимали только подходящих.

К концу 1970-х и началу 1980-х годов компаниям были предоставлены базы данных и онлайн-хранилища, что дало им огромный запас кандидатов, заинтересованных в работе с ними. Благодаря огромной базе данных и развитию телекоммуникационной отрасли подходящих кандидатов можно было найти в течение нескольких минут, что позволило компаниям легко приглашать их к процессу найма.

В 1994 году заработала первая публичная система поиска работы. Была создана доска объявлений Monster Job — место, где соискатели могли искать работу в базе данных вакансий с помощью веб-браузера. Monster Job произвел революцию в сфере подбора персонала своим видением и простотой использования. С появлением досок объявлений о вакансиях и перемещением набора персонала из печатных СМИ в онлайн-каналы, печатные объявления о вакансиях почти устарели.

Бурное развитие электронных агентств по подбору персонала дало рекрутерам новые способы выхода на глобальный рынок кандидатов. Благодаря тому, что агентства по подбору персонала способствуют глобализации,

появилось новое решение для автоматизации доступной базы данных, уступившее место тому, что мы называем ATS (Система отслеживания кандидатов).

К концу 1990-х годов «Система идентификации приложений» стала распространенным отраслевым термином. Основная функция ATS - обеспечение центрального места и базы данных для работы компании по подбору персонала, где размещалась полная информация от поиска до наибольшего кандидата. Большинство электронных агентств по подбору персонала решили адаптироваться к меняющимся потребностям, превратив их в полностью автоматизированное решение по подбору персонала — ATS.

Пока, на протяжении почти всего века, в Америке и Европе рекрутинг развивался семимильными шагами, в Советском Союзе процесс комплектации штата был существенно ограниченным процессом. С распадом СССР и открытием границ все резко изменилось. Время перемен требовало внедрения нового подхода к подбору персонала, чтобы удовлетворять потребности нового капиталистического строя в квалифицированных кадрах. Кадровикам из 90-х приходилось в срочном порядке осваивать западные методы привлечения и подбора работников [12]. Но если у европейских коллег это происходило в размеренном темпе в течение многих десятилетий, то в России пришлось нагонять всю программу в ускоренном темпе.

26 мая 1988 года в СССР был принят закон «О кооперации», позволивший частным организациям заниматься любым видом законного бизнеса и нанимать людей на работу. Так Россия обрела День предпринимателя, а заодно и свободный рынок труда. В 1989 году происходит зарождение первых частных кадровых агентств, появляются профессиональные рекрутеры. Работа по поиску персонала происходила через газеты и справочники, куда подавали объявления о работе. В дальнейшем конкуренция в данной сфере возросла, в Россию пришли крупные иностранные компании со своим опытом и технологиями по отбору кандидатов. Конкурс в иностранные компании, которые были работодателями первых рекрутеров, мог достигать до

нескольких сотен человек на место. Рекрутерам приходилось сидеть на телефоне с утра до ночи, причем в буквальном смысле — большинство кандидатов имели возможность связаться с агентством только в вечернее время, поэтому рабочий день рекрутера мог длиться до поздних часов. В дальнейшем у российских рекрутеров появляются компьютеры, что значительно облегчает работу по подбору персонала. Во второй половине 1990х годов рутинная работа типичного рекрутера переходит в цифровую среду.

На данный момент рекрутинг в России переживает бурное развитие. Расцвет системы подбора кадров предопределяется следующими факторами:

- внедрение автоматизированных систем;
- появление соцсетей и других интернет-площадок для общения профессионалов;
- использование мессенджеров и разнообразие средств связи;
- появление узкопрофильных менеджеров по найму работников, внедрение специализации в агентствах;
- укрепление партнерских отношений с иностранными компаниями-работодателями и соискателями, развитие международного рекрутинга.

Технологии подбора персонала за прошедшие годы значительно изменились, отражая развитие нашего цифрового ландшафта. Технологии сыграли ключевую роль в оптимизации процесса набора персонала, начиная с первых дней существования бумажных резюме и систем ручного отслеживания до появления систем отслеживания кандидатов (ATS). ATS, в частности, стал краеугольным камнем современного набора персонала, позволяя организациям эффективно управлять данными о кандидатах, автоматизировать рабочие процессы и улучшать сотрудничество между командами по найму.

Интернет произвел революцию во многих отраслях, и рекрутинг не является исключением. Благодаря своей широкой доступности и огромному охвату Интернет фундаментально изменил способы поиска, привлечения и взаимодействия организаций с потенциальными кандидатами. Он открыл мир возможностей для поиска талантов. Интернет-доски объявлений, карьерные

веб-сайты и профессиональные сетевые платформы стали важными инструментами для рекрутеров, позволяющими общаться с гораздо более широким и разнообразным пулом кандидатов [13].

Интернет обеспечил беспрецедентную наглядность возможностей трудоустройства. Организации могут легко продемонстрировать культуру, ценности и доступные должности своей компании через свои веб-сайты и платформы социальных сетей. Интернет-платформы произвели революцию в том, как создаются и распространяются объявления о вакансиях, а также был упрощен процесс подачи заявления, сделав его более эффективным и удобным для кандидатов. Социальные сети и профессиональные платформы, такие как LinkedIn, стали бесценными ресурсами для рекрутеров. Профессиональные сетевые платформы и онлайн-сообщества позволяют рекрутерам расширять свои сети, общаться с профессионалами отрасли и использовать рекомендации для потенциальных кандидатов.

В современную цифровую эпоху мобильные устройства стали неотъемлемой частью нашей повседневной жизни, предлагая беспрецедентное удобство и возможности подключения. Индустрия подбора персонала быстро осознала силу и потенциал мобильных технологий в оптимизации и совершенствовании процесса привлечения талантов. Мобильные устройства позволяют рекрутерам оставаться на связи и получать доступ к задачам, связанным с подбором персонала, из любого места и в любое время. С ростом популярности смартфонов и планшетов рекрутерам стало необходимо оптимизировать процессы подбора персонала для мобильных устройств. Мобильные устройства позволяют рекрутерам использовать различные каналы связи, такие как электронная почта, обмен мгновенными сообщениями и видеозвонки, для связи с кандидатами. Текстовые сообщения стали мощным инструментом коммуникации при наборе персонала. Рекрутеры могут использовать SMS-кампании, чтобы связаться с потенциальными кандидатами, напоминать о собеседованиях и делиться важными обновлениями. Рекрутеры могут использовать мобильные приложения или веб-инструменты для

проведения тестов на профпригодность, задач по кодированию или поведенческих оценок. Рекрутеры могут использовать мобильные устройства для взаимодействия с потенциальными кандидатами и использования огромного резерва талантов на платформах социальных сетей.

Технологии улучшили процесс набора персонала, что позволило ускорить поиск кандидатов, улучшить анализ данных и отчетность, облегчить проведение дистанционных собеседований и упростить оценку кандидатов. Рекрутеры могут интерпретировать невербальные сигналы, строить отношения и предоставлять персональные рекомендации на протяжении всего процесса найма.

Хотя в настоящее время найти работу или найти талант так же просто, как получить рекомендации от знакомого или воспользоваться онлайн-рекламой, это не всегда было так просто.

Технологии подбора персонала можно разделить на три «волны» перемен:

1. Первая волна, с 1999 по 2004 годы, характеризовалась появлением онлайн-досок по трудоустройству, систем отслеживания кандидатов (ATS 1.0) и агентств по подбору персонала. ATS возникла как отдельная категория программного обеспечения в 1990-х годах. Как и большинство программного обеспечения того периода, оно устанавливалось на сервер клиента и было ориентировано на корпоративные компании. Данный период был золотой лихорадкой для рекрутеров агентств. Собственные базы данных давали им возможность информационного арбитража, и они могли взимать с работодателей премию. Индустрия была наводнена самыми разными людьми, стремившимися разбогатеть. Многие агентства представляли собой среду с интенсивными продажами и небольшим количеством правил. В результате многие владельцы разбогатели, а некоторые дошли до уровня публичных компаний. Интернет-биржи вакансий появились в конце 1990-х годов, чтобы отобрать внимание у газет и печатных СМИ. Определяющими компаниями этой эпохи были Monster, CareerBuilder и Craigslist, которые полностью

изменили процесс рекламы и поиска вакансий как для работодателей, так и для соискателей. Несмотря на то, что сайты по трудоустройству становятся очевидными объектами сбоев, они по-прежнему обеспечивают 10-15 процентов найма в США.

2. Вторая волна, с 2005 по 2011 годы, характеризовалась такими агрегаторами вакансий, как Seek и Indeed, внутренним поиском через профессиональные сети и системами ATS 2.0. В середине 2000-х социальные сети разделили рынок на категории активных и пассивных кандидатов. Доски объявлений были предназначены для активных кандидатов, но они были ограничены трафиком, который они могли заработать или купить. Затем компания Indeed обнаружила, что стало проще объединять рекламу с других веб-сайтов, и ввела рекламу вакансий с оплатой за клик [14]. Агрегация вакансий стала доминирующей моделью активного поиска сотрудников.

В середине-конце 2000-х годов стали наблюдаться противоречивые тенденции. Во-первых, популярность LinkedIn и других технологий дала возможность многим компаниям сократить расходы на внешних рекрутеров и управлять процессом внутри компании. В этот период наблюдалась серьезная тенденция к созданию корпоративных команд по подбору персонала. Многие рекрутеры агентств перешли на внутреннюю среду. Они по-прежнему «занимались» подбором персонала, только для одной компании, часто в более стабильной среде. Во-вторых, аутсорсинг процесса подбора персонала (RPO) появился, когда крупные работодатели осознали, что они могут получить преимущества внутренней команды с меньшими затратами, передав всю свою функцию подбора персонала на аутсорсинг.

3. Наконец, третья волна, с 2012 по 2016 годы, привела к тому, что независимые рекрутеры получили доступ к ресурсам, которые позволили им работать самостоятельно в онлайн-каналах. 2016 год запомнится как переломный год в сфере рекрутинговых услуг и технологий. Определяющей компанией этого периода была LinkedIn [14]. Она создала новую категорию для пассивного поиска, разместив данные профиля в Интернете. Теперь любой

желающий мог искать потенциальных кандидатов, независимо от того, подавал ли он заявку на работу или нет. Раньше рекрутеры имели информационный арбитраж над работодателями благодаря своим «собственным» базам данных. Данные кандидатов стали бесплатными для всех, у кого есть инструменты и навыки для их поиска. Между тем, пассивный сорсинг стал признанным отдельным видом деятельности в сфере рекрутинга, поддерживаемым целой категорией новых инструментов и технологий. Самыми большими нововведениями этого периода стали поисковые системы людей, которые собирают данные профилей со всего Интернета.

За последние пять лет технические инновации изменили профессию рекрутера. Специалисты по подбору персонала, занимающиеся технической деятельностью по выявлению кандидатов и работе с ними, стали категорией, отличной от рекрутеров. Параллельно независимые рекрутеры по контракту стирают границы между внутренним и внешним. Независимые рекрутеры теперь имеют больше возможностей работать на себя, используя новые инструменты и платформы, в рамках различных моделей ценообразования (например, почасовая оплата, оплата за проект, оценка успеха). Это принесло пользу работодателям за счет снижения затрат и повышения гибкости.

Со временем общий процесс найма остался практически прежним. Это включает в себя поиск кандидатов, отслеживание прогресса и выполнение процесса. Три «волны» технологического развития можно далее разделить на три различные фазы набора персонала.

1. Поиск кандидатов. Исторически поиск кандидатов осуществлялся путем размещения объявления в местной газете. Затем все более широкое распространение Интернета привело к появлению онлайн-досок по поиску работы. Такие сайты, как Monster, CareerBuilder и Craigslist, полностью разрушили традиционные модели подбора персонала. Во второй волне прорывных технологий появились агрегаторы вакансий. Такие сайты, как Seek и Indeed, созданы на основе дорогих онлайн-досок вакансий и включают в себя рекламные модели с оплатой за клик. LinkedIn был совершенно

революционным и позволял каждому бесплатно искать кандидатов в любой области. Эти платформы быстро завоевали рынок и сегодня широко используются.

2. Отслеживание прогресса. Отслеживание прогресса на протяжении всех трех волн осуществлялось с помощью систем ATS. Хранение резюме, ход собеседования и заметки интервьюера и клиента фиксируются в цифровом виде с использованием этих систем. Системы ATS возникли как категория программного обеспечения в начале 90-х, когда был изобретен Taleo. Системы ATS сначала были установлены на клиентских серверах, но во время второй волны они перешли на веб-технологии. Во время третьей волны системы ATS стали удобными для пользователя, ориентированными на мобильные устройства и стали очень конкурентоспособными из-за насыщения рынка.

3. Выполнение процесса. Первая волна технологий подбора персонала привела к появлению концепции агентств по подбору персонала. Собственные базы данных означали, что рекрутинговые компании могли взимать дополнительную плату за свои услуги. Однако с появлением агрегаторов вакансий во второй волне клиенты смогли набирать сотрудников гораздо дешевле, нанимая внутренние команды по подбору персонала. Были созданы корпоративные команды по подбору персонала, которые использовали агрегаторы вакансий для поиска потенциальных кандидатов. Однако на втором этапе аутсорсинговый набор персонала оставался популярным, поскольку реклама с оплатой за клик была более доступной, чем оплата зарплаты внутренней команде. Наконец, третья волна набора персонала привела к взрыву инноваций в технологическом секторе и позволила независимым рекрутерам добиться успеха с минимальными накладными расходами. Независимые рекрутеры теперь имеют больше возможностей работать на себя, могут использовать новые инструменты и платформы для поиска кандидатов и проведения собеседований, а также могут взимать различные сборы. Это снизило затраты для клиентов и повысило гибкость процесса найма.

© А.И. Волошин, 2024

2.2. Современная аттестация кадров: трансформация методов оценки профессиональных компетенций

Систематическая оценка профессиональных компетенций сотрудников организации является ключевой процедурой, в обеспечении эффективного функционирования систем управления персоналом и позволяет реализовать стратегию кадровой политики организации. Аттестационная оценка персонала позволяет провести инвентаризацию человеческого капитала, выработать основные направления по увеличению его стоимости, способствует достижению стратегических целей организации, реализует принципы комплексности, системности, командного единения всех членов организации.

В период плановой экономики и жесткого административного управления, проведение аттестационных процедур оказало значительное влияние на мировоззрение современных специалистов и работников, так как выглядела как экзаменационное испытание и предполагала кадровые перестановки либо увольнение по несоответствию занимаемой должности. Современные цивилизованные hr-системы представляют аттестационную оценку, как элемент совершенствования кадровой политики, формируют ряд имеющихся профессиональных и личных компетенций, необходимых для реализации той или иной специфической трудовой функции.

Аттестационная оценка персонала позволяет не только выявить имеющиеся у работника необходимые профессиональные компетенции и способствует кадровому планированию, через реализацию компетентностного подхода, который, на современном этапе тотальной трансформации всех внутренних и внешних организационных социально-экономических процессов является основой конкурентоспособности организации и эффективности профессиональной деятельности. Системность управления персоналом организаций подразумевает связь всех элементов влияющих подсистем, при работе с человеческими ресурсами и использованием человеческого капитала.

Взаимосвязь аттестационной оценки с о всеми ключевыми элементами системы управления персоналом позволяет выстроить ресурсоэкономную систему управления персоналом, которая будет чуткой и восприимчивой к неизбежным цифровым трансформациям социально-экономических процессов.

Исторически сложилось, что для большинства сотрудников, аттестация выступает строгой административной процедурой, которая несет за собой комплекс негативных последствий. Современные системы управления человеческими ресурсами требуют качественно новой трансформации в восприятии аттестационных процедур, и предполагает восприятие аттестационной оценки, как необходимого элемента, обеспечивающего эффективность профессиональной деятельности и наращивание производственных и других направлений стратегии деятельности предприятия.

Конкурентоспособность персонала и его высокая производительность труда формируется за счет набора профессиональных компетенций, выявление которых обеспечивается аттестационными процедурами, проводимыми в организациях. Важно не только определить существующий набор профессиональных компетенций, но и выработать стратегию приобретения новых перспективных компетенций, необходимых в условиях тотальной цифровизации деятельности организации.

На современном этапе деятельности организаций, важно сформировать благоприятный hr-бренд на рынке труда, выступать эффективным работодателем, для которого человеческие ресурсы выступают основной стратегии развития профессиональной деятельности. Применение аттестационных кадровых технологий создает условия для комплексного и динамичного развития работников, позволяет построить систему взаимосвязи между материальными и нематериальными стимулами и реализуемыми профессиональными компетенциями сотрудников. Оценка и планирование профессиональных компетенций сотрудников реализует традиционный аттестационный аспект, однако, на современном этапе деятельности организаций, надпрофессиональные компетенции играют важную роль, при

обеспечении эффективности деятельности организации.

В современных организациях традиционно продолжают использовать комплекс оценочных процедур, которые привычны для сотрудников, и направлены на выявление уровня качества профессиональных компетенций в рамках профессиональной деятельности. Однако, современные кадровые технологии и подвижность и стохастичность внешней среды организаций требуют качественно нового подхода при построении эффективной системы аттестационной оценки и обратить внимание на дополнительные надпрофессиональные компетенции, которые выходят на первый план в обеспечении эффективности использования человеческого капитала, при обеспечении роста стоимости организации на рынке труда.

Аттестация персонала, как постоянная и необходимая кадровая технология, позволяет выявить не только организационные кадровые проблемы, но и способствует поиску скрытых резервов в управлении человеческими ресурсами, позволяет выстроить профессиональную систему кадрового стратегического планирования, обеспечивающую достижение генеральной организационной цели.

Аттестация персонала, как кадровая технология, позволяет выстроить систему получения необходимой информации о работнике организации, управляет качественными и количественными характеристиками всего кадрового потенциала. Аттестационные показатели профессиональной деятельности работников, являются основой для выработки, принятия и реализации ключевых кадровых управленческих решений внутри организации. Профессионально выстроенная система аттестационной оценки персонала позволяет обеспечить качество и прозрачность информационного обмена данными о результатах трудовой деятельности и личностных характеристиках кадрового состава.

Современная аттестационная оценка позволяет обеспечить планирование обучения, найма, движения персонала, его профессиональную ориентацию и повышение квалификации. В основе построения системы кадрового резерва,

внутри организации, также лежат результаты аттестационной оценки, которая является основой, при должностном перемещении сотрудников организации и при реализации компетентного подхода в мотивационном стимулировании профессиональной деятельности. Аттестационные процедуры содержат в себе набор ключевых аттестационных стандартов, которые позволяют сделать аттестационный процесс понятным и регламентированным.

Представим ключевые стандарты в области аттестационной оценки персонала, сформированные в мировой практике управления персоналом (рис.2.3.1).

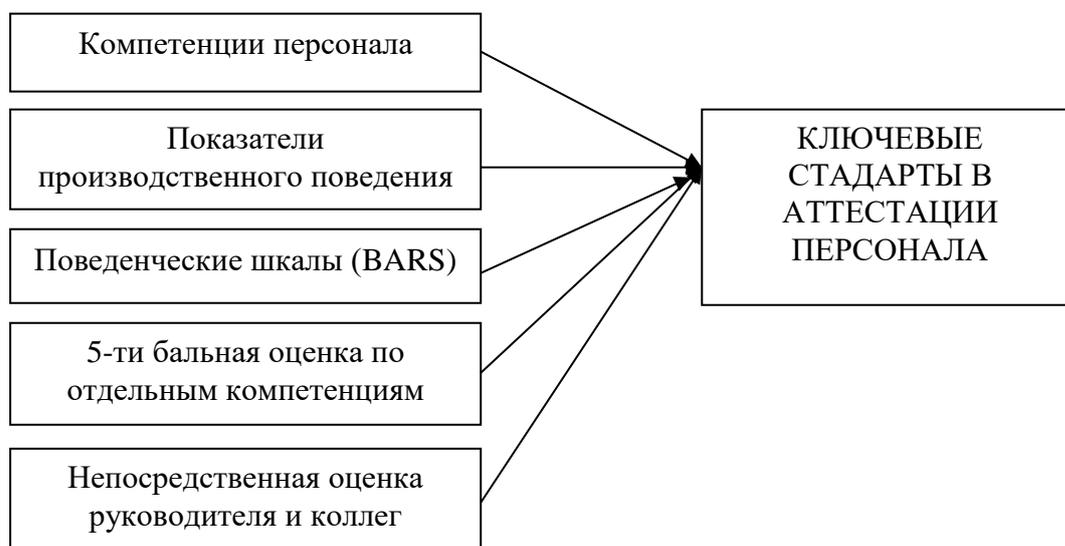


Рисунок 2.3.1. – Ключевые стандарты в аттестации персонала

Необходимо отметить, что представленные стандарты в области аттестационной оценки персонала, сложились на основании мировой практики в управлении человеческими ресурсами. Ключевые стандарты рекомендованы для использования в практической деятельности по управлению персоналом и содержат в себе необходимый базисный уровень проведения аттестационных процедур.

Не смотря на то, что аттестация персонала подразумевает проведение, опираясь на компетентный подход, необходимо учитывать, не только знания, практические умения, профессиональные навыки, но и уровень их реального использования во взаимосвязи с мотивационным вознаграждением сотрудников.

Рекомендуется группировать компетенции сотрудников, разбивая их на: общеорганизационные (цель, миссия, философия организации); специфические (характерные для конкретной должности); результативные (показатели трудовой активности за определенный период времени).

Факторы производственного поведения позволяют наблюдать фрагмент поведения конкретного работника, в той или иной производственной ситуации, которые интерпретируются, в соответствии с производственной стратегией организации в целом.

Поведенческие шкалы способствуют объективно ускорить, как оценку со стороны комиссии, так и самооценку персонала организации. Они служат индикаторами производственного и профессионального поведения, то есть позволяют работнику понимать, как идеальное, так и минимальное значение в тех или иных результатах трудовой активности.

Пятибалльная оценка позволяет ранжировать уровень выполнения производственных заданий по системе: выдающееся поведение, выше ожидаемого, соответствует ожиданиям, ниже ожидаемого и неудовлетворительное. Данная шкала оценивания упрощает аттестационные процедуры и позволяет работникам в более доступной форме измерить результативность трудового поведения.

Оценка руководителя и непосредственных коллег, в процессе трудового взаимодействия позволяет выявить скрытые угрозы в профессиональной деятельности, выявить резервы дальнейшего совершенствования системы управления человеческими ресурсами, позволяет понимать реальное состояние многих производственных процессов и формирует прозрачные и прямые коммуникации при обмене информации в процессе труда.

Необходимо отметить, что трансформация привычных аттестационных процедур в организации в форму аттестационной оценки, требует четкой регламентации данного процесса. Положение об аттестации персонала с четким обоснованием целевой направленности процедуры и ознакомление с реальными целями аттестации всех сотрудников организации, позволяет

вывести данный процесс на качественно новый уровень и сформировать у сотрудников мнение об аттестации, как о кадровой технологии, которая способствует улучшению, как профессиональных компетенций, так и грамотной ролевой функциональной нагрузки каждого конкретного работника в процессе труда.

Аттестационный процесс в организации обеспечивается реализацией ряда функций, отражающих сущность профессиональной оценки персонала (рис. 2.3.2.).



Рисунок 2.3.2. – Основные функции аттестационной оценки персонала

Главные цели аттестации реализуют не кадровые перестановки и систему вознаграждения за труд, а функциональное управление становлением и развитием персонала, при реализации организационных целей с учетом компетентностного подхода, причем набор компетенций должен постоянно обновляться и совершенствоваться в условиях тотальной цифровизации социально-экономических систем общества.

Регулярная оценка профессиональных компетенций персонала является базовой процедурой, которая отражает необходимость в эффективном технологичном функционировании всех кадровых процессов внутри организации. Подвижность внешнего пространства и трансформационные изменения привычных экосистем диктуют выработку нового

компетентностного подхода в управлении персоналом, основой которого являются аттестационные оценочные процедуры в области управления человеческими ресурсами на предприятиях.

Профессиональная аттестационная оценка персонала предполагает реализацию результативных направлений, которые позволяют осуществлять и проектировать будущие кадровые решения (рис. 2.3.3.).



Рисунок 2.3.3. – Результативность аттестационной оценки персонала

Большой опасностью, при реализации аттестационных процедур является то, что во многих организациях данный процесс имеет формальную форму, работники организации должны четко понимать, что аттестация представляет собой реальную управленческую процедуру, результативность которой обеспечивает обоснование выработки и реализации управленческих решений в области человеческих ресурсов и дальнейшего стратегического управления персоналом.

Аттестационная оценка является процедурой, через которую должны проходить все категории персонала в организации. Рекомендуется на начальном этапе провести аттестацию среди управленцев, как среднего, так и высшего уровня, для понимания и осмысления целей и смысловой нагрузки аттестации в системе кадровой политики и обеспечении ее эффективности.

Ключевой опасностью, при проведении аттестации, является угроза

субъективизма. Выработка дальнейших кадровых рекомендаций в профессиональной и функциональной сферах деятельности, должна быть основана на реальных фактах трудового поведения. Проблема искажения информации, под влиянием симпатий и антипатий, которые неизбежны в результате трудовых взаимоотношений способствует ослаблению аттестационного эффекта и будущего использования неверных кадровых инструментов.

Цивилизованное и профессиональное управление человеческими ресурсами предполагает использование такого аттестационного элемента, как самооценка сотрудника. Самооценка позволяет проанализировать трудовую деятельность за отчетный период, сравнить результативность с эталонными показателями, а также выработать направления дальнейшего саморазвития и профессионального роста. Самостоятельная корректировка трудового поведения под влиянием норм и принципов организации к профессиональной деятельности является эффективным инструментом повышения производительности труда и реализации управленческих решений.

Самооценка сотрудника позволяет реализовать ресурсоэкономный подход и проанализировать расхождения в оценках, как со стороны коллег, или руководителя сотрудника, так и его собственной оценки. Применение самооценки способствует выявлению реальных причин отклонения от плана и низких показателей трудовой деятельности.

Аттестационная оценка персонала руководителем предполагает проведение инструктажа и обучения. Руководители структурных подразделений организации должны иметь аттестационные навыки, которые должны входить в перечень профессиональных аттестационных компетенций управленца любого уровня. Заполнение аттестационных документов – это не формальный процесс, а многоуровневая процедура с элементом группировки и формализации информации, содержащая в себе необходимую информацию для выработки рекомендаций по дальнейшей работе с персоналом в стратегическом аспекте профессиональной деятельности.

При привлечении экспертов к аттестационной оценке персонала необходимо привлекать лицо, которое знакомо с трудовым поведением сотрудников. Привлечение экспертов из кадровых агентств или сторонних специалистов в области управления персоналом возможно при проектировании или организации самого аттестационного процесса, если в организации отсутствует необходимый hr-ресурс для обеспечения аттестационной процедуры.

Интеграция аттестационной оценки руководителя, привлеченного эксперта и результатов самооценки сотрудника, позволяет комплексно подойти к процессу выработки рекомендаций по развитию, кадровому перемещению сотрудников и планированию профессиональной деятельности.

В ходе реализации аттестационных процедур в организации, персонал получает ряд преимуществ профессиональной деятельности, которые позволяют обеспечить стратегическое видение трудовой деятельности в организации (рис. 2.3.4.).



Рисунок 2.3.4. – Социально-экономические организационные преимущества аттестации персонала

Использование компетентностного подхода в аттестационной оценке

персонала способствует реализации мотивационной политики и формирует стимулирующие трудовые процессы процедуры. Результаты аттестационной оценки должны комплексно отражать мотивационную стратегию и формировать комплексное видение и взаимосвязь вклада каждого конкретного работника в реализацию организационной цели и обеспечивать эффективность кадровой политики, как основу современного управления человеческими ресурсами.

Представим основные результативные направления аттестационных процедур персонала в организации (рис.2.3.5.).



Рисунок 2.3.5. – Ключевые направления формирования предложений в результате аттестации

При выборе оценочных показателей, результативность аттестационной процедуры должна содержать в себе стратегию и целевую направленность деятельности предприятия. Взаимосвязь в оценке профессиональных и надпрофессиональных компетенций трудовой результативности сотрудника реализует принцип комплексности в проектировании качественной кадровой политики организации.

Современные методики аттестационной оценки персонала организации позволяют максимально использовать кадровый потенциал организации, наращивая стоимость человеческого капитала, при сохранении конкурентоспособности предприятия и выявлении сильных и слабых сторон

профессиональных качеств сотрудников. Руководству организаций необходимо понимать, что именно уровень профессиональных компетенций сотрудников, в том числе цифровых, является главной движущей силой развития и стратегии деятельности предприятия.

Наряду с традиционными методиками в области оценки и аттестации персонала используется комплекс современных методов, которые обеспечивают эффективность аттестационных процессов в системе управления человеческими ресурсами. Все оценочные методики персонала подразделяются на четыре основные группы (рис. 2.3.6.).

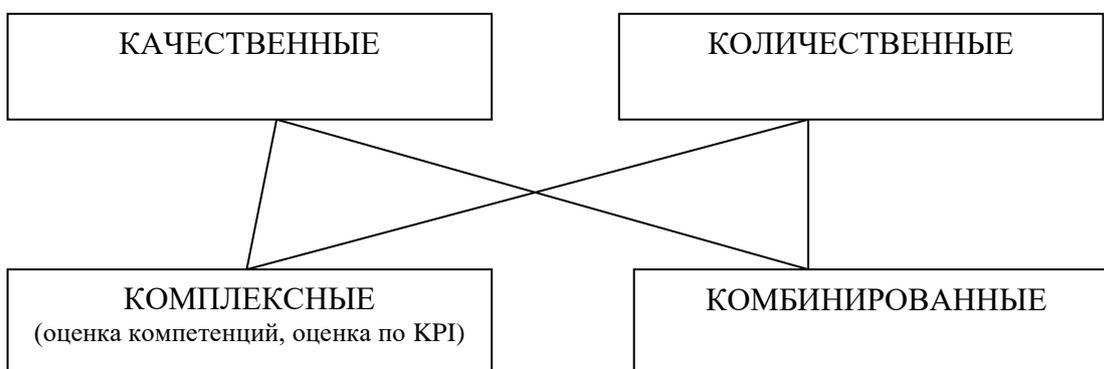


Рисунок 2.3.6. – Методики аттестационной оценки персонала организации
Источник: [8, 9].

Комплексное применение оценочных аттестационных процедур позволяют всесторонне оценить кадровый потенциал организации и оптимизировать ключевые процессы в области управления человеческими ресурсами, применяя передовые кадровые технологии. Как было отмечено, аттестационная оценка не должна лишь отражать профессиональные компетенции сотрудников, но и способствовать установлению качественных причинно-следственных связей между другими подсистемами системы управления персоналом. Результаты аттестационной оценки позволяют оптимизировать систему оплаты труда, качественно улучшить профиль должности, сформировать реальные должностные инструкции, а также комплексно регламентировать ключевые элементы кадровой политики организации.

Преимуществом аттестационной оценки персонала является

формирование объективного мнения о профессиональных и надпрофессиональных компетенциях каждого конкретного работника и целостного развития коллектива в рамках целевой стратегии.

Группа качественных методов оценки персонала позволяет использовать показатели, которые не измеряются в цифровом выражении (рис. 2.3.7).

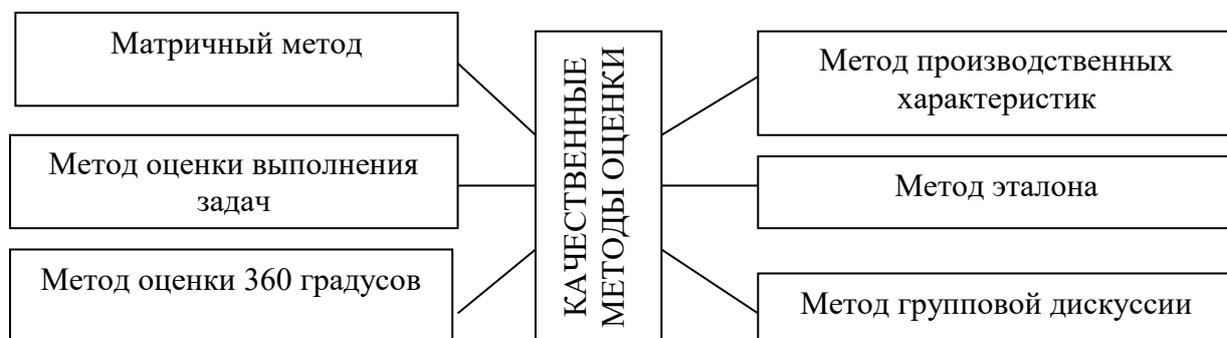


Рисунок 2.3.7. – Основные качественные методы аттестационной оценки персонала организации

Источник: [1, 4].

Внедрение системы оценки качеств сотрудников способствует повышению эффективности ключевых бизнес-процессов, влияет на формирование кадровой политики, через формализацию списка необходимых профессиональных и надпрофессиональных качеств сотрудников организации. Постоянное применение системы оценки качеств сотрудника позволяет выявить перспективные направления деятельности организации через профессиональный рост и карьерную реализацию персонала. Проведение любых оценочных процедур внутри организации делается с учетом специфики профессиональной деятельности и целей организационно-правовых формирований.

Использование методического инструментария при аттестационной оценке персонала происходит в несколько этапов, обеспечивая качественные схемы приема новых сотрудников и оптимизируя всю внутреннюю кадровую политику организации.

Применение комбинированных методов аттестационной оценки возможно, когда количественных и качественных методов недостаточно.

Комбинированные методы имеют ряд особенностей применения и должны включать в себя результативность применимых кадровых технологий. Представим основные комбинированные методы аттестационной оценки персонала на рисунке 2.3.8.



Рисунок 2.3.8. – Основные комбинированные методы аттестационной оценки персонала организации

Источник: [1, 4].

Применение количественных традиционных методов аттестационной оценки позволяют планировать потребность в персонале, затраты на обучение и повышение квалификации, а также сравнить существующие компетенции, в том числе цифровые и необходимые, которые будут способствовать реализации стратегических целей. Необходимо отметить, что для современных организаций не существует универсального аттестационного механизма, его необходимо проектировать с учетом ресурсного потенциала, используемых кадровых технологий и в условиях жесткой конкуренции, так как создание

инновационного продукта может быть долгим и сложно-обеспеченным процессом. Важным аспектом аттестационной оценки является выработка организационно-управленческих решений в области кадровой политики, которые также должны быть обеспечены алгоритмизированными технологиями. Не смотря на то, что вопросы управления человеческими ресурсами рассматриваются отдельно в ключе стратегического управления персоналом, однако, при их реализации необходимо соблюдать правила, законы и использовать инструменты современного менеджмента организаций.

Представим основные количественные методы аттестационной оценки персонала (рис.2.3.9.).

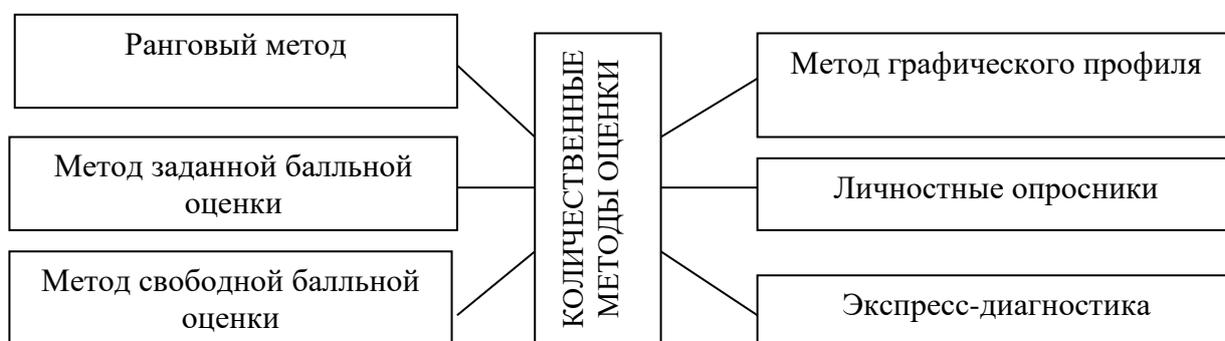


Рисунок 2.3.9. – Основные количественные методы аттестационной оценки персонала организации
Источник: [1, 4].

Комплексные методы могут содержать в себе совокупность оценочных процедур во взаимосвязи с каждой отдельно взятой компетенцией, так же рекомендуется использование, как традиционных методов оценки, так и самооценки и сторонней оценки. Усиление эффекта от аттестационной оценки обеспечивается экспертным заключением, для устранения предвзятости со стороны руководства, а также возможной заниженной самооценки сотрудника.

Использование комплексных методик в аттестации и оценки персонала необходимо использовать, когда необходима всесторонняя характеристика, которая может включать в себя ряд профессиональных и надпрофессиональных составляющих. Определение понимания своей роли в организации, возможности демонстрации своих трудовых достижений, способов получения

обратной связи от руководства и внутри коллектива, получение четких критериев выполнения производственных задач, необходимости дальнейшего профессионального развития и становления внутри организации и другие.

Использование комплексной оценки персонала часто используется в рамках реализации проекта, текущих кадровых задач, быстрых кадровых задач. Представим основные комплексные методы аттестационной оценки на рисунке 2.3.10.

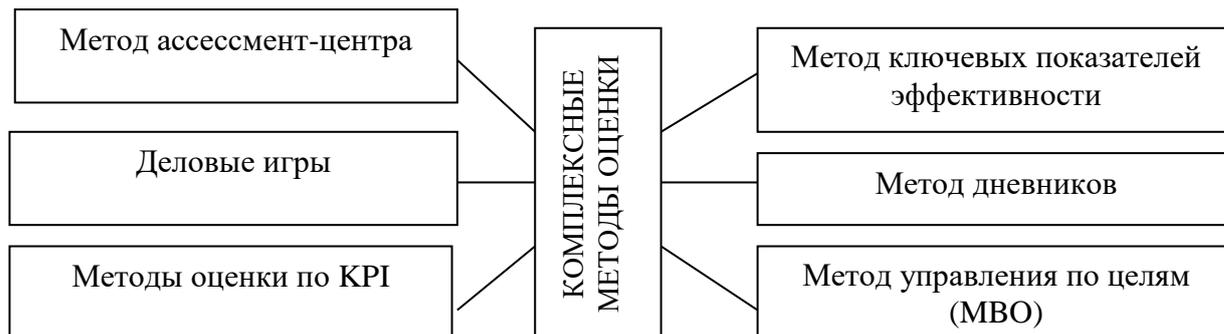


Рисунок 2.3.10. – Основные комплексные методы аттестационной оценки персонала организации

Источник: [1, 4].

При выборе аттестационного и оценочного инструментария, специалисты в области управления персоналом должны руководствоваться набором инструментов, которые повысят качество оценочных процедур и комплексно раскроют ресурсный потенциал сотрудника. Качественная аттестация позволит вскрыть резервы совершенствования кадровой политики и будут способствовать реальному формированию пакета затрат на профессиональную ориентацию и повышение квалификационного уровня каждого конкретного сотрудника организационно-правового формирования.

Методы аттестационной оценки, при условии эффективной стратегической деятельности должны содержать в себе, как привычный компетентностный подход, так и факты производственного поведения, поведенческие шкалы, необходимые для комплексной аттестации персонала.

Применение невербальных методик позволяет объективно оценить психологический портрет аттестуемого и уровень его коллективного и

группового взаимодействия. Важнейшим элементом в современной аттестационной оценке, при доказательной эффективности группового взаимодействия, важно понимать темперамент сотрудника, его конфликтность, коллективное позиционирование и другие надпрофессиональные компетенции. Представим современные методы аттестационной оценки в системе управления человеческими ресурсами на рисунке

Основные современные методы аттестационной оценки персонала представлены на рисунке 2.3.11.

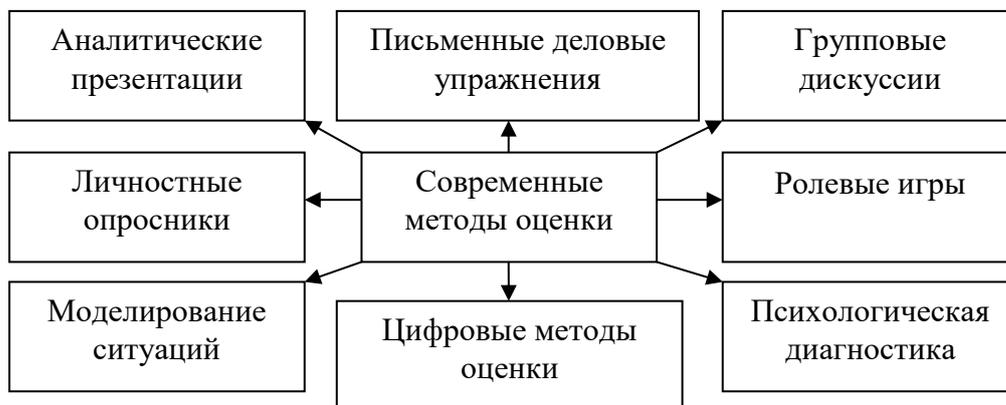


Рисунок 2.3.11. – Современные методы аттестационной оценки персонала

Современные системы управления персоналом, а также особенности построения кадровой политики диктуют выработку индивидуального подхода при выборе форм и методов аттестационных процедур в организации. Каждая организация адаптирует под свои стратегические цели подходящий вариант, что говорит об отсутствии универсальной методики. Использование классических методов, с которыми хорошо знакомы специалисты в области управления персоналом, не отрицают применение авторских методик, которые учитывают особенность функционирования организации, ее внутреннюю организационную культуру и специфику профессиональной деятельности.

Среди выявленных нетрадиционных способов аттестационной оценки необходимо выделить такие как: настольные игры, метод каллиграфического почерка, психологические и личностные тесты, рейтинговые шкалы, привязанные к поведению, обзор производительности, избавление от сложностей, тесты хранителей и другие. При формировании и выработке

авторской методики необходимо ориентироваться трудовой результат во взаимосвязи с целевой направленностью организации.

Построение эффективной методологии, необходимо обеспечение соблюдения ряда требований, которые предъявляются к аттестационным оценочным процедурам (рис. 2.3.12.).

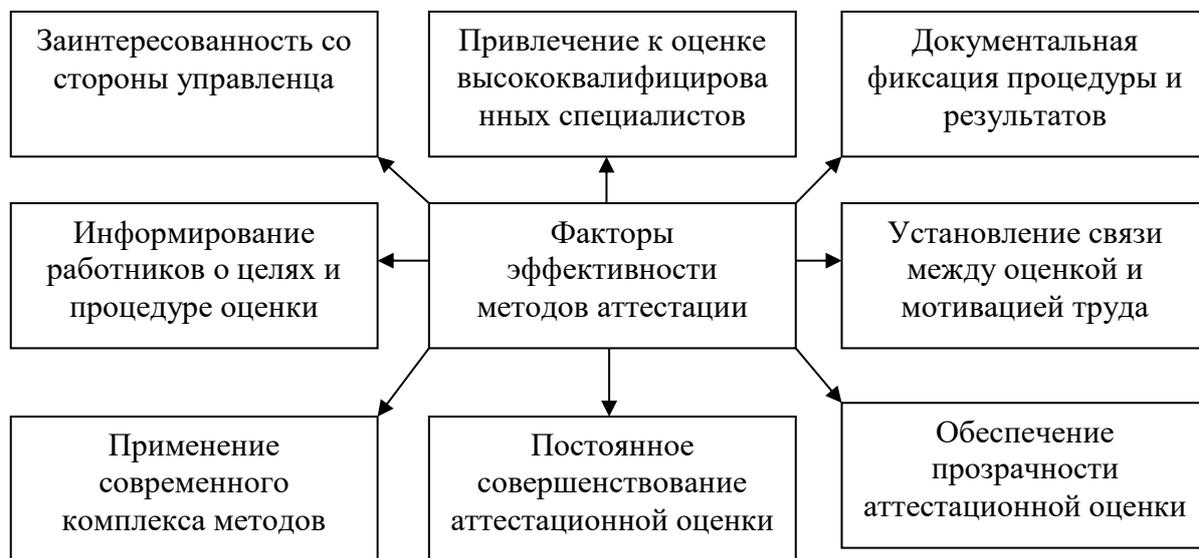


Рисунок 2.3.12. – Факторы эффективности методов аттестационной оценки персонала

Обеспечение эффективности аттестационных процедур должно содержать в себе ряд методов, позволяющих избежать субъективизма, при проведении оценки сотрудников. Среди методов избегания субъективизма выделяют: поведенческие шкалы, квотирование, обоснование аттестации результативностью и трудовой активностью, а также использование экспертной оценки, при формировании заключения аттестационной комиссии.

Не смотря на то, что аттестация сотрудников является привычной и широко применимой кадровой технологией, руководители и специалисты в области управления персоналом должны понимать, что в условиях трансформации привычных социально-экономических явлений, каждый элемент системы управления персоналом подвергается тотальным изменениям. Реализация качественно нового подхода, при желаемой эффективности профессиональной деятельности и стратегическом видении организационных

целей должна обеспечиваться инновационным видением того или иного hr-процесса внутри организации.

Современная и эффективная аттестационная оценка должна быть чуткой и восприимчивой к изменяющимся условиям внешней среды, а также содержать в себе весь набор необходимых профессиональных и личностных характеристик сотрудников, обеспечивающих конкурентоспособность всей организации. Строгая регламентация аттестационных процедур может быть трансформирована в самооценку, при высокой продуктивности коллектива и корпоративной ответственности.

Аттестационная оценка персонала реализуется во взаимосвязи со всеми элементами системы управления человеческими ресурсами, результаты ее является базой при проектировании направлений стратегического развития кадровой политики организации. В условиях цифровой экономики, аттестационная оценка должна учитывать в себе, как информационный, так и временной ресурс. Комплексность, своевременность, адаптивность и ресурсоэкономность аттестационной оценки позволит вывести всю систему управления персоналом на качественно новый уровень, обеспечив реализацию стратегии общественно-полезной цели, без существования которой успешная деятельность организационно-правового формирования любой сферы деятельности и формы собственности невозможна на современном этапе.

© В.Ю. Острик, 2024

2.3. Влияние цифровизации на рынок труда и трансформацию трудовых компетенций

Сегодня под цифровизацией понимают постепенное регулярное внедрение инновационных цифровых технологий во все сферы жизни человека и отрасли экономики. Цифровизация – актуальная тенденция на современном этапе развития экономики, проникающая во все сферы общественной жизни, ведущая к глубинным изменениям систем производства, управления, контроля, распределения товаров и ресурсов. Цифровые технологии нацелены на обеспечение комфортного существования общества. Цифровизация экономики предполагает использование на всех этапах изготовления продукции и оказания услуг искусственного интеллекта (artificial intelligence, AI), роботов (robotics), облачных технологий (cloud computing), увеличивает спрос на специалистов с цифровыми навыками (digital skills). Стремительные темпы введения цифровых технологий в управленческие и производственные процессы усугубляют дисбаланс между развитием национального рынка труда и цифровой экономикой. Формирование глобального цифрового сегмента рынка труда сопровождается экономическими и социальными противоречиями. Это требует усиления ориентации государственной политики социально-экономического развития в направлении обеспечения сбалансирования процессов трансформации национального рынка труда и становления цифровой экономики.

Переход к цифровой экономике является естественным процессом и требует модернизации сферы занятости. Цифровые технологии влекут за собой цифровую трансформацию, которая меняет положения дел на всех видах рынков, и рынок труда не стал исключением.

Цифровая трансформация – это внедрение во все виды бизнес-деятельности цифровых технологий, требующих принципиальных изменений в операциях и принципах создания новых услуг и продуктов, в культуру и в

современные технологии. Цифровая трансформация напрямую связана с цифровыми технологиями и цифровой экономикой.

В связи с тем, что цифровая трансформация производственных и управленческих процессов, рост потребления и распространения информации и соответствующих технологий привели к масштабным социально-экономическим изменениям, сменился и спрос на классические профессии, или скорее традиционные типы профессиональной деятельности. Стремительно растет спрос на цифровые навыки и соответствующие профессии.

Рынок труда – это особый вид рынка, сфера экономических отношений, на котором объектом сделок являются трудовые ресурсы. На рынке труда предложение на рабочую силу формируется ее владельцами-«держателями», а спрос исходит со стороны предпринимателя (потенциального работодателя). На рынке труда также формируются денежные отношения, возникающие при обмене трудовых ресурсов на заработную плату. И на рынке труда сегодня тоже протекают трансформационные процессы, вызванные цифровизацией экономики. Влияние цифровой экономики на рынок труда можно представить следующими положениями:

1. Увеличение общей занятости населения преимущественно за счет расширения экономического сектора, а также развития и популяризации непромышленной сферы.

2. Сокращение издержек производства. Современные цифровые технологии создают возможности для минимизации издержек с одной стороны, и максимизации прибыли с другой стороны, обеспечивая при этом сохранение рабочих мест за счет открытия новых производств и появления новых отраслей народного хозяйства.

3. Появление новых профессий, способствующих развитию на рынке труда новых рабочих мест.

4. Внедрение трудосберегающих и бережливых технологий производства, что влияет на сокращение показателей спроса на рабочую силу в связи с автоматизацией рабочих мест. Интересно, что подобные тенденции

свойственны в большей степени не для развитых, а для развивающихся стран, для которых характерен высокий уровень безработицы.

5. Цифровые технологии оказывают положительное воздействие на производительность труда. Они способствуют увеличению объемов выпуска продукции, а, следовательно, обеспечивают рост заработной платы работников. При этом, возможно сокращение количества занятых в некоторых отраслях народного хозяйства.

6. Долговременное влияние на снижение уровня безработицы. Это объясняется тем, что освоение новой технологии, будь то производство или управление, требует существенных временных затрат и, следовательно, других экономических издержек.

7. Трансформация существующих рабочих мест. Чтобы «пользоваться спросом» на рынке труда, работникам необходимо получать новые знания, формировать цифровые навыки для выполнения новых профессиональных задач. Это приводит к необходимости постоянного обучения и развития, повышения квалификации.

8. Развитие удаленной занятости: дистанционная работа, фриланс и др. гибкие форматы. удаленная занятость предусматривает выполнение профессиональных задач без нахождения на рабочем месте. Специалисты могут выполнять свою работу, находясь при этом в другом городе или стране, а взаимодействие с работодателем осуществляется через современные гаджеты и сеть Интернет. Данное положение расширяет географию рынка труда.

Цифровая трансформация общества, экономики и, соответственно, рынка труда характеризуется как положительными, так и отрицательными тенденциями. Цифровые технологии требуют перехода стран к постиндустриальному развитию, где главными движущими силами являются знания и информация.

Следует понимать, что достижение положительного воздействия цифровой экономики на рынок труда возможно лишь при грамотном и продуманном системном внедрении цифровых технологий в социально-

экономическую сферу. В противном случае цифровая трансформация приведет к снижению уровня производительности труда в отраслях народного хозяйства и создаст новые проблемы с занятостью населения.

Международные компании, специализирующиеся на сфере консалтинга и аудита, на основании выводов по своим наблюдениям, выделяют три волны, характеризующие возможное протекание автоматизации в период до 2030-х годов (см. табл. 2.4.1.).

Таблица 2.4.1. – Волны течения процесса автоматизации

Волна	Описание и последствия
Волна 1. Волна алгоритмов (до начала 2020-х гг.)	Автоматизация базовых вычислений и анализа структурированных данных. Затрагивает секторы, зависящие от работы с данными.
Волна 2. Волна проникновения (до конца 2020-х гг.)	Динамическое взаимодействие с технологиями при организации административной офисной работы и принятия управленческих решений. Применение робототехники для решения задач в полуконтролируемых сферах, например, для управления складскими операциями
Волна 3. Волна автономии (до середины 2030-х гг.)	Автоматизация физического труда и ручных манипуляций, а также процессов решения проблем в динамических реальных ситуациях, требующих ответной реакции, в частности в транспорте и строительстве.

Источник: [5].

Реализация трудовых отношений претерпевает качественные изменения, что связано со следующими направлениями деятельности:

1. Временные исполнители вытесняют постоянный штат сотрудников. С временными работниками заключаются гражданско-правовые договора, в которых указывается выполнение конкретных операций, услуг, за которые будет предусмотрено вознаграждение.

2. Ведение электронных трудовых книжек. Бумажные трудовые книжки постепенно теряют свою актуальность, однако еще полностью не упразднены. Электронный реестр более персонала удобен, позволяет отражать не только периоды трудовой деятельности каждого отдельного сотрудника, но и круг выполняемых им задач. Благодаря такому подходу к кадровому документообороту сегодня формируется единая база данных официально

трудоустроенных работников по отраслям и сферам профессиональной деятельности.

3. Увеличение автономности и самостоятельности деятельности работников, что ведет к пересмотру нормативных временных рамок для выполнения рудовых операций.

4. Реализация цифрового контроля. Работодатель через применение цифровых гаджетов может контролировать работу своих подчиненных на их рабочих местах, особенно дистанционных.

5. Оформление электронно-цифровой подписи, что создает больше перспектив для работы в дистанционном формате. Однако такая тенденция ведет в реконструкции моделей правового регулирования трудовых отношений между работником и работодателем.

В отчете МОТ говорится, что трудоустроенные молодые люди (до 24 лет) сталкиваются с риском потерять работу из-за автоматизации. При этом данный риск больше, чем у старшего поколения [4]. Во всем мире молодые люди выражают опасения, что новые технологии, а именно искусственный интеллект и роботизация, лишат их работы. Один из многих примеров – это автоматизация рабочего места кассиров в супермаркете.

В своем отчете компания McKinsey отмечала, что от 400 до 800 человек по всему миру могут потерять свои рабочие места уже к 2030 году. В зоне риска такие профессии как продавцы, охранники, рецепционисты [6].

Согласно исследованиям до 2024 года искусственный интеллект будет иметь более высокий уровень способностей, чем у переводчиков иностранных языков; к 2026 году искусственный интеллект будет уметь самостоятельно создавать письменные произведения для школьников; а к 2027 году искусственный интеллект сможет сам управлять грузовиком (рисунок 2.4.1.) [2].

За последние годы стало очевидным ускорение внедрения новых технологий среди опрошенных компаний. Перераспределение текущих задач между людьми и машинами уже развивается.

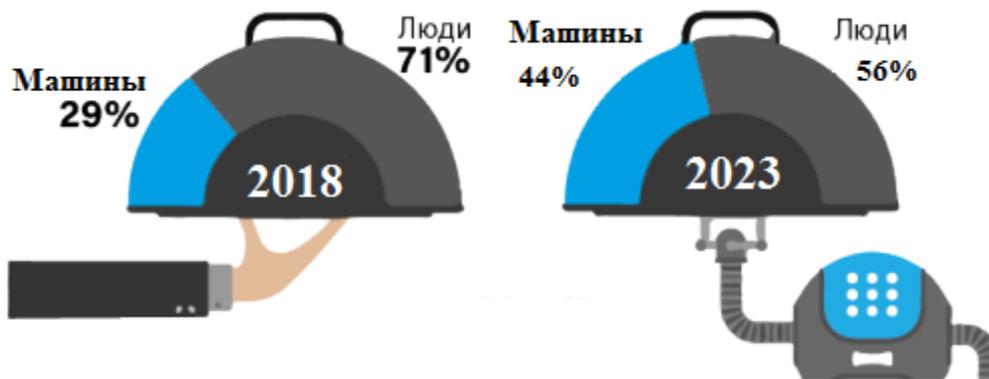


Рисунок 2.4.1. – Объем выполнения работы машинами и людьми в организациях. Источник: [2].

Стремительное развитие цифровой экономики влечет за собой изменения спроса и предложения на рынке труда, что заставляет общество своевременно реагировать на протекающие сдвиги и развивать свой трудовой потенциал, повышать качественные параметры профессиональной деятельности, быстрее адаптироваться к новым условиям трудовой жизни. Привычный уклад индивидуальной и общественной жизни стремительно изменяется, что приводит к появлению новых профессий и потере актуальности уже традиционных видов деятельности в связи с резким падением спроса на них.

Причина появления новых профессий и вытеснения с рынка «старых» кроется в ускоряющемся технологическом прогрессе. Согласно проведенному исследованию Ecorys UK Ltd по заказу британского правительства, уже в 2022 г. около 22% новых рабочих мест в глобальной экономике появится благодаря «цифровым профессиям» [1]. По явно очерченным тенденциям будущее рекрутирование персонала будет нацелено на поиск специалистов с сформированными на должном уровне цифровыми навыками. Уже сегодня более 73% недавно опрошенных компаний столкнулись с серьезными трудностями при поиске таких специалистов.

Цифровая компетенция занимает ключевое место в системе профессиональных и общих компетенций, является основой

профессионального становления в любой области деятельности современного специалиста.

Цифровая экономика создает острую потребность в новых навыках и наборе компетенций. В частности, для качественного и эффективного применения цифровых технологий современным компаниям требуются работники с определенным набором технических, деловых, межличностных и творческих навыков. Цифровые технологии своим влиянием на рынок труда и возникающие трудовые отношения приводят к изменению перечня критериев подбора новых сотрудников. Приоритет отдается не только тем, у кого уже есть набор цифровых компетенций, но и тем, кто способен получать новые знания, формировать новые умения в ключе продуктов технологической революции.

Особое внимание в современных условиях заслуживает рассмотрение цифровых компетенций как базиса в трансформационных процессах профессионального обучения. Рассмотрим более подробно категории цифровой компетентности и цифровой грамотности. На современном этапе развития цифровых технологий понятие «цифровая грамотность» должно включать в себя ряд таких аспектов, как организация работы в цифровом пространстве; безопасность в цифровой среде; анализ и синтез полученной информации; способность использовать полученные знания в профессиональной и частной жизни; коммуникация и уважение всех участников процесса взаимодействия в цифровом пространстве. Кроме того, цифровая грамотность становится основой развития информационной культуры человека. То есть цифровая компетентность личности на сегодняшний день может выступать в роли «новой грамотности» современного человека, где подавляющее большинство общественных отношений «переходит» в цифровое измерение.

Цифровая грамотность сегодня трактуется как информированность, способность человека к надлежащему использованию цифровых инструментов и средств для выявления, доступа, управления, интеграции, оценки, анализа и синтеза цифровых ресурсов, конструирование новых знаний, создание средств массовой информации и общение с другими людьми в контексте конкретных

жизненных ситуаций с целью активизировать конструктивные социальные силы личности [3].

Цифровая грамотность состоит из набора навыков, в частности, личностных, технических и, самое главное, цифровых (интеллектуальных) навыков.

Цифровые навыки (digital-навыки) относятся к установленным, автоматизированным определенным шаблонам поведения, основанным на конкретных знаниях и навыках в использовании цифровых устройств, мобильных приложений и сети для доступа и управления рабочей информацией. С помощью цифровых навыков общество может активизировать свою творческую самореализацию, обучаться и коммуницировать с профессионалами из разных областей деятельности для повышения своей личной эффективности.

Уже сегодня становится понятным, что увеличение числа сотрудников с цифровыми компетенциями на разных уровнях в компании создают конкурентные преимущества. В корпоративном мире уже сформировались так называемые «цифровые чемпионы», у сотрудников которых уровень владения цифровыми навыками значительно превышает средний показатель по рынку. Эта характеристика касается всего персонала компании, а не только сферы ИТ. Подобного рода компании более эффективны в своей деятельности, поскольку:

- применяют более современные бизнес-модели, которые в большей степени соответствуют изменившимся потребностям цифрового общества;
- инструментарий цифрового маркетинга ускоряет процесс выход на рынок с новым товаром или услугой;
- благодаря технологическим платформам оптимизируется структура затрат производства и сбыта;
- стремление получать высококачественные цифровые продукты стимулируют вложение инвестиций в цифровые таланты;
- полноценно удовлетворяют потребности своих потребителей своим продуктом.

Цифровые навыки, формирующие цифровые компетенции, можно разделить на две группы: пользовательские и профессиональные.

Пользовательские навыки в свою очередь подразделяются на:

1. Базовые цифровые навыки, основанные на функциональной грамотности, которая требуется для применения в работе электронных устройств и приложений. Базовые навыки применяются для получения доступа и использования цифровых устройств и онлайн-сервисов. Они очень важны для каждого современного человека как в профессиональной, так и личной жизни. К ним относятся навыки работы с различными техническими устройствами, файлами, сетью Интернет, онлайн-сервисами, приложениями.

2. Производные цифровые навыки находят свое воплощение в умении целенаправленно использовать цифровые технологии в соответствующем контексте в повседневной жизни и на рабочем месте. Производные цифровые навыки необходимы для осмысленного использования в трудовой жизни цифровых технологий. Данный вид навыков важен для развития творческих компетенций, важных для работы в онлайн-приложениях, социальных сетях и других цифровых порталах. Творческие цифровые навыки позволяют создавать интересный цифровой контент, обрабатывать блоки информации, структурировать и проверять данные, делать обоснованные профессиональные выводы.

Вторая группа цифровых навыков - специализированные профессиональные цифровые навыки - необходимы для решения сложных узкопрофильных задач в профессиональной среде. Такие навыки характерны для высокотехнологичных профессий, таких как программисты, IT-разработчики, web-дизайнеры, аналитики массивов данных и т.д. Но специализированные профессиональные навыки невозможно сформировать без специального углубленного образования. К данной группе также можно отнести коммуникативные навыки, креативное и критическое мышление.

Виды цифровых навыков, необходимых для достижения успеха, сегодня кардинально отличаются от тех, которые требовались еще пять лет назад.

Сегодня обществу нужно постоянно просматривать и обновлять цифровые навыки благодаря новым технологиям и инновациям – искусственному интеллекту, большим данным, блокчейну, «облачным» вычислениям, технологии «Интернет вещей», машинному обучению и мобильным приложениям. Этот быстросменный контекст заставляет страны с существующими программами обучения цифровым навыкам обновлять свои стратегии, а для тех стран, которые еще не запустили национальную программу цифровых навыков, принять меры.

Однако набором цифровых навыков характеризуется небольшая часть людей, что обуславливает дефицит квалифицированных специалистов с профессиональными цифровыми навыками. Это создает серьезную проблему при исполнении проектов цифровой трансформации компаний. Более 60% респондентов в мире и 56% в России отмечают, что недостаток специалистов требуемой квалификации выступает серьезной проблемой для развития предприятия, особенно при выходе на новые рынки. К таким навыкам опрошенные респонденты относят, в первую очередь, обеспечение вопросов кибербезопасности и защиты данных, развитие бизнеса на основе новых технологий, формирование клиентского опыта, ориентированное на пользователя проектирование.

Цифровая компетентность является большим и сложным конструктором, ее содержание состоит из множества составляющих и образует общую модель, состоящую из инструментальных умений и знаний, отношения (во многих проявлениях) и развитых умений и знаний (рисунок 2.4.2). Цифровые компетенции охватывают системное мышление, т.е. умение определять сложные системы и работать с ними, экологическое мышление, умение работать с людьми и способность эффективно управлять проектами. Чтобы цифровая трансформация экономики и рынка труда шла эффективно и планомерно, будущим специалистам необходимо приобретать и постоянно развивать навыки межотраслевых коммуникаций, не ограничивая себя лишь одной отраслевой областью.

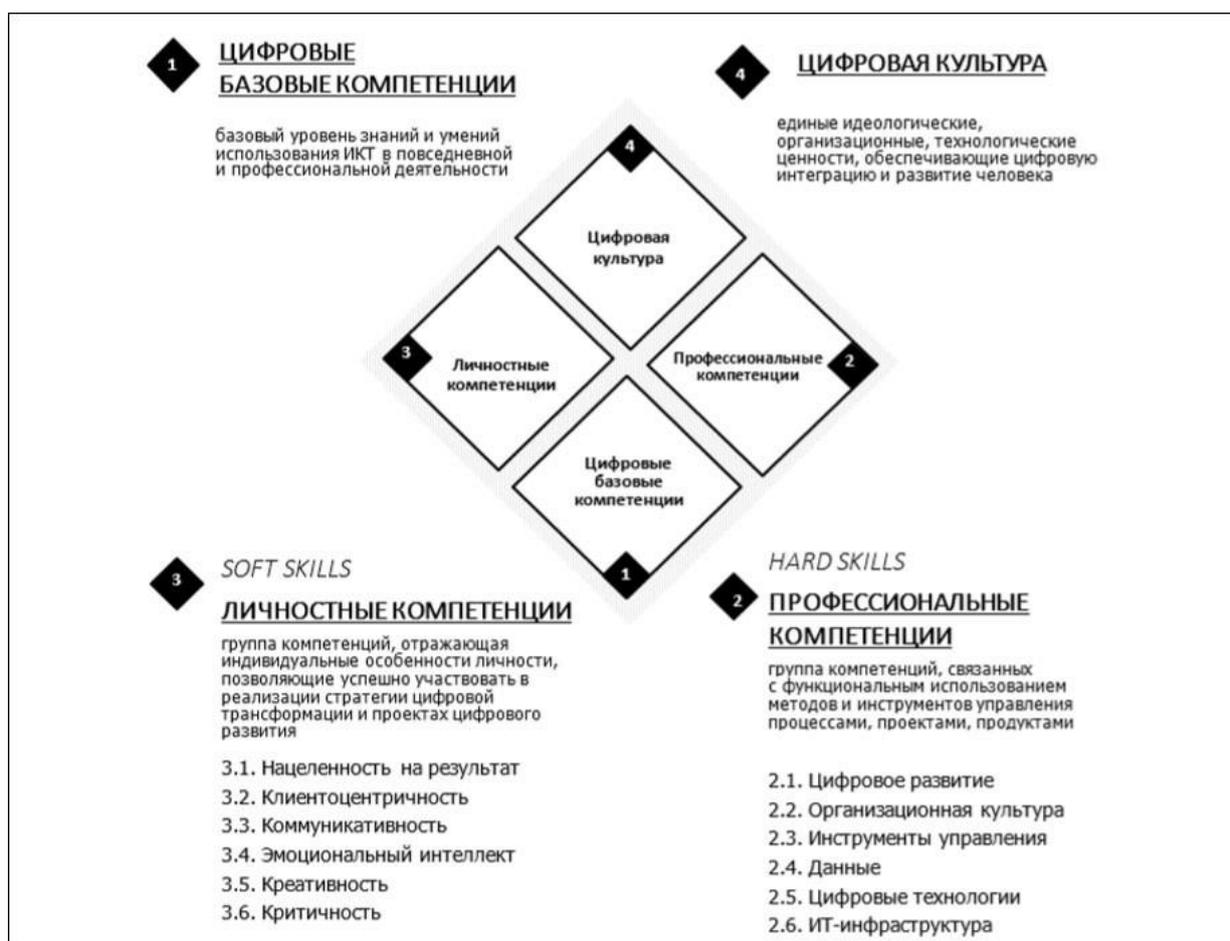


Рисунок 2.4.2. – Модель цифровых компетенций современного специалиста. Источник: [8].

Помимо цифровых коммуникативных навыков важно развивать способность своевременно реагировать на постоянно происходящие изменения во внешней и внутренней среде компаний, быстро принимать управленческие и профессиональные решения, грамотно распределять свои ресурсы, в том числе времени. Развитие цифровых технологий, формирование новых цифровых компетенций приводит к трансформации рынка труда, в частности, снижается спрос на труд, который сохраняется неизменным лишь в тех сегментах, где труд автоматизировать либо невозможно (творческая деятельность), либо затруднительно или дорого.

Новые рабочие места начнут все больше создаваться в так называемых высокотехнологичных сферах, а в сфере материального и нематериального производства, напротив, прогнозируется их сокращение. Не станет исключением и административная работа. В связи с этим, работодатели будут

конкурировать между собой за квалифицированных сотрудников, в особенности, с цифровыми навыками.

Поскольку меняется рынок труда, то меняются и подходы, и принципы обучения «цифровых» специалистов. Как уже отмечалось ранее, специализированные профессиональные цифровые навыки можно получить лишь путем специального образования. Поэтому важно трансформировать и образовательные технологии, методики и программы. Отечественной образовательной системе все еще характерна излишняя бюрократизация, которая замедляет темпы необходимых преобразований в образовательном процессе. Однако подходы и концепции образования постепенно обновляются, стремясь идти в ногу со временем и запросами рынка труда.

Современное поколение соискателей образования имеет несравнимо большие возможности для развития своих умений в цифровой среде по сравнению с той ситуацией, которая была даже 10 лет назад. Стремительное развитие социальных сетей и их трансформация в платформы для создания онлайн-идентичности и площадки для продвижения важных идей и тенденций становится действенным инструментом взаимодействия между педагогом и соискателем образования. Другой важной функцией информационных технологий в образовании становится построение принципиально новой модели обучения, где удельный вес поисковиков значительно увеличивается и в перспективе сможет значительно обогатить учебный процесс, однако существуют и риски, связанные с разрывом в понимании важности цифровых технологий между поколениями. Ведь современные соискатели образования уже с детства интегрированы в информационно-цифровое пространство, что требует соответствующего подхода в процессе передачи знаний от старшего поколения к молодежи.

Сегодня прогнозируются несколько возможных вариантов трансформационных изменений рынка труда в связи с цифровизацией экономики:

1) Оптимистический. Рынку труда в цифровой экономике понадобятся творческие и креативные люди, так как в производственной сфере человеческий ресурс уйдет на второй план. Кроме того, благодаря тому, что машины все чаще заменяют человеческий труд на рутинных и опасных работах, работники с некоторыми ограниченными возможностями смогут проще и быстрее найти свое место на рынке труда, так же и пожилым людям станет проще интегрироваться в рабочие процессы, сформировав при этом базовые цифровые навыки. В целом, цифровые технологии в значительной степени положительно сказываются на рынке труда. Во-первых, увеличение числа цифровых рекрутинговых порталов расширяют базу поиска кандидатов и вакансий. Соответственно, кандидату и работодателю проще друг друга найти на основании учета взаимных интересов и требований друг к другу. Во-вторых, за счет открытости информационных источников оба участника рынка могут всесторонне проанализировать друг друга для принятия соответствующего решения о трудоустройстве. В-третьих, использование в хозяйственной и управленческой деятельности современных цифровых инструментов содействует созданию новых профессий и рабочих мест. В-четвертых, благодаря применению современных технологий можно работать удаленно, что позволяет привлекать к работе специалистов из регионов с проблемами в вопросах трудоустройства, выравнивая и снижая тем самым географию безработицы. Наконец, цифровые технологии выступают в роли отличного помощника при формировании новых знаний и навыков путем развития дистанционного обучения с целью повышения квалификации или же освоения новых профессий;

2) Пессимистический. Многих экспертов пугает возможность того, что машины и технологии смогут заменить особенно в производстве человека, не успев при этом еще сформировать новые рабочие места на рынке труда. И как итог, негативный эффект цифровизации, выраженный в устойчивом росте безработного населения [10].

Цифровая экономика технологически складывается из трех ключевых компонентов:

- 1) собственно техника – компьютеры, передаточные устройства, сервера, датчики и прочее;
- 2) глобальная сеть Интернет в роли инфраструктуры, которая нужна в качестве нити, связывающей участников между собой;
- 3) программное обеспечение.

Новые технологии, состоящие технологически из машины, глобальной сети и ПО, создают предпринимателям возможность производить продукцию и оказывать услуги на основании запросов потребителей, оптимизируя таким образом структуру производственных и коммерческих издержек. Поэтому можно сделать вывод, что цифровая экономика благоприятно отражается на организационно-технологическом уровне путем изменения процесса генерации стоимости продукции.

Цифровая экономика трансформирует течение финансовых, а также сбытовых операций. В связи с этим проявляется еще одно влияние на сферу занятости и систему социально-экономических отношений в целом.

Быстрая и активная диффузия цифровых бизнес-форматов повлияла на наращивание темпов трансформации общественных отношений в трудовой сфере, однако данные процессы распространяются асимметрично, скорее даже фрагментировано.

В то же время изменения трудовых отношений начались до того, как информационные и компьютерные технологии полностью преобразили организационно-технологический строй современной экономики. Стремление сокращать издержки труда, которые занимали и все еще занимают весомое место в совокупных издержках производства, послужило толчком к трансформационным процессам в сфере трудовых отношений. До появления цифровых технологий инструментом оптимизации трудовых расходов стали частные агентства занятости, занявшие посреднические позиции между работником и работодателем. Их появление на рынке труда в качестве субъектов

инфраструктуры показали возможность и перспективность вывода за пределы компании часть внутренних функций, углубив общее разделение труда и сформировав новый вид специализированных субъектов рынка. Сегодня принято называть данный механизм рынка труда аутсорсингом, который значительно повысил производительность труда при поиске и отборе персонала.

Несмотря на сегодняшнюю привычность кадрового аутсорсинга, в своё время данный процесс в начале 2000х годов стал фундаментом для будущей автоматизации кадровых функций.

Если обратиться к истории цифровизации, то на первом этапе своего становления и распространения, она была направлена на систематизацию внутренней информации, которая использовалась при планировании производственной и сбытовой деятельности. Компьютерные программы того периода носили преимущественно вспомогательный характер, однако уже тогда позволяли сократить издержки, связанные с неэффективными коммуникациями между подразделениями и уровнями в структуре управления компаний, а также сократили объем дублирующих функций, сделав бизнес-процессы более прозрачными для менеджмента. Что касается экономии на затратах труда, то преимущественно они выражались в аутсорсинге трудовых операций.

Дальнейшее развитие цифровизации, все более широкое применение технологии искусственного интеллекта выделяет второй этап трансформаций, связанный с появлением программных роботов, которые стали для компаний виртуальными «неживыми» работниками. Второй этап цифровизации экономики связан с появлением облачных технологий, технологии машинного обучения (ML), интеллектуального анализа данных (Data Mining, DM), видеоаналитики, машинного зрения в кибербезопасности, речевых технологий – программ генерации и обработки естественного языка (NLG/NLP). Перечисленные новации стали тем самым толчком, приведшим в дальнейшем к

радикальным изменениям в процессах управления бизнесом на всех уровнях и во всех сферах профессиональной деятельности.

Чат-боты – те самые «новые неживые работники» - сегодня заменяют человеческий труд во всех сферах, в первую очередь, в торговле и банковском деле. Благодаря проработанному графическому интерфейсу и специальному внутреннему протоколу, чат-боты гораздо быстрее нежели человек обрабатывают поступающие запросы и информацию и принимают конкретные шаблонные, однако вариативные решения.

Сегодня можно утверждать, что начался третий этап автоматизации бизнес-процессов, связанного с «одушевлением» роботов-программ. Главная задача заключается в необходимости и стремлении автоматизировать как можно больше производственных процессов, в особенности тех, которые повторяются чаще всего, а также тех, которые требуют принятия сложных управленческих решений на основе учета множества неформализованных факторов.

Автоматизация отдельных бизнес-процессов, таких как управление, производство, продажи, приводит к высвобождению специалистов, которые вынуждены искать свою трудовую реализацию в сфере услуг с целью зарабатывать средства для жизни. Как итог, высококлассные специалисты в сфере производства вынуждены перепрофилироваться на различных цифровых платформах, одной из которых является краудворкинг, – заполнение онлайн-опросников, добавление описаний к фотографиям, - по сути, развитие дешевой рабочей силы. Т.е. уровень безработицы в перспективе будет при оптимистичном сценарии сокращаться, однако уровень доходов для широких масс населения может снижаться.

Если раньше работа в сети признавалась как вид высококвалифицированной занятости, то сегодня краудворкинг становится платформой для превращения работы в сети Интернет в низкоквалифицированный вид деятельности с соответствующим уровнем и

качеством жизни. Такая сторона цифровизации общества не делает трансформационные процессы на рынке труда чем-то положительным.

Трудовые отношения цифровизированных бизнес-процессов превращаются в своеобразные компьютерные алгоритмы, а сами работники все больше становятся пользователями рабочих мобильных приложений. Однако в таком случае характер труда кардинально не меняется, изменяется лишь среда взаимодействия субъектов рынка труда. В частности, благодаря облачным технологиям регулирование трудовых отношений виртуализируется до предела [6].

Вовлечение все большего числа стран в процесс создания стоимости в рамках экономической глобализации и углубление процессов разделения труда создали базу для замораживания отрицательных изменений мировой экономики. Работники, которые были вынуждены покинуть своих производственные рабочие места, за счет цифровых трансформаций перешли в маркетинг, логистику, IT-сферу, что также повлияло на глобализационные изменения в мировой экономике, подняв сферу услуг на новый уровень, в том числе на рынке труда.

Одной из характерных особенностей современного рынка труда, проходящего через цифровые трансформационные процессы, становится угроза потери работы не только низкоквалифицированным работникам, но и так называемой «прослойки среднего класса», т.е. работникам, обладающим средним уровнем профессиональной квалификации.

Многие эксперты-специалисты по подбору персонала активно заявляют, что в ближайшем будущем начнет стремительно сокращаться число профессий, занятых в таких отраслях, как торговля, образование, администрирование и даже транспорт, поскольку именно эти сфера цифровая экономика в русле трансформации затронула больше всего. Соответственно, компьютеризация и автоматизация многих бизнес-процессов привела к «вымиранию» традиционных видов профессиональной деятельности, особенно, в сфере услуг.

Ранее прогнозировалось, что автоматизация и компьютеризация затронет преимущественно низкоквалифицированные рабочие места, однако нынешние тенденции указывают на то, что из-за высвобождения среднеквалифицированных специалистов растет давление на сферы, где преимущественно требуется низкий уровень квалификации. Однако сложившуюся ситуацию возможно разрешить за счет повышения заинтересованности работников со средним уровнем квалификации повышать свой профессиональный уровень за счет обучения работать в цифровой среде.

Помимо обучения и стремления к саморазвитию одним из инструментов преодоления проблем трудовой цифровизации становится рост интернет-занятости, которую можно интерпретировать как квазизанятость, т.е. появляются такие виды деятельности, как интернет-коучинг, блогинг, инфлюэнсинг и прочие виды активности, получившие название манимейкинга.

Безусловно, происходящие положительные изменения в структуре занятости достаточно пассивны, более того, в современных условиях они затрагивают преимущественно механизмы организации рабочей силы, хотя изменения в профессионально-квалификационной структуре занятости были бы куда эффективней. Именно поэтому традиционные статистические показатели плохо фиксируются. И как результат – растет число самозанятых и неформально занятых, снижается уровень доходов населения, что, в свою очередь, приводит к замедлению товарно-денежного оборота в целом. В развитых странах, помимо числа самозанятых, растет численность совершенно новой категории трудовой молодежи, получившая определение NEETs - полностью находящейся вне «поля зрения» государства.

Рост самозанятости даже для экономически развитых стран является вполне закономерным явлением, обусловленным цифровой экономикой, ее естественным процессом. Так, например, самозанятые составляют сегодня до 45 % от числа занятых в оптовой и розничной торговле [10], Современная самозанятость – это не столько высокооплачиваемый фриланс, сколько превращенная форма занятости по найму, новая форма трудовых отношений,

приятный бонус работодателей, освобождающий их от необходимости уплаты взносов в социальные фонды. Стремительный рост самозанятости стал возможен в основном за счет платформизации экономики, которая позволила создать специальную технологическую основу, облегчая доступ на рынок труда в любой точке мира пользователю мобильного устройства, имеющему выход в интернет. Еще за несколько лет до пандемии коронавируса от 5 % до 45 % занятых в той или иной стране пользовались этими возможностями [9].

Качество и безопасность труда в сложившихся условиях, естественно, снижаются, поскольку именно эти новые рабочие места являются пока слабо защищенными со стороны традиционных институтов рынка труда, испытывают более осязаемое давление в случае ухудшения экономической конъюнктуры, свидетельством чему служит ситуация с кризисом, вызванным пандемией коронавируса. Именно категория самозанятых пострадала от него больше всего. Таковых оказалось около 436 млн. по всему миру, 232 млн. из которых представляют сферу оптовой и розничной торговли [4].

В современном мире цифровые компетенции и навыки не только позволяют работать в традиционных секторах экономики, но и открывают двери для участия в только формируемых новых секторах и даже для создания собственного бизнеса. Люди с более развитыми цифровыми компетенциями могут воспользоваться более широким спектром возможностей, возникающих на фоне постоянного прогресса цифровых технологий, платформ и устройств. Цифровые компетенции особенно важны при изучении меняющегося характера рабочей среды, включая резкий рост использования фрилансеров и людей, которые становятся участниками экономики свободного заработка, а также более широкие структурные изменения, которые кардинально повлияют на рабочие места будущего.

© Ю.Н. Короленко, 2024

2.4. Стратегический контроль в сфере труда организации: современные методы и инструменты

В стратегическом развитии и функционировании организации персонал выступает важным элементом достижения стратегических целей и повышении ее конкурентоспособности. Репутация и успешность организации во многом зависит именно от стратегического управления персоналом. Составляющей стратегического управления персоналом является развитие их квалификаций, коммуникационных навыков, таланта, скорости мышления, стрессоустойчивости, умения разрешать конфликты. Однако управление компетенциями персонала помимо процесса развития навыков и умений, нуждается и в координации действий сотрудников. Функцию контроля и координации действий персонала обеспечивает руководство. Функциональная схема стратегического управления персоналом организации представлена на рисунке 2.4.1, и начинается она со стратегического планирования трудовых ресурсов в организации, по мере усиления профессионального развития сотрудников их жизненный цикл разбивается на траектории повышения (карьера руководителя), перевода (подготовка руководящих кадров) и увольнение (высвобождение персонала).



Рисунок 2.4.1 – Функциональная схема стратегического управления персоналом организации.

Под стратегическим контролем в сфере труда понимается процесс управления персоналом, использующий комплекс контролирующих и координирующих мер всех составляющих организации, нормирования и планирования сферы труда, в том числе процедур оценки и аттестации, развития и управления карьерой персонала, обеспечивающих сбалансированность и единство стратегических целей организации.

Авторы С.М. Юсупова, Д.И. Милованов выделили объекты стратегического контроля, а именно это «работники и их трудовые взаимоотношения: трудовые процессы, состояние трудового потенциала, структурно-функциональное и ресурсное обеспечение системы управления персоналом, процедуры и технологии реализации функций по управлению персоналом, информационное, методическое и аналитическое поле трудовой сферы, показатели, характеризующие деятельность и определяющие эффективность управления персоналом, оценка деятельности центров ответственности» [12].

В то же время, стратегический контроль в сфере труда нацелен непосредственно на обеспечение формирования и распределения трудовых ресурсов, определение допустимых границ отклонений от стратегических планов и оценку степени их выполнения.

Обеспечение стратегического контроля в сфере труда осуществляется по четырем основным направлениям: нормативному, организационному, профессиональному и финансовому (табл. 2.4.1).

Таблица 2.4.1 – Основные направления стратегического контроля в сфере труда

Направление контроля	Мероприятия, обеспечивающие контроль
Нормативный	Уровень предварительного контроля: разработка и корректировка регламентов в отношении: <ul style="list-style-type: none"> - правил внутреннего трудового распорядка; - трудовых договоров; - договоров материальной ответственности; - должностных инструкций и перечня контрольных процедур за соблюдением обязанностей и действий сотрудников; - соглашений о неразглашении и обработки персональных данных, коммерческой тайны и др. конфиденциальной информации; - механизма использования средств ИКТ и сети Интернет; - порядка наложения дисциплинарной и финансовой ответственности за

	ненадлежащее выполнение должностных обязанностей и нарушение прочих нормативных актов.
Организационный	Уровень предварительного контроля: утверждение, внедрение, корректировка локальных нормативных актов в отношении: - - перечня контрольных процедур за выполнением должностных инструкций; - описания дисциплинарной и финансовой ответственности за ненадлежащее выполнение должностных обязанностей; - программы противодействия мошенничеству и угрозам сотрудникам организации; - разработки решения о назначении лица отвечающего за осуществление контроля персонала организации с широким кругом полномочий.
	Текущий контроль: обеспечение ознакомления под роспись сотрудников с действующим порядком закрепления обязательств, должностных функций и ответственности за их неисполнение.
Профессиональный	Текущий контроль направлен на проведение контрольных процедур за выполнением должностных обязанностей сотрудника: - соблюдение трудовой дисциплины - правил внутреннего трудового распорядка; - соблюдение исполнительской дисциплины - требований должностной инструкции, приказов, распоряжений, положений, регулирующих деятельность персонала, а также устных указаний руководителей; - рациональное и эффективное использование материальных ресурсов, с помощью которых выполняется работа и исполняются служебные обязанности; - профессиональное поведение, соблюдение делового этикета, поиск и сбор информации только в пределах своей компетенции, обсуждение рабочих вопросов только с лицами, в обязанности которых они включены соответствующими регламентами.
	Итоговый контроль направлен на анализ установленных нарушений и выявляются их причины с целью внесения корректив в соответствующие регламенты
Финансовый	Текущий контроль направлен на мониторинг полноты, обоснованности и правильности расчетов с сотрудником, бюджетом и внебюджетными фондами

Источник: [1; 6; 9].

Следует обратить внимание, что основное условие реализации стратегического контроля в сфере труда – его систематичность и наличие регламента. В практической деятельности для достижения этих условий следует применять технологии планирования задач контроля и сформировать систему ключевых показателей эффективности, по критериям которых будут оцениваться контрольные значения. Поэтому при формировании концепции стратегического контроля авторами О. А. Лаенко и К. Е. Денисовой рекомендуется проводить анализ и оценку эффективности оперативной деятельности и существующей структуры управления, а также определение причин, вызвавших выявленные отклонения [6].

Как было отмечено, функцию контроля и координации действий персонала обеспечивает руководство, поэтому в таблице 2.4.2 представим

соотношение стиля управления и элементов системы стратегического контроля персонала.

Таблица 2.4.2 – Соотношение стиля управления и элементов системы стратегического контроля

Стиль управления	Элементы системы стратегического контроля персонала
Демократический (разрешительный)	<ul style="list-style-type: none"> - усилить эффективность выполнения стратегических задач; - выявить и устранить несовершенства в сфере управления персоналом; - сформировать и поддерживать здоровый социально-психологический климат в организации; - увеличить производительность каждого сотрудника; - улучшить конкурентоспособность и финансовые показатели организации; - предвидеть и предотвратить вероятные убытки.
Авторитарный (директивный)	<ul style="list-style-type: none"> - низкая мотивация персонала создает непродуктивный труд; - применяются штрафы и наказания за невыполнение установленных ключевых показателей эффективности; - высокие показатели текучести кадров; - коммуникативные отношения в организации только вертикальные, руководство не интересуется личностными качествами, проблемами и успехами сотрудников; - слабое профессиональное развитие персонала.
Либеральный (попустительский)	<ul style="list-style-type: none"> - снижение показателей эффективности при отсутствии опыта и навыков у сотрудников; - отсутствие контроля со стороны руководства приводит к деградации бизнес-процессов, появляются конфликты; - при работе с творческим коллективом, где контроль и давление со стороны руководства должен быть минимальным, эффективность персонала повышается; - функция принятия решений передается сотрудникам, применяются принципы командной работы; - несмотря на полную свободу действий присутствует дезорганизация на рабочих местах; - низкая информированность о достижении целей приводит к демотивации и потере интереса в коллективе.

Таким образом, стратегический контроль в сфере труда направлен, с одной стороны, на регламентацию трудовой деятельности и нормативное регулирование трудовых отношений в организации, другой стороны, функциональное обеспечение контроля направлено на управление персоналом, а именно – дисциплину, мотивацию и принуждение.

Далее рассмотрим стратегический контроль персонала с точки зрения бизнес-процессов в организации. С учетом трансформации социально-трудовых

отношений за счет цифровизации организации, продолжают использовать классические методы контроля работы сотрудников, комбинируя их или выбирая оптимальный вариант, например методы контроля по итоговому результату, по промежуточным результатам или по срокам. В данных случаях руководитель демонстрирует доверие к сотрудникам, проявляется самостоятельность сотрудников, формируется эффективная и профессиональная командная работа, нацеленная на результат. Контроль обеспечивается через четко установленные сроки, где рассчитаны временные затраты на каждый вид работ, а также посредством оценки и повышения квалификации сотрудников. Также контроль сотрудников может быть осуществлен по произвольно выбранным аспектам работы – выборочный контроль (контролируется качество работы, техника работы, дисциплина и пр.). В целом, данный метод приводит к стрессовым ситуациям, утомляет сотрудников и снижает их лояльность. Однако такой метод будет эффективен, где важно соблюдение стандартов и нормативов или в организациях, в которых наблюдается систематическое нарушение трудовой дисциплины.

Существуют и другие методы контроля сотрудников:

- планерки и собрания (проводятся ежедневно, еженедельно или ежемесячно);
- аудио и видеонаблюдение (технический контроль, позволяющий получить информацию о поведении персонала или оценить профессиональную активность отдельного работника);
- онлайн-мониторинг (контроль персонала в режиме реального времени с целью контроля эффективности использования рабочего времени; оперативное наблюдение за неэффективными сотрудниками и др.)
- автоматизированные системы контроля персонала.

С.М. Юсупова, Д.И. Милованов выделяют технологию оценки персонала как метода контроля трудовой деятельности персонала. Например, авторы предлагают использовать такие инструменты оценки, как «KPI, бенчмаркинг, метод 360 градусов, GPS-наблюдение (для выездных работников), контроль

персонала с помощью программ (CRM-система) и др.» [12]. Авторы А.А. Михайлов, А.А. Комова предлагают внедрить контроллинг персонала, который позволит помимо обеспечения методической поддержки руководителя, осуществлять функции контроля и мотивации персонала для эффективной трудовой деятельности [7]. Автоматизированные системы контроля трудовой деятельности позволяют проводить анализ продуктивности сотрудника, составляют единый отчет по учету рабочего времени [3].

Внедрение цифровых технологий в систему управления и контроля персоналом обеспечивают продуктивность и подотчетность сотрудников, функции контроля автоматизируются за счет применения специального программного обеспечения. Также стоит отметить, что в последнее время все чаще используются гибкие формы труда, позволяющие сотруднику работать удаленно, именно этот аспект стратегического контроля в сфере труда сегодня является наиболее актуальным. И возникает вопрос, каким образом обеспечить эффективный контроль работы удаленного сотрудника?

Рассмотрим инструменты автоматизированного контроля трудовой деятельности персонала. Автор А.И. Баянов отмечает, что «автоматизация бизнес-процессов позволит проводить быстрый и своевременный контроль» [2], однако помимо всех преимуществ внедрения автоматизированного контроля, имеется основной недостаток – высокая стоимость программного обеспечения.

Коллектив авторов А.В. Побиянская, Е.А. Кипервар, А.М.Дубровин отмечают, что стратегический контроль в сфере труда основан на использовании «технических и технологических возможностей, которые выступают в качестве основных резервов роста эффективности использования рабочего времени, направленных на повышение производительности труда» [8].

На сегодняшний день существует достаточное количество эффективных методов организации автоматизированного контроля работы сотрудников, например специализированное программное обеспечение, позволяющее руководителям отслеживать решение сотрудниками операционных задач и

корректировать их работу, другими словами, программное обеспечение автоматизированного контроля позволяет повысить эффективность контроля бизнес-процессов в рамках действующего законодательства. В табл. 2.4.3 представлены направления автоматизированного контроля трудовой деятельности персонала, позволяющие повышать эффективность организации труда, независимо от формы занятости – удаленной или офисной, то есть посредством применения этих инструментов можно формировать концепцию организации цифрового труда.

Таблица 2.4.3 – Контроль трудовой деятельности персонала

Автоматизированный контроль трудовой деятельности		
1. Контроль работы сотрудников через учет рабочего времени	4. Оценка продуктивности персонала	7. Наблюдение через трекинг задач
2. Мониторинг программ, использующих работником	5. Мониторинг сайтов	8. Мониторинг поисковых запросов
3. Скриншоты экрана	6. Блокировка нежелательных сайтов или приложений	9. DLP-системы (защита информационных данных)

Источник: [4; 5; 11].

Наиболее яркими примерами на сегодняшний день можно выделить системы: СКУД, биометрические пропускные системы на входе/выходе, видеонаблюдение, GPS-трекеры, программные инструменты для ПК, системы управления охраной труда на базе решения «1С: Производственная безопасность. Комплексная».

А.Е. Головченко предложена «система контроля удаленной работы для учета рабочего времени, сбора данных об открытых процессах, сетевой активности и распределения ресурсов рабочего компьютера, которая создает временную линию работы сотрудника (время, проведенное в определенном окне, и сколько раз оно было открыто)» [4], комбинация перечисленных методов позволяет повысить информационную безопасность организации, в случае, если сотрудники будут переведены на удаленную работу.

Авторами Ю.С. Шевниной, А.Н. Буравовым проведено исследование по автоматизации учета рабочего времени сотрудников в условиях удаленной

работы, в котором доказано, что при внедрении автоматизированных программ контроля снижается трудоемкость заполнения табелей учета времени на 80 %, а временных затрат на 60 % [11]. Ю.С. Шевнина и А.Н. Буравов отметили, что с целью контроля формируются детальные отчеты о затраченном времени, которые позволили более эффективно распределять ресурсы по задачам, что привело к повышению производительности и эффективности работы персонала.

Контроль в современном понимании HR для облегчения трудового процесса и достижения эффективных результатов деятельности организаций должен носить автоматизированный характер с учетом особенностей цифровизации.

Современные автоматизированные системы контроля в сфере труда позволяют облегчить трудовую деятельность, сделать ее более производительной и максимально эффективной. Большое разнообразие уже зарекомендованных автоматизированных систем себя зарекомендовало в бизнес-среде.

В качестве примера, представим процесс работы автоматизированной системы мониторинга и контроля персонала, транспортных средств и погрузочной техники вне и внутри помещений на базе интеллектуальной платформы ST Connect (рис. 2.4.2). Представленная схема отображает современный подход к осуществлению цифровой автоматизации контроля в сфере труда, которая может стать достойным примером и базой для использования и внедрения в свои бизнес-процессы организаций с целью их оптимизации и контроля деятельности.

АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ



Рисунок 2.4.2 – Схема работы автоматизированной системы мониторинга и контроля персонала, транспортных средств и погрузочной техники вне и внутри помещений на базе интеллектуальной платформы ST Connect. Источник: [10].

Доказана высокая эффективность внедрения технических и технологических возможностей автоматизированного контроля, несмотря на высокую стоимость программного продукта или оборудования.

© Якушев А.А., 2024

ГЛАВА 3.

НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ КАДРОВ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Ганиева А.А.

3.1. Управление трудовым поведением и профессиональная ориентация в цифровой экономике

Как свидетельствуют исследования последних лет, наше общество переживает сложные времена, а именно: переход от одной системы жизни к более активной, требовательной и развитой. Учитывая то, что мы живем в сложных организационно-экономических и социально-психологических условиях, нам необходимо иметь такие качества, которые помогут чувствовать себя личностью современного формата, наделенным сильными чертами, волей и способностью к самосовершенствованию. Результаты анализа исследований и научных публикаций по проблемам особенностей формирования трудового поведения как ведущего фактора профессиональной деятельности человека доказывают, что исследования крайне актуальны в условиях развивающейся цифровой экономики [1,2,3,4,5-7].

Долгое время организационная и трудовая психология были вне круга научных интересов. В первых теориях процесса организации труда человек воспринимался только как наемный работник, с определенными производственными задачами. Модернизация социальных процессов в первой половине XXI века ставит актуальные вопросы развития трудового поведения в основу перехода к новому технологическому укладу. Формирование доверия к работодателю, вовлеченности работников, стимулирование инициативы на рабочем месте создают проорганизационные установки и позитивное трудовое поведение [1]. Германов И. А. исследует роль вертикального доверия в регулировании установок и трудового поведения работников предприятий и приходит к выводу о значимости доверительных отношений между

работниками и руководством предприятия для формирования у персонала включенности в деятельность предприятия чувства корпоративной солидарности, а также поведения ассоциативного с повышением производительности, самоотдачи, стремлением к совершенствованию исполнения собственных рабочих задач и функционирования предприятия в целом [1, С. 138].

Автор Климова С. Г. проводит анализ трансформации паттернов трудового поведения в современном российском обществе. Констатирует изменения паттернов трудового поведения россиян за последние два десятилетия XXI в. и контекст этих изменений – ценностно-идеологических влияний и формализованных предписаний, прямо или косвенно задаваемых концептом «современность». Современный работник встроен в контекст современности и как зависящий от него, «ведомый», и как активный актер [2].

Сегодня прогрессивные рабочие места выглядят и функционируют совершенно иначе, чем в прошлом. Работник находится в атмосфере постоянных изменений и неопределенности, это, безусловно, влияет на организацию трудовых процессов, требуя компетенций в области новейших технологий и личностного совершенствования персонала. Следовательно, делает исключительно важным обучение как организаций, так и отдельных людей. Лишь тот, кто учится, способен не только идти в ногу с переменным средой, но и быть успешным в нем.

Исследуя трудовое поведение необходимо проанализировать миссию, видение, цели и стратегии организации. Каждая организация, исходя из цели, миссии и имиджа, выстраивает соответствующие кадровые стратегии. Для того, чтобы организация была успешной, умела определять перспективы рынка, конкурентов, удерживала позиции, стратегия должна быть четко сформулированной, а внедряться последовательно и твердо. Именно на уровне действий, трудовое поведение приобретает особое значение. Знание трудового поведения просто необходимо для реализации эффективной стратегии. Все, что происходит в организациях, связано с усилиями людей. Именно поэтому, как

люди работают и осуществляют совместную деятельность в организациях, посвященная трудовое поведение [2]. Не вызывает сомнения тот факт, что даже в наше время высоких технологий человеческие ресурсы определяют достижение цели, миссии и стратегии организации. Только благодаря усилиям людей другие материальные ресурсы организации (технологии, информация, сырье, деньги) могут принести значительные преимущества. Хорошим примером этого является вывод, сделанный в результате исследования Хант Дж. [3], Осборн Р. проведенного организационными психологами в американской компании Fortune: «Единственным и лучшим индикатором общего успеха была готовность компании привлекать, мотивировать и удерживать талантливых людей» [3]. Сегодня особого внимания заслуживают организации, отвечающие требованиям потребителей и рынка, а потому растет важность понимания отношений между организацией и ее окружением. Кто в организации является ответственным за формирование взаимоотношений с окружающей средой? Это и топ-менеджеры, и специалисты по организационному развитию, и менеджеры разных уровней. И это также является важным прикладным аспектом трудового поведения. Ведь анализ организационного сознания на коллективном уровне в психологических науках проходит через исследование организационного климата (атмосферы), который обычно понимают как качественную сторону межличностных отношений, что проявляется в совокупности психологических условий, которые способствуют или мешают продуктивной трудовой деятельности.

Таблица 3.1.1 – Типы субъектов трудового поведения работника

Субъект	Характеристика субъекта
Человек	Употребляется для характеристики всеобщих (присущих всем людям) качеств
Индивид	Человек как представитель биологического вида. Человек как социальное существо
Личность	Индивид в конкретно-исторических условиях Индивид как форма существования и развития социальных отношений

Поэтому, трудовое поведение сегодня признано как раздел социальной психологии, которая изучает структуру организации и организационные взаимоотношения людей, главная цель которого – повышение производительности труда и удовлетворения трудом ее субъектов. Характеристики индивида могут быть классифицированы по уровням индивидуальности, отраженным в табл. 3.1.1.

Таблица 3.1.2 – Уровни индивидуальности личности работника

Уровень индивидуальности	Характеристика индивидуальности
3. Социально-психологические свойства	<ul style="list-style-type: none"> • Социальные роли в малых группах (семья, подразделение организации) • Социальные роли в больших группах (организация, народ)
2. Психические свойства	<ul style="list-style-type: none"> • Особенности темперамента • Черты личности
1. Свойства организма	<ul style="list-style-type: none"> • Биохимические • Общесоматические • Нейродинамические

Источник [7]

Общим при изучении организационной психологии, трудового поведения, организационной культуры и ценностей является то, что изучение ограничивается пространством конкретной организации как объединения людей. А каждая организация кроме является примером закономерностей и уникальности одновременно, что, в свою очередь, является вызовом для исследователем. К этому времени в литературе трудовое поведение не было представлено как структурный элемент общественного организационного сознания, которое формируется на повседневном уровне, то есть как совокупность чувств, настроений, эмоций, привычек, особых черт характера, возникающих у людей в процессе их повседневной организационной деятельности. Современные тенденции изменений на рынке труда в контексте цифровизации актуализируют проблемы повышения производительности труда, сокращения потерь рабочих мест и обеспечения эффективного спроса. На наш взгляд, необходимо рассматривать цифровизацию как способ

стимулирования креативности на рабочем месте, хотя и с отсроченным эффектом из-за временной задержки в установлении нового экономического миропорядка, где услуги становятся основным продуктом, а цифровые платформы и экосистемы – главными действующими лицами в глобальной экономике. Так ряд авторов предлагают новый термин «креативизация», который означает рабочее место, преобразованное цифровизацией, где монотонные рабочие процессы заменяются интеллектуально интенсивными операциями, элементами искусства и уникальной высокоэффективной деятельностью [4]. Однако, психологические компоненты в сознании людей является результатом закономерного отражения объективных трудовых потребностей деятельности работника. Эти компоненты складываются часто эмпирическим, нередко стихийным образом.

Особенности личности современного работника



Рисунок 3.1.1 – Сочетание особенностей личности работника. Источник [4]

Таким образом, можно составить психологический подход, сущность которого заключается в изучении сознания работника через характеристику его социально-психологических компонентов (организационных чувств, эмоций, настроений и т. д.). Совокупность рассмотренных социально-психологических свойств субъекта выступает характеристикой соответствующего поведения.

Наряду с этим продолжают исследования о детерминации трудового поведения в цифровой среде и набор новых данных для верификации личности работника. Для проведения в организации исследований о сопровождении

более эффективного освоения цифровых способов взаимодействия целесообразно .проведение психологического анализа методом опроса работников. Объективная необходимость участия людей в организационной деятельности и обуславливает выделение трудового поведения. Поэтому у множества исследователей преимущественно в психологической и управленческой сферах все чаще обращаются к понятию «трудовое поведение» Для гармонизации отношений и продуктивности деятельности необходимы, по нашему мнению, определенные качества, а также знания и цифровизация человеком организационных норм, которые составляют основу трудового поведения.

Представители различных научных направлений, проводят углубленный анализ трудового поведения, но через систематизацию его различных сторон и структурных элементов, что позволяет определить значимость различных компонентов, однако не дает полного представления о ней. Трудовая деятельность включает самые разнообразные проявления психической деятельности индивидов и групп; кругом различных задач, стоящих перед ней и оказывается очень широкой. Внешними проявлениями поведения человека могут быть движения, действия, поступки, высказывания, вегетативные реакции и прочее. Однако, внешне одно и то же поведение может быть вызвано разными, скрытыми от прямого наблюдения мотивам. В связи с этим, для глубокого анализа и прогнозирования трудового поведения персонала в организации используются сложные методы современной психологии. Конечно, что большое количество задач побуждает трудовое поведение использовать как теоретические и методологические источники других отраслей наук, открывать новые явления и закономерности, взаимосвязи и влияния. И сегодня трудовое поведение становится не просто частью психологической науки, но и имеет большое прикладное значение для организаций всех секторов российского общества.

По мнению автора, трудовое поведение – регулируемый комплекс сознательных актов, поступков и действий субъекта трудовой деятельности,

которые осуществляются с использованием предметов труда с целью достижения соответствующего результата. Итак, трудовое поведение как форма трудовой активности намного сложнее по сравнению с трудовой деятельностью, поскольку, с одной стороны, подчиняется нормам среды, с другой, – имеет сложную, непредсказуемую структуру. Иначе говоря, человек мотивирует свое трудовое поведение, «пропуская» внешние факторы через свое сознание [4]. Сущность трудового поведения работника отражается не только в создании продукта, но и в воспроизводстве физических и духовных сил, расширении знаний, развитии навыков, умений.

На современном этапе развития проблема трудового поведения рассматривается главным образом в рамках концепции ограниченной рациональности Г. Саймона и касается, обычно, специфики профессиональных (и непрофессиональных) организационно-управленческих взаимодействий индивидов и социальных групп, включенных в производственный процесс в рамках институционализированных организационных систем [5].

В то же время трудовое поведение в рамках социологического подхода может, на наш взгляд, рассматриваться в различных аспектах: как трудовая деятельность индивидуальных или коллективных акторов (субъектов), которые максимизируют свою производственную функцию в рамках определенной организационной системы; как организационная взаимодействие руководителей и подчиненных в рамках организационной структуры управления любого уровня и любой сферы социальной деятельности; трудовое поведение индивидов, которые реализуют конкретную трудовую функцию на рабочем месте в рамках определенной организационной звена (единицы).

Различные модели трудового поведения обусловлены действием специальных институтов — официальных учреждений, которые регулируют действия членов организации в соответствии с ее цели, разделения труда (функциональными обязанностями), а также до заданного способа выполнения профессиональных и производственных задач на рабочих местах. На этом уровне осуществляются управленческие процессы планирования организации,

мотивации и контроля за оптимальным ходом производственной (трудовой) деятельности. В этом контексте члены производственных организаций в соответствии с фиксированного статуса и технико-организационной специализации реализуют набор функциональных обязанностей и прав в четко выстроенной системе специализации и ответственности.

Управление часто рассматривают как вид профессиональной деятельности. Труд – важнейшая сфера жизнедеятельности каждого человека, а также фактор материального и духовного достатка, основа экономики в целом.

В настоящее время без глубоких знаний в сфере труда и социально-трудовых отношений невозможно успешно решать проблемы в любой области деятельности, на всех уровнях структуры общества. Есть мнение, что «труд» – это универсальное средство, деятельность человека для удовлетворения собственных потребностей путем использования средств труда. В процессе труда применяется рабочая сила человека [3]. Ряд исследователей говорят о том, что основными психологическими свойствами деятельности являются осознанность, активность, целенаправленность, предметность и системность.

Основными характеристиками трудовой деятельности человека являются мотив, цель, предмет, структура и средства. Мотив деятельности – то, что побуждает ее, ради чего она осуществляется. Цель деятельности – ее продукт. Предмет – то, с чем эта деятельность непосредственно имеет дело (рис 3.1.2).



Рисунок 3.1.2 – Основные характеристики трудовой деятельности

Структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цели, мотивация, информационные отношения, влияние (носит информационный характер). Деятельность человека, в отличие от поведения животных, осуществляется посредством общественно выработанной и общественно закрепленной системы средств труда и психологических средств (знаков) [1]. Относительно соотношения понятий «деятельность» и «личность», то мы соглашаемся со многими учеными, что эти понятия неразрывно связанные между собой. Личность формирует свою деятельность. В нашем случае мы говорим о личности работника и его профессиональную деятельность. Именно характеристики личности работника влияют на цели, мотивы, структуру и средства профессиональной деятельности. Личность работника независимо от сферы трудовой деятельности имеет духовные, физические, умственные, эмоциональные и социальные свойства, а также отражает врожденные свойства обусловлены окружающей средой, в котором человек развивается, учится, работает и живет.

Например, по мнению психологов, важными для эффективной управленческой деятельности являются такие качества личности работника[5].

Высокий уровень умственного развития и интеллекта играет главную роль в становлении интересов, взглядов и интеллектуальных способностей личности работника в условиях цифровизации, который должен знакомиться с новинками научной, профессиональной и популярной литературы, последними исследованиями в технике и технологиях, повышать профессиональную квалификацию, то есть осуществлять непрерывное самообразование (тренинги, курсы повышения квалификации, получение второго высшего образования и др). В контексте исследования представляет интерес типология трудовых стратегий наемного работника на основе поведенческого критерия, приведенная Алексеевой Е. А. [6]. Данная типология отражает трудовое поведение современного человека и представляет четыре типа трудовой

стратегии наемного работника в зависимости от ценностей и норм поведения в разных типах общества – традиционного, переходного, современного и общества риска.



Рисунок 3.1.3 – Качества личности в трудовом поведении современного работника

Эмоциональное развитие на долгое время оставляет отпечаток на личности работника вообще и каждого человека в частности. То есть во время жизнедеятельности менеджер поддается внешнему эмоциональному воздействию: гнев начальства, боль в личной жизни, радость за успехи на работе и в семье и прочее – все это создает окружающую атмосферу и определяет поведение личности работника (рис 3.1.3).

Существует множество психологических тренингов, которые направлены на повышение навыков самозащиты во время тяжелых эмоциональных переживаний, на коррекцию поведения в конфликтных ситуациях. Участие в таких тренингах поможет менеджеру быстрее и менее болезненно переживать эмоциональные потрясения. Большое значение имеет и социальное развитие личности работника в профессиональной и личной жизни. Прежде всего, надо принять во внимание развитие коммуникативных способностей, что является чрезвычайно важным для каждого человека. Также стоит помнить о духовных потребностях работника, возникающих в процессе его социализации, восприятия им общественных норм. Духовность личности работника обеспечивает социально-психологическую сторону его здоровья и состоит из культурных и эстетических потребностей. Духовные потребности в значительной степени совпадают с социальными потребностями человека и информационной частью других потребностей человека (труда, милосердия, альтруизма и т. д.). Рассмотрев свойства личности работника, надо отметить, что особое место в современном обществе занимает профессиональная деятельность человека. Как и все виды деятельности, она возникла и развивается на основе труда.

Профессиональная деятельность – это форма общественной деятельности людей, которая имеет социально - политический характер – защита интересов государства. В узком смысле профессиональная деятельность – процесс выполнения специалистом задач, присущих его виду работы.

Поэтому становится понятным, что уровень сформированности и развития личности работника, его профессиональных и личностных качеств является ведущим фактором его профессиональной деятельности. Чем разнообразнее и более развитое профессиональные и личные качества работника, тем более результативной, активной и креативной будет его профессиональная деятельность, что в свою очередь будет способствовать повышению авторитета работника среди коллег, подчиненных и руководства, а также повышению его самооценки. Деятельность и личность неразрывно

связаны между собой в течение всей жизни. Уровень сформированности личности работника является неоспоримым фактором, который влияет на уровень профессиональной деятельности.

Поэтому необходимо помнить, что от нашей активности, от нашего стремления совершенствовать себя как интересную, энергичную, всесторонне развитую личность зависит наша профессиональная жизнь, карьерный путь, трудовые достижения, авторитет и уважение окружающих нас людей, материальные и духовные вознаграждения. Перспективы дальнейших исследований требуют всестороннего анализа личности работника, его потенциала относительно профессиональной деятельности и путей совершенствования его деятельности.

Предпосылкой любой успешной трудовой деятельности человека является правильно построенная система профессиональной ориентации в обществе. В условиях цифровой экономики неизбежно происходит трансформация профессиональной ориентации населения на рынке труда. Авторами проведен анализ тенденций в изменчивости уровня профессиональной ориентации населения страны с последующим проведением оценки относительно сопоставимости стратегических приоритетов социально-экономического развития экономики страны с тенденциями развития профессиональных предпочтений работников в различных отраслях экономики [7].

Особое внимание должно уделяться государством к организации деятельности по профессиональной ориентации молодежи. Молодежь как наиболее активная часть населения является основным драйвером развития цифровой экономики [8]. Костровой Ю. Б. выявлены противоречия между требованиями работодателей и возможностями отечественной системы образования: проблема отсутствия адекватной современным требованиям системы профориентации, которая позволила бы абитуриентам более осмысленно подходить к выбору профессии и снизить издержки на получение невостребованного образования.

Пинчук А. Н. также выделяет дисбаланс между быстро меняющимися требованиями новой экономики и системой профессиональной подготовки. На первый план выходит нелинейность профессионально-образовательных траекторий и особую значимость приобретают практики постоянного профессионального развития и переподготовки [10]. Умение выходить за рамки одной профессии становится одной из ключевых характеристик востребованного в современных условиях специалиста, фиксируются ориентиры на многомерность профессиональных компетенций в быстро меняющейся профессионально-трудовой сфере. Результаты исследования социологического аспекта трансформации сферы занятости в условиях цифровизации Колесник Е. А. позволили выявить разницу в восприятии предстоящих преобразований, закономерности, обусловленные возрастными и личностными особенностями и влияющие на желание, стремление и готовность индивидуума занять свое место в цифровой реальности [11]. Профессиональное самоопределение Половинко В. С. рассматривается как непрерывный процесс в течение всей жизни человека, включающий следующие модули: диагностику потенциала, выбор профессии, образовательной организации для формирования и развития компетенций и выбор формы занятости. Профориентация, таким образом, выступает механизмом профессионального самоопределения, карьерного развития и занятости [12, 13].

Подводя итоги, можно сделать выводы о том, что трудовое поведение в условиях цифровой экономики формируется в учетом сложных социально-экономических трансформаций, где на первый план выходят не только эффективность и производительность, доверие и вовлеченность, самомотивация и эмоциональное сознание, высокий интеллект и всесторонняя личностная позиция. От успешной профессиональной ориентации зависит дальнейшая трудовая деятельность и удовлетворённость результатами своего труда.

© А.К. Ганиева, 2024

3.2. Становление современной теории мотивации трудовой деятельности

В настоящее время мотивация трудовой деятельности является актуальной в управлении персоналом, так как руководству организации без высококвалифицированных и компетентных кадров не достичь поставленных целей и задач. Достижение максимизации прибыли, как основной цели организации, эффективность и развитие её, напрямую зависит от того, насколько профессионально, ответственно и качественно работники выполняют возложенные на них трудовые обязанности. Реализация цели организации зависит во многом от слаженности трудового коллектива, а также от того, насколько замотивирован работник руководителем. В любой организации руководитель должен убедить свои кадры, заинтересовать их делом так, чтобы они трудились лучше, более эффективно, а также предоставлять всему коллективу такие условия, которые бы создавали внутренние побуждения и позволяли им активизировать свою работу с целью удовлетворения личных потребностей и потребностей организации. Мотивация является стратегической составляющей обеспечения эффективной трудовой деятельности. Мотивация представляет собой побуждения работника или трудового коллектива к действиям, которые приведут к реализации целей предприятия в будущем. Основная цель развития мотивации трудовой деятельности в организации ориентирована на достижение повышения эффективности производственного процесса и для получения максимизации прибыли. Мотивация является многофакторной дефиницией, ее проявление значительно сложное и многоаспектное. Существует множество трактований мотивации. Одни учёные рассматривают «мотивацию» с позиции процесса стимулирования, а другие – совокупности мотивов личности (табл. 3.2.1.). Однако, единого подхода в четком определении данной дефиниции не существует. При теоретическом анализе вышеуказанных определений мотивации, четко различаются мотив и

мотивация, на основании которых формулируются трактовки определения «мотивация».

Таблица 3.2.1. – Научные подходы к сущности дефиниции «мотивация»

Мотивация с позиции стимулирования личности		Мотивация с позиции мотивов личности	
Багиев Н.	Процесс интенсификации мотивов индивида или их группы для активизации их действий для принятия решений об удовлетворении определенных потребностей	Малый экономический словарь	Личность действует в определенной ситуации целенаправленными действиями; процесс пробуждения личности и коллектива к определенным действиям, позволяющие достичь целей организации
Мескон М.	Процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленный на достижение индивидуальных и общих целей организации	Ребрин Ю.И.	Побуждение к трудовой деятельности, с помощью множества разных мотивов, а также создание конкретного состояния личности, определяющее активность и ее направление действовать в конкретной ситуации
Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е.	Возникновение интереса у работника и побуждение его к деятельности для достижения определенных своих целей и конечного результата с помощью набора методов и специальных средств	Колот А.М.	Побуждение личности через её внутренние и внешние силы к занятию трудовой деятельностью, характеризующее поведение и выбор вида работы с целью достижения как собственных целей личности, так и целей предприятия
Мочерный С.В.	Осознанное и целенаправленное побуждение сотрудника к трудовой деятельности, с помощью стабильного влияния на его потребности, интересы, цели.		Мотивация представляет собой различные мотивы, оказывающие воздействие на отношение и поведение личности к трудовой деятельности

Источник: [1, с.11; 3, с.168; 6, с.545; 10, с.42]

Мотив выступает одной из главных причин, в результате которой осуществляется трудовая деятельность работником. У каждого работника существуют свои внутренние мотивы, которые его направляют на выполнения

той или иной работы для достижения цели. В свою очередь, цель работника должна совпадать с целью организации, а иначе не будет мотивации. Отметим, что мотивы присуще каждой личности и зависят от её системы ценностей, менталитета. Кроме этого, мотивы зависят от трудового коллектива и окружения.

На наш взгляд, на основании обобщения и систематизации научных подходов учёных можно сформулировать следующее определение: мотивация трудовой деятельности – это побуждение личности в процессе трудовой деятельности активизировать внутренние мотивы к быстрому достижению как своих целей, так и целей организации, совпадающих с её собственными, основанных на психофизиологическом процессе, который направляет трудовое поведение и способствует её работоспособности. Многие учёные считают, что эффективность деятельности организации зависит во многом не от численности и квалификации работников, а в большей степени от мотивации работников. В современных условиях развития содержание труда под значительным влиянием научно-технического прогресса, внедрением цифровых технологий, распространения информатизации в процессе производства, роста уровня образования работников, социальных ожиданий и потребностей, для мотивации работников с каждым днём все больше возрастает. Учёный Штольц К. выделяет три основных подхода к теориям мотивации. К первому подходу учёный относит такие теории мотивации, которые формируются за счет мотивов и потребностей человека. Во втором подходе учёный выделяет внутриличностные или содержательные теории, благодаря которым проходит анализ структуры потребностей и мотивов. К третьему подходу Штольц К. относит процессуальные теории, в которых он рассматривает отдельную личность, исследует факторы среды, влияющие на неё [7, с. 85].

С помощью систематизации и обобщения традиционных теорий и концепций мотивации можно выделить две основные: процессуальные (процессные) и содержательные (рис. 3.2.1.).

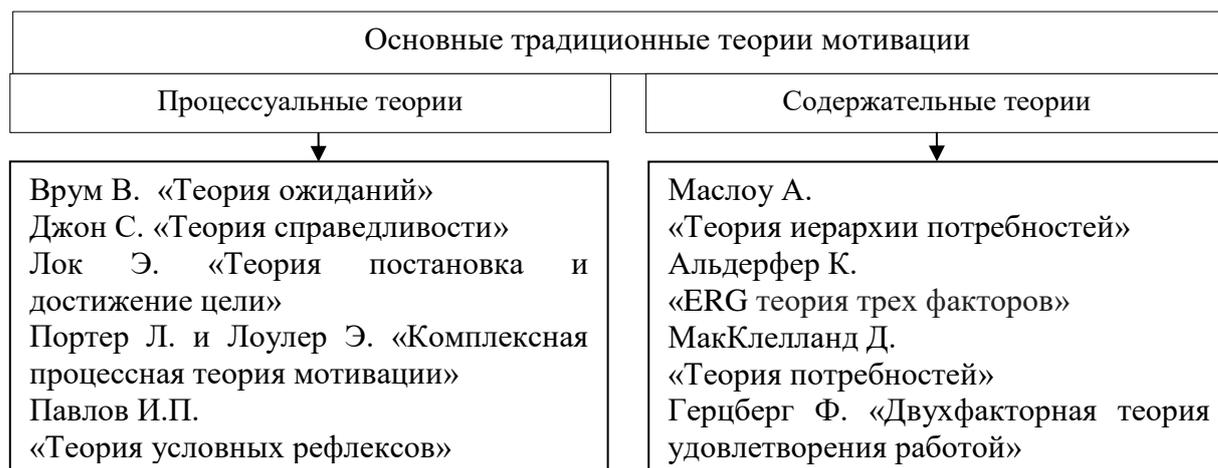


Рисунок 3.2.1. – Основные традиционные теории мотивации: процессуальные и содержательные. Источник [7, с. 85]

Далее рассмотрим, каждую из вышеуказанных теорий. С позиции процессуальной теории, мотивация работника и его поведение определяются потребностями, а также в принятии ситуации, в которой он находится. Сущность теории заключается в том, что действия работника связаны с особенностями сформировавшейся трудовой ситуации, работник ждёт вознаграждения за выполненный труд, а руководством проводится оценка его возможностей. К процессуальной теории мотивации относят теорию ожиданий Врума В. Учёный пояснял, что личностью управляет не только надежда, но и ожидание того, что в результате она получит удовлетворение своих потребностей и вознаграждение за выполненную работу. Врум В. подчеркивал, что личность всегда находится в состоянии мотивации [9, с. 113].

Второй концепцией в рамках процессуальной теории мотивации выступает теория справедливости Джона Стейси Адамса. Данная теория показывает, что при выполнении одинаковой работы, сотрудники оценивают её субъективно. Соотносят отношение полученного вознаграждения другого работника со своим в зависимости от результатов. Если работник определил для себя, что его труд работодатель оценил одинаково с другими работниками, то он чувствует себя полностью удовлетворённым и показывает большую активную трудовую деятельность при выполнении возложенного на него определённого задания. И в ситуации, когда, работник увидел, что труд

работодатель оценил ниже, чем труд его коллег, то, тогда трудоспособность его будет снижаться.

Третья теория, которая относится к процессуальной, – это теория постановка и достижение целей. По мнению Лока Э., поведение личности будет определяться такими целями, которые она собирается выполнить, потому что именно из-за достижения поставленных перед собой целей (сюда также относят цели, которые поставлены под воздействием внешней среды) она будет реализовывать свои действия. Личность ставит перед собой цели и по этим целям будет осуществлять действия.

Особое внимание нужно обратить и на вклад отечественного учёного Павлова И.П., который разработал теорию условных рефлексов. Его теория основана на том, что человек реагирует на внешние раздражители – это условные и безусловные рефлексы. Мышление и психологическое поведение работника влияет на его мотивационную деятельность [8, с. 847].

Отметим, что Портер Л. и Лоулер Э. выступали сторонниками Врума В. и в теории ожидания, они показали комплексную процессуальную теорию мотивации. Модель Портера Л. и Лоулера Э. является более расширенной моделью ожидания. Данная модель объединяет содержательные теории с сущностью процессуального подхода Врума В. и показывает связь между вознаграждением и результатами работников.

В современных социально-трудовых и экономических условиях развития мотивации трудовой деятельности базируется на психологии работника. Содержательные теории мотивации наиболее ориентированы на психологию и поведение человека. Содержательные теории мотивации трудовой деятельности направлены на потребности работников и их структуру. Данные теории мотивации побуждают работника к действию, из-за потребности, в зависимости от культурного уровня развития. В свою очередь, потребность выступает внутренней причиной активности личности, преобладает в мотивах и мотивации деятельности. Процессуальные теории мотивации трудовой деятельности – это традиционные теории мотивации, они не отрицают влияние

потребностей на мотивацию, а она позиционируется тем, что побуждает работника вкладывать свои усилия для достижения перед ним поставленных целей. Процессуальные теории мотивации показывают поведение человека с его восприятием конкретной ситуации и ожиданием от возможных последствий выбранного поведения.

Выделим основные распространенные на данном этапе времени содержательные теории мотивации: теория Маслоу А. «Теория иерархии потребностей», Альдерфер К. «ERG теория трёх факторов» МакКлелланд Д. «Теория потребностей», Герцберг Ф. «Двухфакторная теория удовлетворения работой».

Исследовав, теорию иерархии потребностей Маслоу А., наблюдаем, что в определённое время человек будет удовлетворять такую свою потребность, которая для него будет значительно важная в данной ситуации. Сущность данной теории заключается в том, что работники испытывают значительно выраженные потребности, которые можно сгруппировать в отдельные группы. Все потребности в этих группах находятся в некой иерархии по отношению друг к другу. Если какая-то потребность не достигнута человеком, то он прибегает к определённым действиям. При удовлетворении одной потребности человек переходит к другой потребности, которую еще не успел достичь. Вместе с тем, человек ощущает все потребности одновременно и их уровень достижения. Все потребности находятся друг с другом во взаимодействии. Потребности человека учёный подразделял от «низших» материальных к «высшим» духовным, сгруппировав их в следующие группы: физиологические потребности, потребность в безопасности, в социальных связях, потребность в самоуважении и в самоактуализации. В основе поведения личности лежат её потребности. Потребности, которые находятся внизу «пирамиды» нуждаются в первостепенном удовлетворении. В свою очередь, потребности, выше по уровню физиологических потребностей, удовлетворяются после того, как достигнуты низкого уровня потребности. Для удовлетворения потребностей высокого уровня можно применять множество различных способов, чем к

достижению потребностей более низкого уровня. Разработанная теория Маслоу А. показывает определённые действия, которые необходимо выполнять работнику, чтобы можно было удовлетворить потребности. Но не каждая личность ставит перед собой цель в достижении таких групп потребностей. Выделение потребностей зависит от структуры самой личности и многих других факторов. Теорию Маслоу А. делят на три варианта. К первому варианту относится классический. По этому критерию выделяют группы населения с малыми доходами, которые могут себе позволить удовлетворить минимальные физиологические потребности. Вторым вариантом – это модифицированный вариант. В данном случае выступает средний класс, который может удовлетворить часть из группы потребностей. Третьим вариантом – это потребности для высшего класса. На потребности больше всего влияют обстоятельства и ситуация. Удовлетворение потребностей не всегда идёт в той, последовательности, в которой они расположены в теории учёного. При полном удовлетворении наивысших потребностей не всегда приведёт к снижению мотивации, а, наоборот, часто служит мотиватором для дальнейшего роста.

При исследовании проблем мотивации, учёный Альдерфер К. провёл критический анализ иерархической теории потребности Маслоу А. Учёный выделил недостатки этой теории, устранил их и разработал собственную концепцию. В разработанной теории Альдерфером К., учёный в основу положил, то, что потребности можно классифицировать по отдельным видам и их можно сравнить с пирамидой Маслоу А. Отметим, что отличие пирамиды Маслоу А. от теории Альдерфера К. заключается в том, что, данный учёный предлагает такие виды потребностей как существование, связь и рост. По мнению Маслоу, личность не может преодолеть более высокие потребности, когда не выполнит более простые потребности (физиологические). Учёный Альдерфер К. пояснял в своём научном труде, что подобное достижение потребностей может проходить в двух направлениях. Учёный установил связь между потребностями и их активизацией. Для этого определил различные связи

и зависимости. В трудах Альдерфера К. зависимости между потребностями более гибкие и сложные, нежели в теории Маслоу А. [4, с. 46; 5, с. 25].

МакКлелланд Д. разработал концепцию потребностей, в которой определил мотивацию работника к трудовой деятельности. МакКлелланд Д. поддерживал теории своих предшественников о важности базисных, физиологических потребностей в мотивации работников. Он попытался выделить наиболее главные потребности среди вторичных потребностей, которые выполнимы при достаточном уровне дохода. Учёный классифицировал потребности на следующие виды: потребность во власти, потребность в успехе, потребность в причастности. Эти потребности не исключают друг друга и не находятся в определённой последовательности. Потребности влияют друг на друга и от них зависит поведение человека. Учёный считал, что организация предоставляет работнику удовлетворить эти группы потребностей, выделенные им. В исследовании учёный также выявил четвертую потребность, которая свидетельствует об избежании получения неприятностей работником, чтобы достичь три первые вида потребностей [2, с. 194].

Специфическая содержательная теория мотивации Герцберга Ф. была создана для выявления оснований удовлетворён или не удовлетворён человек своей деятельностью для выявления причин роста и сокращения производительности труда. Для этого учёный выделили два фактора: гигиенические и мотивирующие, а также разработал их. По мнению учёного, удовлетворённость и неудовлетворённость работой – это два независимых состояния человека друг от друга. Он выделил несколько факторов, которые влияют на удовлетворение работы. Учёный выделил стимулы и условия, которые повлияют на человека. Среди особенных факторов влияния на удовлетворения работой учёный выделил гигиенические факторы. Герцберг Ф. среди наиболее важных факторов-мотиваторов установил: успех, признание, содержание трудовой деятельности, карьерный рост, социальная ответственность и положение. К гигиеническим факторам учёный относит:

вознаграждение, социальные связи, условия и технику безопасности труда, семейные отношения, трудовые взаимоотношения и сотрудничество с коллегами, политика самой организации. Теория Герцберга Ф. очень тесно связана с теорией Маслоу А. Выделенные гигиенические факторы Герцбергом Ф. соответствуют потребностям физиологии, таким как: безопасность, общение, участие в совместном труде, которые определил Маслоу А. в своем научном труде. Мотивирующие факторы соответствуют потребностям наивысшего порядка. Маслоу А. считал, что выделенные им гигиенические факторы демонстрируют поведение работника. В свою очередь, Герцберг Ф. подчёркивал, что работник будет уделять особенное внимание гигиеническим факторам, когда они по отношению к нему не справедливы или неприемлемы. Теория Герцберга Ф. распространенная, но она очень упрощает мотивацию труда работника [5, с. 26].

Среди современных теорий мотивации трудовой деятельности персонала можно выделить концепцию партисипативного управления, представителями которой являются Коул Дж. и Горц А. (табл. 3.2.2.).

Таблица 3.2.2. – Современные теории и концепции мотивации

Представитель	Характеристика современной мотивационной теории
Коул Дж., Горц А.	Разработана концепция партисипативного управления предусматривающая, что работник будет удовлетворен работой тогда, когда он будет заинтересован принимать участие в выполнении внутриорганизационной деятельности
Выготский Л.С.	Разработана теория мотивации, основанная на том, что сотрудник реализует свои решения на нескольких уровнях, среди которых учёный отмечает регулирование, адаптацию и самоорганизацию. Сотрудник удовлетворяет свои потребности с помощью материального и нематериального стимулирования
Литвинюк А.А.	Предложил комплекс по мотивации, который включает в себя набор причин, мотивирующих к выполнению труда отдельного работника или трудового коллектива: мотивы приобретения; мотивы безопасности; мотивы энергосбережения; мотивы подчинения; мотивы удовлетворения
Кибанов А.Я.	Предложил специальные мотивы, которые включил в комплекс, характеризующих поведение работников. Специальный комплекс включает структуру и значительно зависит от сложившейся трудовой обстановки
Ядов В.А.	Разработана модель, которая чётко разделяет мотивы и стимулы. Учёным доказано, что при некоторых условиях оплата труда работника может выступать одной из главных составляющих мотивационного слоя

Герчиков В.И.	Разработана типологическая концепция мотивации трудовой деятельности, в основе которой учёный положил представление о трудовой мотивационной деятельности как о преобладающих, глубинных и устойчивых и осознаваемых личностью побуждениях, которые определяют её реальное трудовое поведение
---------------	---

Источник: [1, с.11; 4, с.47; 5, с. 26;7, с.86; 10, с.42]

Сущность данной концепции заключается в том, что работник будет удовлетворён работой тогда, когда он заинтересован принимать участие в выполнении внутриорганизационной деятельности. В теории показано, что работник будет удовлетворён в том, случае если самостоятельно принимает решения и обсуждает вопросы по организации своей работы, выполняет контроль за количественными и качественными характеристиками своего труда, принимает участие в рационализаторской деятельности.

Обратим внимание на то, что работник должен предлагать свои идеи, связанные с ростом эффективности труда себя самого и коллектива для того, чтобы более организованно, производительно и гармонично функционировал трудовой коллектив. Главную роль при создании мотивационных теорий занимают учёные Выготский Л.С., Леонтьев А.Н., Ломов Б.Ф. Вышеуказанные учёные исследовали вопросы психологии на примере труда педагога и его коллектива, однако не рассматривали проблемы труда в рамках производства. Научные достижения этих учёных поэтому не стали применяться за основу в теориях других авторов. Отметим, что некоторые экономисты полагают, что разработки в научном труде по мотивации Выготского Л.С. можно применять к процессу производства и деятельности. Принятие решений работником осуществляется как на уровне регулирования, так и на уровнях адаптации и самоорганизации. В связи с этим, потребности работника должны обеспечиваться одновременно на всех уровнях. Самые примитивные, средние и наиболее высокие потребности получают постоянное развитие от человека, поэтому контролируются поведением человека на всех этих уровнях. Кроме этого, теория предполагает тройственный характер удовлетворения потребностей с помощью материального и нематериального стимулирования [5, с. 26].

Обратим внимание, что по мнению Сумина В.А., каждая личность не занимается работой в одиночку, вне сотрудничества и отношений с другими работниками. Индивиды уникальны, независимы и обособлены, в то время как организации «кооперативны». Поэтому независимые личности могут выбирать: входить им или нет в ту или иную кооперативную систему. Принимая своё решение, они выполняют, базируясь на личных целях, возможностях, позиций или же при с помощью проведённого анализа всех предполагаемых альтернатив.

Основоположник фундаментальных наук о труде Ядов В.А. рассматривал основные вопросы в развитии теоретических и методологических теорий экономики труда, которые занимали важное значение в определении специфики разных подходов к исследованию мотивации. Разработанная модель Ядова В.А. чётко показывает мотивы и стимулы. Учёным доказано, что при некоторых условиях оплата труда работника, в отличие от теории Герцберга Ф., может выступать одной из главных составляющих мотивационного слоя. Ядов В.А. выделил важную значимость факторов мотивации. При изучении вопросов мотивации трудовой деятельности следует обратить внимание и на разработанную типологическую концепцию Герчикова В.И., в основу которой учёный положил представление о трудовой мотивационной деятельности как о преобладающих, глубинных, а следовательно, устойчивых и осознаваемых личностью побуждениях, которые определяют её реальное трудовое поведение.

В науке также были разработаны и другие современные теории мотивации, но они показывали отдельные составляющие мотивационного процесса. Учёный Литвинюк А.А. разработал специальный комплекс, который включает в себя причины, мотивирующие труд конкретного работника или коллектива работников в целом [7, с. 86]. Мотивы приобретения в значительной степени влияют на персонал. В состав мотивов приобретения входит безопасность, энергосбережение, подчинение и удовлетворение. К мотивам приобретения учёный относил получение заработной платы работником за

свою работу. Через мотивы безопасности он рассматривал желание работника не получать административные взыскания по результатам выполненного труда. Под мотивами энергосбережения работника учёный понимал то, что работник выбирает для себя такой вид деятельности, который на его взгляд потребует наименьших затрат его энергии. Мотив подчинения учёный объяснял так, что работник должен обязательно выполнять в своей трудовой деятельности нормативно-правовые документы как государственного уровня, так и локального (уровня предприятия). Под мотивами удовлетворения учёный понимал приобретение работника положительных моментов от конечных результатов своего труда. Воздействие вышеизложенных мотивов на работника будет меняться, в зависимости от времени и сложившейся ситуации на предприятии. Мотивы влияют по-разному и тот мотив, который быстрее выполняется, будет достигнут раньше.

Особый интерес в исследовании теорий мотиваций вызывает учёный Кибанова А.Я. Учёный в своих работах уделял очень много времени вопросам и проблемам мотивации работников и трудового коллектива. Кибанов А.Я. изучал главные мотивы, характеризующие поведение работников в трудовой деятельности, и включил их в состав специального комплекса, в структуру которого входят элементы, зависящие от определённых трудовых обстоятельств [6, с. 545]. Кибанов А.Я. подчеркивал, что благодаря мотиву, работник хочет приобрести ценности, а стимул будет показывать эти ценности. Стимул может и не перерасти в мотив, потому что работник может не выполнить определённые действия или они ему просто не подходят в процессе трудовой деятельности. Трудовые стимулы должны соответствовать трудовой мотивации работника [2, с. 198].

После вышеизложенных основных трудовых теорий мотивации, которые по-разному характеризуют поведение работника, рассмотрим стимулы и стимулирование на предприятии. Под стимулами можно понимать такие факторы, которые влияют на персонал, и на его отношение к трудовой деятельности, при этом, меняются их желания и потребности. Под

стимулированием трудовой деятельности понимаем изначально желание руководителя предоставить работнику нужные материальные и нематериальные блага, которые окажут воздействия на побуждение работника более производительно выполнять свою трудовую деятельность [6, с. 546]. Стимулы нужны для достижения потребностей работника и могут использоваться в следующих видах: приказание, материальное и моральное поощрение, самоутверждение и др. При исследовании административных методов принуждения, которые часто применяются на предприятиях, руководители могут делать замечания, письменный или устный выговор, перевести на новую должность, перенести работнику отпуск, уволить по согласованию сторон или собственному желанию работника и др. К материальному поощрению можно отнести стимулы, которые включают зарплату работников, премии, надбавки, стимулирующие выплаты, помощь по приобретению жилища. Отметим, что моральное поощрение работника связано с достижением им духовных потребностей. Под моральным поощрением понимают благодарность, грамоту, благодарственные письма и др. Под самоутверждением личности понимают важные стимулы, которые включают, например, повышение квалификации, получение авторского права, написание докторской диссертации и др.

В организации работник уже сформировал свои мотивы из имеющихся и полученных уже на новом месте работы. Мотив вызван потребностями работника, как материальными, так и нематериальными, к удовлетворению которых он стремится в результате трудовой деятельности. Применение работодателем в трудовом процессе содержательных теорий мотивации позволяет проводить комплексный анализ динамично меняющихся потребностей работника, что в свою очередь влияет на организационную культуру. Использование процессуальных теорий позволяет выделить материальные и нематериальные стимулы, а также стимулирование как часть трудовой мотивации работника, которое воздействует на него. В результате при таком воздействии стимулирования, как части мотивации, у работника

формируются мотивы трудовой деятельности. Руководителю необходимо поддержать у своих работников нужные мотивы (установки) на результативную трудовую деятельность их, поэтому он длительное время должен применять комплексный и системный подход в управлении трудовой мотивации.

В науке под «системой» понимается множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов, знаний), представляющее собой определенное целостное образование, единство [1, с. 10; 3, с.168]. Отметим, что основными элементами этой системы являются мотивы работников, направленные на их эффективную работу, материальные и нематериальные потребности, которые с полученным стажем и опытом со временем динамически видоизменяются. Что касается материальных и нематериальных стимулов, то они должны удовлетворять потребности работников организации. При применении системного и комплексного подхода в работе, мотивационная деятельность получает циклический характер. При проведении руководителем или специалистом мониторинга мотивов и потребностей работников, будут своевременно вноситься изменения в стимулирование их трудовой деятельности. Стимулирование образования мотивационной трудовой деятельности показано на рис. 3.2.2.

Образование мотивации трудовой деятельности работника целесообразно рассматривать через мотив и стимул. В качестве стимулов можно рассматривать все актуальные, материальные и морально-психологические ценности, которые находятся в системе управления персоналом организации. Под стимулированием понимают внешний по отношению к работникам процесс влияния управления, который оказывает конкретный руководитель [5, с. 26]. При рассмотрении мотивов можно выделить необходимые потребности сотрудника. Процесс, который происходит в результате соприкосновения определенных стимулов, которые устраивают определённого работника, с важными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в сложившихся условиях развития организации, и является мотивацией.

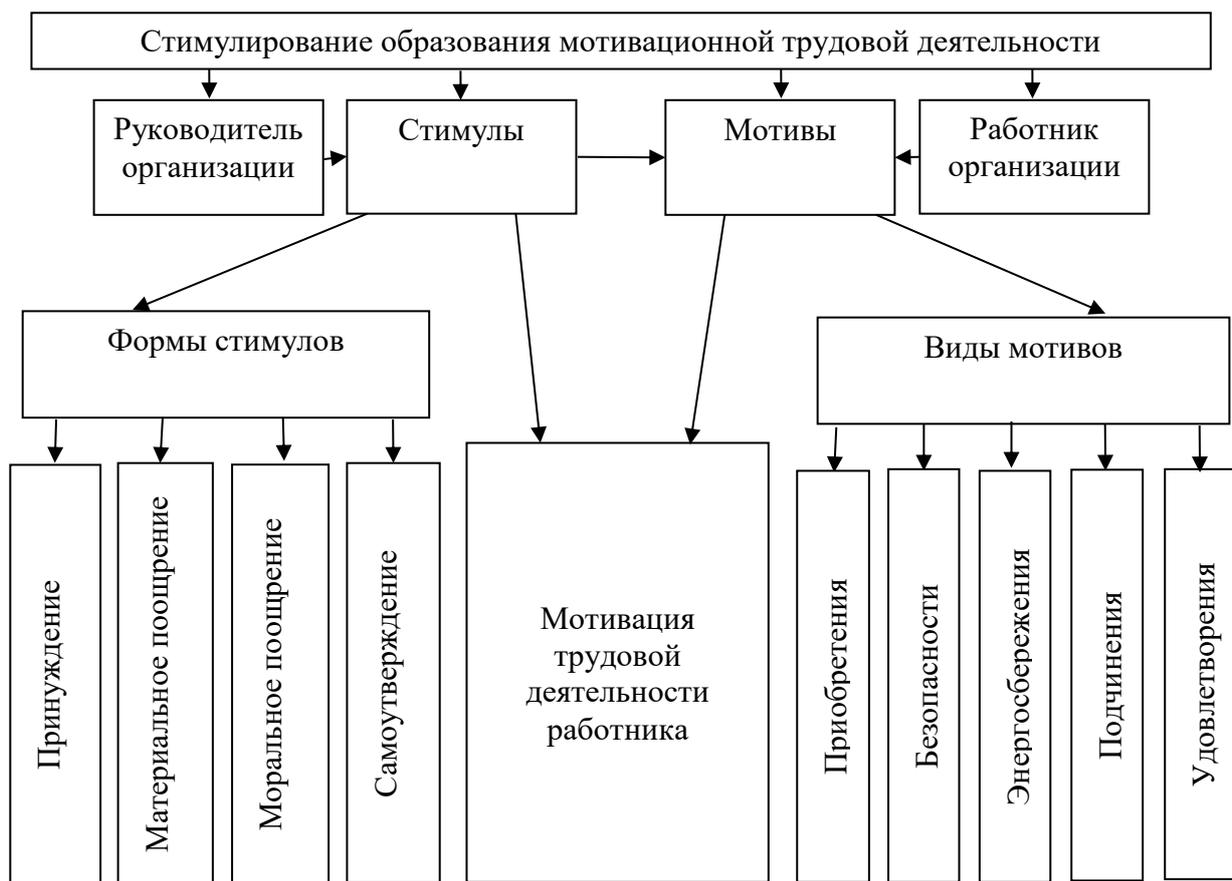


Рисунок 3.2.2. – Стимулирование образования мотивации трудовой деятельности работника. Источник [1, с.12; 4, с. 46]

Мотивация представляет собой некую реакцию работника на направленные действия руководителя организации на него [4, с. 46]. Мотивация выступает сложной системой, в состав которой входят разные аспекты управления персоналом. Система управления работниками влияет на удовлетворение их потребностей, привлечение и желание в процесс производства для того, чтобы получить максимум прибыли, в которой заинтересованы как работники, так и руководство организации. Система мотивации трудовой деятельности в организации включает в себя много структурных элементов. Выделяют такие наиболее важные составляющие системы мотивации: материальное денежное стимулирование; материальное не денежное стимулирование; нематериальное стимулирование; условия труда; корпоративная культура организации; выполнение трудовых функций.

Мотивация трудовой деятельности ориентирована на обеспечение оптимального использования и мобилизации трудовых ресурсов в организации. Результат от мотивации должен определить возврат от трудовых ресурсов такой, который выражен в росте производительности труда и повышении прибыли.

На данном этапе времени остро стоит вопрос использования цифровых технологий в системе мотивации трудовой деятельности персонала. Мотивация труда представляет собой совокупность определённых факторов и методов, которые стимулируют работников к достижению поставленных личных целей, так и целей самой организации, а также повышению эффективности трудовой деятельности. Необходимо создать такую среду, в которой работники смогут ощутить себя важными, ценными, мотивированными, заинтересованными и удовлетворёнными от результатов своей трудовой деятельности. Многие организации сталкиваются с проблемой привлечения квалифицированных кадров. Именно кадры выступают движущей силой перспективного развития организации. Производственная деятельность организации, её конкурентоспособность на рынке, репутация и имидж непосредственно зависят от работников организации, их компетенций, практических и теоретических навыков, опыта и умений. Однако недостаточно принять на работу высококвалифицированных специалистов, важно также удержать их, т. е. разработать и внедрить эффективную систему мотивации. Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала является одной из главных элементов политики кадров на предприятии. Система управления мотивацией в организации будет эффективна тогда, когда она включает в себя предшествующий опыт, который был взят из многих течений, а также обоснована с помощью научного, комплексного и системного подхода. Каждый работник заинтересован в том, чтобы его труд был достойно вознаграждён, поэтому от того, насколько компетентно применяются методы мотивации, зависят и результаты трудовой деятельности работников, а также организации в целом. Многие организации ограничены в выборе методов

мотивации своих работников, применяя, например, только метод «кнута и пряника». Однако в современных условиях управления персонала цифровизация экономики диктует новые векторы развития.

Повышение мотивации трудовой деятельности работников с использованием цифровых технологий возможно благодаря ряду мероприятий и инструментов, которые помогут организовать рабочий процесс более интересным, продуктивным, эффективным и комфортным для работников. Ниже изложим несколько возможных способов применения цифровых технологий для повышения мотивации трудовой деятельности. С появлением и развитием цифровизации экономики работники должны обладать специфическими навыками и умениями. Среди цифровых и технических умений и навыков работники должны быть компетентны в сфере программного обеспечения, в частности, уметь использовать в трудовой деятельности современное программное обеспечение, работать с цифровыми платформами и специальными корпоративными программами в зависимости от вида деятельности организации. Кроме этого, должна быть налажена цифровая связь с руководством и организована совместная работа по цифровым платформам. Особое внимание должно уделено обучению специалистов работать с ИТ-технологиями, умение ориентироваться на потребности и желания потребителей, обладать навыками коммуникаций, т.е. информационными умениями и знаниями. Работник должен уметь обрабатывать цифровые данные, находить, архивировать, а также хранить большое количества данных, применяя облачное хранение. Уметь проводить аналитику и учитывать её промежуточные результаты, соблюдать информационную безопасность и конфиденциальность данных. Работнику необходимо активно участвовать в культурной жизни и социально-корпоративной политике организации, при этом активно применять цифровые технологии, соблюдать требования сетевого этикета, уметь управлять и концентрировать внимание на работе и управлять своими эмоциями [3, с.168].

В управлении персонала могут применяться и коллаборативные платформы, которые являются одним из методов повышения мотивации трудовой деятельности работников. Цифровые платформы, такие как Slack и Microsoft Teams, позволяют группам работников сотрудничать совместно над проектами, при этом обмениваться необходимой информацией, данными, мыслями и идеями, что способствует наиболее продуктивной и плодотворной их работе.

Внедрение геймификации – это еще один из методов цифровизации в организации для эффективного управления персоналом. Создание игровых элементов и наградных систем на рабочем месте работника предоставит им возможность ощущать себя более мотивированными и заинтересованными в своей работе.

Следующим методом повышения мотивации в организации с применением цифровых технологий является разработка персонализированных образовательных программ. Работники могут быть более мотивированы, если руководитель предоставит им возможность развиваться, совершенствоваться и улучшать свои практические навыки. Цифровые платформы для обучения, такие как Coursera или UdeMy, могут быть применены для создания персонализированных программ обучения, а также для отслеживания достижений развития работников.

Одним из методов повышения мотивации может выступать внедрение электронного распределения задач и контроля их выполнения. Применение цифровых инструментов для распределения поставленных задач и отслеживания их реализации позволяет руководителю более четко провести организационную работу и увеличить социальную и трудовую ответственность работников за выполнение своих должностных обязанностей. Среди методов повышения мотивации также можно отметить развитие мобильной работы персонала. Цифровые технологии позволяют работникам заниматься трудовой деятельностью из любого места и в любой временной интервал. Развитие мобильной работы персонала может повысить их трудовую мотивацию, в связи

с тем, что предоставляет больше свободы и гибкости в планировании и организации времени и рабочего места.

Применение инновационных методов мотивации в условиях цифровизации экономики имеет множество преимуществ и способствует организации повышения эффективности и результативности деятельности. Вышеизложенные методы повышения мотивации с применением цифровых технологий показывают, что они могут значительно повысить уровень мотивации работников. Цифровые технологии позволяют организовать работу сотрудника так, чтобы она была более интересной, удобной и эффективной для него. Успешная реализация цифровых технологий в управлении персоналом требует соответствующей подготовки и повышению квалификации кадров.

На основании проведенного теоретического анализа традиционных и современных теорий мотивации можно сделать вывод, что все вышеизложенные теории взаимосвязаны и дополняют друг друга своими элементами. Модель мотивации должна включать в себя различные побудительные мотивы личности, которые выражают направленность, ценностные ориентации деятельности, результат работника и трудового коллектива. Модель мотивации должна разрабатываться с применением современных технологий и включать результаты трудовой деятельности, характеризующей интенсивность и производительность труда. В основе модели мотивации должны лежать побудительные мотивы работника, включающие в себя: ценность вознаграждения, признания и побуждения. Кроме этого, важно предусматривать и ценностные ориентации работника: признание, справедливость, вознаграждение, в том числе внутреннее и внешнее вознаграждение, а также уровень удовлетворенности от трудовой деятельности и мотивационных факторов.

© Е.В. Романюк, 2024

3.3. Трудовая активность как элемент системы управления кадрами

Труд в философском смысле - явление социальное и потому его характер определяется уровнем развития социума, типом производственных отношений в нём. Как свидетельствует история, на различных её этапах меняется отношение человека к труду: изначально, в условиях древнего общества – необходимость выживания, затем в условиях последующих формаций (рабовладение, феодализм, капитализм) – подчинение силе власть имущих и вместе с тем зарождение и постепенное развитие целей созидания, творческого преобразования мира природы и мира социума, отношения человека к труду не только как к удовлетворению потребности в существовании с достижением максимально возможных условий комфорта, но и к возможности самореализации ради личных амбициозных целей, либо на более высоком уровне – ради процветания общества. Важнейшим аспектом при этом является социальный, общественный, коллективный характер трудовых отношений, требующих определённой организованности, управления, при отсутствии которых результаты труда становятся недостижимыми, подобно описанному в басне Крылова «Лебедь, щука и рак». То есть коллективный труд нуждается в менеджменте. С другой стороны, функция менеджмента состоит в таком стимулировании труда персонала, участвующего в производстве, при котором достигается его эффективность за счёт создания условий для максимальной трудовой активности, понимаемой как упреждающее реагирование в пользу предприятия на события и обстоятельства, определяющие ход трудового процесса. По определению С.А.Жадана, «Если реагирование на обстоятельства, складывающиеся в процессе труда, происходит в виде упреждающих действий, способствующих протеканию процесса, то речь идёт об активности. Если реагирование осуществляется *post factum*, как следствие изменений, происходящих в ходе процесса, то такое реагирование – есть пассивность» [1].

С древнейших времён трудовая активность трансформировалась от принудительного труда в классовых антагонистических формациях до энтузиазма свободного, раскрепощённого труда, формируемого в неоиндустриальном обществе. Д.Белл, характеризуя тип трудовых отношений в новом обществе, отмечает: «Тот факт, что люди [в общественном производстве] сегодня общаются с другими людьми, а не взаимодействуют с машинами, является фундаментальной характеристикой труда в постиндустриальном обществе» [2, с. 220]. Вместе с тем Д.Белл выделяет и особую значимость квалифицированного и именно технического труда, связывая его с теорией стоимости, основанной на знании: «Вместо господства промышленного пролетариата мы наблюдаем доминирование в рабочей силе профессионального и технического класса, настолько значительное, что к 1980 году он может стать вторым в обществе по своей численности, а к концу века оказаться первым. Это новая революция, происходящая в структуре занятости, которая в той мере, в какой профессия определяет иные стороны поведения работника (хотя эта степень сейчас ослабевает), становится революцией в классовой структуре общества. Подобные изменения в характере производства и структуре занятости — один из важнейших аспектов зарождения “постиндустриального” общества» [2, с. 168]. Рассмотрению задач мотивационного менеджмента в России с обозначенных выше позиций о влиянии на трудовую активность персонала современного предприятия посвящено данное исследование.

Динамике трудовых отношений уделяли постоянное внимание философы, психологи и экономисты всех времён многих стран. И в настоящее время мотивации трудовой активности уделяют внимание в частности российские учёные: Д.Адаир, С.А.Бобров, В.А.Гайворонюк, О.Г.Гореликова-Китаева, А.П.Егоршин, С.А.Жадан, М.Г.Кунтулова, С.А.Мухин, Г.И.Романова, И.В.Сидоренко и др.

Как считают российские исследователи М.В.Колмагоров, С.И.Ксенофонтов, И.П.Поварич «Нынешний этап развития экономики России

настоятельно требует существенного расширения действующих и поиска новых форм и видов стимулирования трудовой активности коллективов предприятий и отдельных исполнителей с целью стабилизации экономической ситуации» [3, с.102].

О важности проблемы свидетельствует и то, что она с переходом России к рыночным отношениям стала постоянным предметом статистических обследований деловой активности организаций, характеризующей их положение на рынке. До настоящего времени эти исследования проводятся главным образом для сферы промышленного производства, в частности горнодобывающей промышленности, перерабатывающей промышленности, энергетики, сферы услуг. Правда, как ни странно, в основных показателях деловой активности организации (состояние и сбалансированность рынка; товародвижение и реализация услуг; цены и тарифы на товары и услуги; инфраструктура; социально-экономический эффект и эффективность коммерческой деятельности предприятий; текучесть кадров и др.) не рассматривается такой важный внутренний фактор организации как трудовая активность персонала организации, в значительной мере определяющий названные показатели, и роль в его формировании HR-менеджмента. По справедливому замечанию В.А.Сидоренко, деловую активность предприятия определяется активностью его персонала, поскольку само предприятие – это социальная коллектив людей с социально-экономическими отношениями и интересами, который и обеспечивает жизнедеятельность организации [4, с.164].

Оценка деловой активности предприятия проводится как за рубежом (впервые применена в США), так и в РФ индикатором PMI (Purchasing Managers' Index), определяемым в статистических обследованиях на основе диффузных индексов путём опроса руководителей и ведущих менеджеров предприятий о состоянии предприятия на рынке относительно его ухудшения или улучшения.

Рассчитываемый в процентах, индекс PMI указывает на рост по сравнению с предыдущим периодом активности при показателе выше 50% и

снижение активности - при показателе, не достигающем 50 %. К примеру, в России Индекс производственной активности PMI по состоянию на октябрь 2020 года составил 48,9%, что свидетельствовало о замедлении экономической активности в сентябре в сравнении с августом, когда индекс достигал 51,1%. При максимуме коронавирусной пандемии в апреле 2020 г. значение индекса производственной активности PMI упало до 31,3% [5]. Впрочем, следует учитывать, что индекс PMI, основанный на субъективном мнении экспертов, носит композитный характер, не является полностью официальным показателем статистики, однако в то же время позволяет ориентироваться в прогнозировании деятельности предприятий их руководителям, а для принятия управленческих решений по отраслям – руководителям ведомств.

Применяется ряд методик для индексирования деловой активности организаций и предприятий, используемыми в РФ различными организациями. Федеральная служба государственной статистики применяет Индекс деловой активности, или предпринимательской уверенности, детерминируя их для различных отраслей (Промышленности, строительства, торговли) соотношением ожидаемого выпуска продукции и спроса на неё, среднеарифметическим балансом портфеля заказов и численностью занятых в компании, экономическим состоянием и уровнем складских запасов. Ассоциация менеджеров России рассчитывает индекс деловой активности, используя 26 макроэкономических показателей Росстата и 17 показателей, получаемых опросом ведущих компаний России. Иные показатели учитывают Российский экономический барометр, Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» и др. организации. Подробнее [6].

Однако в используемых ими методиках не отражён показатель трудовой активности персонала предприятия, что в принципе объяснимо тем, что непосредственно на рынке конкурируют внешние, результирующие деятельность предприятия факторы (цена товара, его качество, позиционирование товаропроизводителя и т.п.), хотя их сущность определяется внутренними факторами (эффективностью производства, себестоимостью

продукции и др.), важнейшим из которых является фактор трудовой активности персонала. Косвенно этот фактор проявляется в статистических показателях занятости трудоспособного населения. Однако, если общая численность занятых за 10 лет изменялась незначительно (табл. 3.3.1), то предпочтения работников по формам собственности резко изменились в сторону предпринимательства (частная собственность и иностранные предприниматели) (табл. 3.3.2).

Таблица 3.3.1 – Динамика численности населения и его распределение по статусу участия в составе рабочей силы

Годы	Население – всего, тыс. человек	в том числе		
		рабочая сила	из нее	
			занятые	Безработные
2000	111 166	72 770	65 070	7 700
2005	111 519	73 581	68 339	5 242
2010	111 533	75 478	69 934	5 544
2015	110 775	76 588	72 324	4 264
2020	120 838	74 923	70 601	4 321
2021	120 812	75 350	71 719	3 631
2021 к 2000 в %	108	103	110	47

Таблица 3.3.2 – Среднегодовая численность работников организаций по формам собственности

Годы	Все работники	в том числе						
		Государственные, муниципальные	Частные	Смешанная российская	Общественные и религиозные	Прочие формы	Госорганы и местное самоуправление	Иностранная и совместная с российской
2000	52863	23961	17523	7706	422	462	1163	1626
2010	49372	20213	21246	2366	199	1047	1648	2653
2020	43994	16946	21254	1902	129		955	2808
2021	43601	16761	21229	1713	132		925	2841
2021 к 2000 в %	82	70	121	22	31		79	174

Эта тенденция отчётливо проявляется на графике (рис.3.3.1), показывающем, как после вхождения РФ в рыночные отношения в период бума массовой приватизации государственных предприятий вырос частный сектор

экономики. При этом количество малых предприятий возросло с 896,9 тысяч в 1995 году до 11340 тысяч в 2019 году, т.е. более чем в 12,6 раза. В это же время среднегодовая численность их работников увеличилась с 6596,8 тыс.чел. в 2000 г. до 11074,3 тыс.чел. в 2019 году, т.е. более чем в полтора раза. Лишь в последние 2-3 года происходит некоторое снижение этих показателей. Без существенных изменений по годам в пределах 4 миллионов сохраняется численность фактически действующих индивидуальных предпринимателей. Всё это может свидетельствовать о стремлении значительного количества работников к более-менее самостоятельной деятельности вне управляемого коллектива, где конкретные результаты сразу проявляются в зависимости от трудовой активности индивидуума. В то же время в организациях и на предприятиях с большой численностью персонала показатель трудовой активности продолжает играть важную роль, высокая значимость которой не снижалась во все времена трудовой деятельности человека. В России наиболее интересной в этом отношении является модель трудовой активности, сформировавшаяся в условиях Советского Союза и поразившая своей эффективностью весь мир.

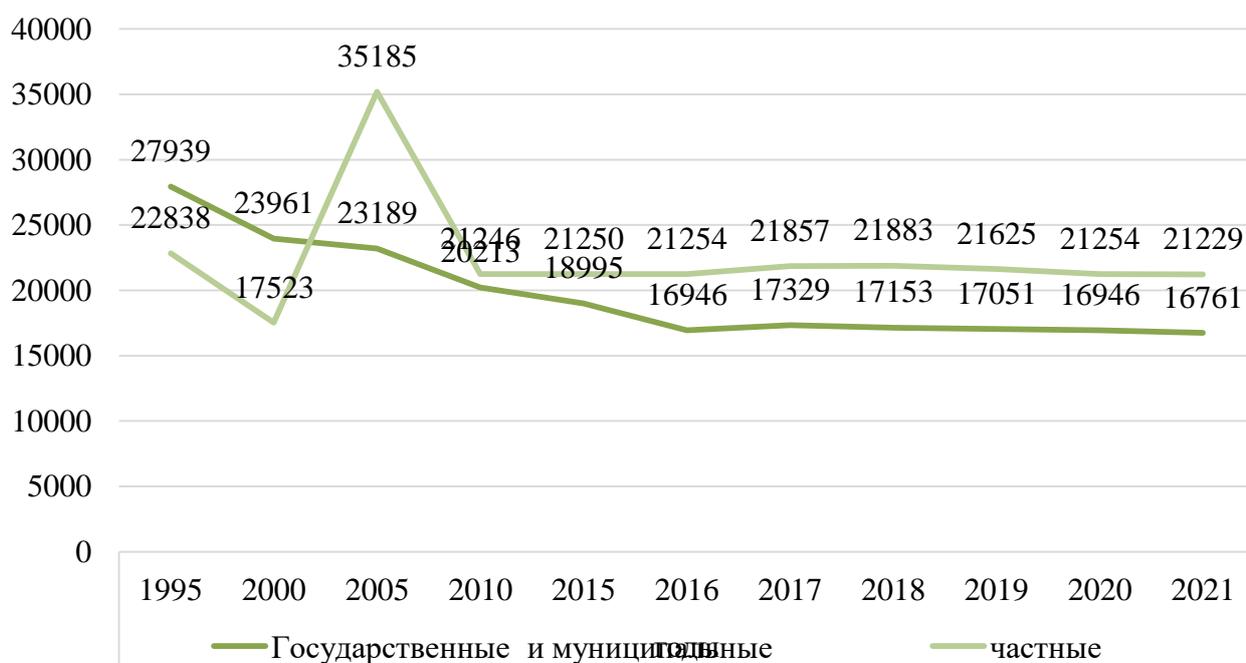


Рисунок 3.3.1 – Сопоставление динамики численности работников в государственном и частном секторах экономики, тыс.чел.

Источник: по данным Росстата

Модель трудовой активности в СССР. Феномен массового трудового энтузиазма в периоды первых десятилетий после революции 1917 года, индустриализации народного хозяйства на основе выполнения пятилетних планов, да и в трагические годы Второй мировой войны описан во многих научных трудах, отражён в произведениях художественной литературы, в творениях различных видов искусства (кинофильмах, драматургии, полотнах художников, музыке и т.п.), отражавших трудовой героизм советского человека при строительстве Уралмаша, ДнепроГЭСа, Турксиба, Азовстали, Запорожстали, Магнитогорского, Кузнецкого, Липецкого, Челябинского и других металлургических комбинатов, тракторных заводов и Байкало-Амурской магистрали, освоения целинных земель и многих других масштабных проектов общесоюзного значения. Не экономические стимулы, возможности которых были у государства в то время весьма ограничены, а национальная идея создания бесклассового общества равенства для всех, идея пролетарского единения, высокодуховное воспитание с детских лет трудового энтузиазма во благо общества. В этой обстановке непосредственная роль HR-менеджмента на предприятии осуществлялась партийной и профсоюзной организациями. Без согласования с партбюро и профкома руководитель не мог применить санкции по отношению к персоналу. Развитая система пионерских и комсомольских организаций, органы компартии по существу выращивали кадры менеджеров, которые не получали профессионального образования (в СССР не было соответствующих учебных дисциплин в системе образования, кроме, разве, Высшей партийной школы), но как правило, к руководству тем или иным производственным коллективом привлекались активисты с опытом организаторской работы. Непосредственными формами стимулирования трудовой активности стали: социалистическое соревнование, ударничество, движение за коммунистический труд коллективов отдельных подразделений предприятия (цеха, отдела, группы и т.п.), стахановское движение и др. Выполнение и перевыполнение плана и досрочное его выполнение составляло

основную идеологию коллектива предприятия, организации, его трудовую активность.

В настоящее время находятся хулители советского прошлого, акцентирующие внимание на перегибах в названных формах трудовой активности, которые, разумеется, были. Однако гигантские результаты развития экономики СССР: превращение в короткие сроки экономики отсталой дореволюционной России в страну, освободившуюся от экономической зависимости и ставшую аграрно-индустриальной державой, победившей фашистскую Германию; восстановление народного хозяйства из послевоенной разрухи и выход на передовые рубежи в мировой экономике по важнейшим экономическим показателям (вторая строчка в мировом рейтинге по объёму ВВП); ликвидация безработицы; создание передовой науки (освоение космоса, атомная энергетика и др.); регулярное снижение цен на товары первой необходимости при сохранении и даже росте уровня заработной платы, осуждение торговой спекуляции, фарцовки и др. – всё это достигалось именно благодаря трудовой активности персонала предприятий и особой духовности граждан СССР.

С развенчания культа личности Сталина, сокрушения Берлинской стены, символизировавшей разделение капитализма и социализма, удаления так называемого «железного занавеса», отгораживавшего советскую идеологию от тлетворного влияния Запада, с так называемой горбачёвской перестройки стало формироваться новое мировоззрение в производственных отношениях на предприятиях, переводимых на полный хозрасчёт и самоокупаемость, на оплату за полностью выполненную и принятую заказчиком работу и т.п. создавались условия благоприятствования для предпринимательского труда ради личной прибыли работника вместо бытовавшей в советское время пассионарности - стремления к обновлению, совершенствованию, к высоким социальным целям. Осуждавшаяся в советской идеологии, да и уголовном кодексе, спекуляция стала обычной предпринимательской практикой, неработающий трудоспособный человек, считавшийся тунеядцем, стал

называться безработным, получающим при соответствующей регистрации пособие по безработице. Отмена национальной идеи, объединявшей трудящихся в самоотверженном труде, привело к снижению его мотивированности, к распространению массового абсентеизма персонала и оправданию безинициативности мнением: «Как нам платят, так мы и работаем».

HR-менеджмент и трудовая активность. Массовое развитие в экономике России в условиях преобразований централизованного планирования и управления предпринимательство получило с переходом к рыночным отношениям, при которых методы управления персоналом кардинально трансформировались из стимулов моральных, основанных на советской идеологии и политике, в стимулы экономические.

В настоящее время государство оказывает всемерную поддержку коммерческим предпринимательским структурам (малым и средним предприятиям, фермерским хозяйствам и др.): льготное кредитование, кредитные каникулы, мораторий на проведение плановых проверок и др. Но они касаются льгот для предприятия. Вопрос же стимулирования трудовой активности персонала в условиях коммерциализации его деятельности представляется более сложным. Здесь приходится учитывать философское определение понятия «деятельность»: «Всякая Д. включает в себя цель, средство, результат и сам процесс Д. и, следовательно, неотъемлемой характеристикой деятельности является её **осознанность** (выделено нами)» [7], без чего, безусловно, не может быть активной деятельности. Отсюда в настоящее время первая задача hr-менеджера в кадровой политике – добиваться от персонала осознанности и заинтересованности в достижении высококачественных и максимальных в количественном выражении результатах труда.

Об основных приёмах стимулирования труда персонала предприятий и организаций писали: А.Д.Аакер, Д.А.Аширов, Е.Баженова, Т.Ю.Базарова, В.Верхоглазенко, С.Н.Егоров, А.П.Егоршин, Т.И.Захарова, А.Я.Кибанов,

А.В.Кириянов, В.А.Коноваленко, А.Кочетков, Г.Б.Кошарная, Ж.Л.Лионс, Е.В.Пушкарёва, Е.А.Токарева, С.В.Шекшня и многие другие отечественные авторы, не говоря уже о зарубежных, результаты исследований которых стали активно использоваться практикой формирующегося в РФ рынка. Помимо традиционных экономических методов компенсации труда работника: зарплата с индексацией, премии, гибкая система льгот (медицинское страхование, страхование жизни), плата за знания (дипломы) или профессионализм, компетентность (не столько дипломы, сколько умение), бесплатное питание, бонусы, опционы, участие в прибыли, участие в экономии издержек и т.п. - получили распространение нематериальные: карьерный рост, переобучение, гибкий рабочий график, внеофисная работа, дополнительный отпуск и др. Используются методы вовлечения персонала в систему управления предприятием, чтобы сделать сотрудников активными соучастниками увеличения прибыльности предприятия.

При этом необходимой является оценка деятельности работника, в соответствии с чем и определяются степень и формы стимулирования. Применяется множество различных методов оценки, но одной из наиболее популярных за рубежом является методология *Нау Групп*, по которой «используется оценка восьми факторов, объединённых в три группы:

- Знания и умения; управленческие знания, умения; навыки общения, воздействия.
- Область решаемых вопросов и сложность решаемых вопросов.
- Свобода действий (полномочия); важность воздействия (величина воздействия) и тип воздействия. Грейдирование персонала» [8].

По мнению Е.В.Пушкарёвой, «Эта система позволяет понять относительную ценность каждой работы, каждой должности, помогает определить «рыночную стоимость» должности и выстроить прозрачную, справедливую систему оплаты труда, снизить текучесть кадров, оптимизировать численность персонала» [9, с. 120-121]. Или, как обобщает значимость этих методик Т.Л. Иванова: «Основой построения эффективной

системы управления персоналом является информация о совокупном трудовом потенциале организации, о потребностях в персонале необходимой квалификации, об уровне профессиональных качеств и потенциала каждого работника, которая может быть получена лишь посредством грамотного внедрения комплексной системы оценки персонала и принятия обоснованных управленческих решений»[10, с. 66].

Модели организационного управления. Методы компенсации или стимулирования труда персонала и его оценки являются сегодня общепринятым инструментарием hr-менеджера в работе с персоналом в целях повышения трудовой активности каждого работающего индивида. Но для компании, предприятия, организации, для их устойчивого позиционирования на конкурентном рынке особую значимость приобретает трудовая активность коллектива, позитивным примером которой был энтузиазм (по С.И.Ожегову душевный подъём, сильная увлечённость) советского времени с духом состязательности социалистического соревнования.

Достичь именно такой трудовой активности коллектива, предполагающей помимо экономической заинтересованности, свободный труд ради коллективного успеха, социальной полезности результата, удовлетворения от совместных усилий – насущная задача hr-менеджера любого производственного коллектива. Существенными факторами, обуславливающими повышенную трудовую активность становятся: лояльность сотрудников к самой организации, её миссии; корпоративная культура; сплочённость группы; коллективная устремлённость к победе в конкурентной борьбе, чувство ответственности за своё предприятие, его имидж, т.е. то, что называется организационным поведением как отдельного сотрудника, так и коллектива, определённой группы.

Обеспечивать трудовую активность коллектива призвано трудовое управление, осуществляемое hr-менеджментом. К настоящему времени разработано множество моделей управления, классифицируемых по различным признакам, например, по территориальному (азиатская, западная,

американская, английская, шведская, японская, российская и др.); по принадлежности к научным школам (школа научного менеджмента, «классическая школа», школа «человеческих отношений», школа научной организации труда, школа «организационного поведения» и др.). Модели собственно организационного управления также систематизируют по различным признакам. Примеры классификаций приведены в таблице 3.3.3.

Таблица 3.3.3. - Модели организационного управления

Название модели	Краткая характеристика
По Голосову и Дрогобыцкую [11, с. 311-316]	
Функциональная	Изложение каждой функции управления: целеполагание, маркетинг, прогнозирование, планирование, организация, мотивация, учёт, контроль, анализ, регулирование
Ролевая	Основная задача менеджера - обеспечение выполнения миссии и достижения стратегических целей своего подразделения/организации. роли - контроль, коммуникации, лидерство, связи, действия, отношения
Факторная	Факторы являются внешними характеристиками организационного управления: внешний контекст – культура, сектор, отрасль; организационный контекст – структура, возраст, размер; содержательный контекст – функционал, масштаб ответственности, уровень иерархии; ситуационный контекст – мода, давление, тенденции личностный контекст – опыт, стаж, стиль
Позиционная	Позиция - это место где находится менеджер в данный момент времени, выполняя обязанности, определённые занимаемой должностью. В поле четырёх составляющих, отражающих стили управления (наука, искусство, призвание и мастерство), позиционируются: Революционный менеджмент, Консультирование, Осуществление внешних контактов, Дистанционное управление, Интегрирование, Укрепление культуры, Поддержка рабочих процессов, Стратегическое вмешательство, Инерционный менеджмент
По А.Кочетковой [12, с. 177-184]	
Авторитарная	пирамидальная структура, в которой на вершине находится только один человек. В центральную формулу авторитаризма входят три слова: Я, Сила и Власть. основные свойства авторитарных систем — порядок, стабильность и экономия.
Коллегиальная	Применима к группе людей, стремящихся к достижению общей цели. Ориентирована на командную работу. Чувство ответственности перед коллективом, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не по приказу менеджера, не под угрозой наказания, а потому, что сотрудник считает своей обязанностью добиться максимально высокого качества..., внося вклад в достижение общих целей и самореализуясь, что выражается в умеренном энтузиазме.

Поддерживающая	Основана на функциональной организационной структуре...опирается не на деньги или власть, а на руководство или лидерство; когда лидер поддерживает усилия работников, у них появляется ощущение соучастия и причастности к решению задач организации; они имеют основания говорить о компании "мы", а не "они";
Опекающая	Основной применяемый мотивирующий фактор – удовлетворение потребности работника в безопасности, гарантированной оплате труда, предоставлении льгот. Модель порождает иждивенчество, имитационную деятельность, низкое качество работы.
Развивающая	основана на динамичном целевом развитии потенциала работника, а затем — организации и бизнеса в целом
Гармонизирующая	Основа модели — холистическое развитие личности. Пример — китайские организации
Другие модели	
Мотивирующая	Рациональная мотивация посредством материальных стимулов, то есть награждения или взысканий по результатам работы; самореализация - активизации внутренних мотивов человека возможности самовыражения, творчество в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста; сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении.
Рамочное управление	сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок)
Делегирование	Передача руководителем своих функций и частично ответственности подчинённому
Партисипативное управление	работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации

Как следует из приведенных в таблице характеристик моделей организационного управления, выбор их всегда определяется ситуацией, обуславливающей трудовую активность персонала. Задача менеджера по персоналу состоит в достижении эффекта групповой принадлежности, социальной идентичности, когда каждый член группы осознаёт свою причастность к проблемам организации и ответственность за результаты её деятельности (когнитивный аспект), вдохновлён миссией и имиджем предприятия, горд за него (эмоциональный аспект) и стремится самореализовать себя в наибольшей степени (поведенческий аспект). Путей решения этой задачи много, в теории менеджмента они известны, достаточно описаны, однако поиск новых направлений и методов не прекращается.

Одно из кардинальных новых направлений предложили исследователи Г.Хэмел и М.Занини в книге «Гуманократия. Как сделать компанию такой же

гибкой, смелой и креативной, как люди внутри неё», где авторы обосновывают идею отказа от бюрократизации в системе управления персоналом на макроуровне. Квинтэссенция книги в том, чтобы создавать в организациях условия, позволяющие персоналу, не скованному требованиями бюрократии, выполнять свою работу наилучшим образом [13, с.11].

М.Швоева, проанализировав опыт управления персоналом в ряде передовых американских предприятий, отмечает, что: многие ценные идеи у них рождаются в неформальной обстановке, например, в тренажерном зале Google, открытом 24 часа в сутки, где они могут тут же обсуждаться коллегами. В компании Facebook размещают посты о достижениях своей команды по итогам каждого дня, еженедельно объявляются имена лучших а победителям дарят билеты на бейсбольный матч или концерт известной группы. В западных фирмах менеджеры еженедельно проводят индивидуальные часовые встречи со своими сотрудниками, чтобы узнать, как идут дела, что нравится и не нравится в работе, что подчинённый собирается делать, укладывается ли он в график плана развития, в каких вопросах нужна помощь руководителя. Специализация HR-менеджеров по узким вопросам: оценка резюме кандидатов на должность, интервьюирование по телефону, собеседование с нанимающимся работником, мероприятия для студентов и др. В результате на 100 сотрудников может приходиться целая армия HR-специалистов [14].

Перспективы трудовой активности персонала с развитием НТП. Для выбора той или иной модели воздействия на управляемую группу hr-менеджеру необходимо прежде всего диагностировать состояние активности коллектива, т.е. выполняемой не столько по причине требований служебно-должностных обязанностей, сколько из желания самовыражения. С использованием маркетингового инструментария выявляется отношение к труду и спрос на его стимулирование, соотношение стимулирования трудовой активности и результатов труда. На наш взгляд, в данном случае, как и с оценкой деловой активности на рынке организации, можно воспользоваться рассмотренным выше индикатором РМІ на основе опросов менеджеров разных уровней и самих

членов коллектива о динамике изменений показателей эффективности работы коллектива, психологическом климате, корпоративной культуре, доли в деловой активности организации и т.п. в сравнении с предшествовавшим периодом. Свой вариант экспертной оценки влияния факторов на трудовую активность предложил Сидоренко (табл. 3.3.4) [4].

Таблица 3.3.4 – Оценка влияния факторов на деловую активность персонала

N.	Фактор	Вид активности (производственная, технико-экономическая или финансово-хозяйственная активность)		
		оценка	вес	Общее значение
1	Образование	X_1	W_1	$K_1 = X_1 \cdot W_1$
2	Здоровье	X_2	W_2	$K_2 = X_2 \cdot W_2$
3	Профессионализм	X_3	W_3	$K_3 = X_3 \cdot W_3$
4	Личностные качества	X_4	W_4	$K_4 = X_4 / W_4$
5	Мотивация	X_5	W_5	$K_5 = X_5 \cdot W_5$
6	Взаимоотношения в коллективе	X_6	W_6	$K_6 = X_6 \cdot W_6$
7	Условия труда	X_7	W_7	$K_7 = X_7 \cdot W_7$
	Сумма	+	1	$\sum_{i=1}^n K_i$

Путём сравнения трёх результативных показателей $\sum_{i=1}^n K_i$ (они должны принимать значения от 0 до 1) определяется фактор, на который необходимо воздействовать, чтобы деловая активность данного подразделения и, следовательно, всего предприятия повысилась.

Большое значение имеют изменения во времени. Так, если Ф.Тэйлором труд рассматривался как индивидуальная деятельность работника, выполнявшего чисто механическую работу, а коллектив оказывал деструктивное воздействие на инициативу индивидуума, то позднее в других научных школах управления социально-экономическая эффективность труда обуславливалась степенью сплочённости коллектива, эффектом синергии, при котором справедливо соотношение $1 + 1 > 2$, социальной фасилитации, т.е. группового эффекта, проявляющегося в повышении активности индивида в условиях осуществления деятельности в группе. Однако Рингельманом

установлена закономерность уменьшения среднего индивидуального вклада в групповую работу при увеличении её численности (эффект Рингельмана), когда при производительности отдельного человека, принятой за 100%, двое вместе поднимут вес, который составляет всего 93% суммарного веса от того, который вместе могут поднять люди, работающие отдельно. Коэффициент полезного действия группы из трех человек будет 85%, группа из восьми человек будет продуктивной на 49% относительно ожидаемой производительности всех членов группы. Указанный эффект ещё имеет название «социальной лени», т.к. члены группы в процессе совместной работы не затрачивают на выполнение задачи столько сил, сколько могли бы, а стараются переложить работу на плечи остальных [15].

Такое обстоятельство весьма существенно, т.к. развитие современных предприятий имеет два противоположных направления по изменению в них численности персонала. С одной стороны, внедрение научно-технических достижений, связанных с автоматизацией, роботизацией, цифровой экономикой, искусственным интеллектом, автоматизированными информационными технологиями и т.п. сокращают общую численность персонала предприятий (см. табл. 1), повышая тем самым эффективность его работы и, следовательно, трудовую активность, т.к. результат работы остаётся неизменным либо увеличивается; с другой стороны, эти же достижения позволяют увеличивать диапазон управляемости, в разы превышая существующие нормативы управляемости. При этом трудовая активность возрастающей управляемой группы должна, следуя эффекту Рингельмана, понижаться. Однако Г.Хэмел приводит в качестве примера гуманократии систему управления персоналом на заводе в Северной Каролине, на котором более 300 техников собирают реактивные двигатели. Работники сгруппированы в небольшие самоуправляющиеся команды, а всем коллективом руководит один директор. Диапазон управления составил казалось бы недопустимое соотношение 1:300, но производительность завода в результате повышенной трудовой активности (по Хэмелу, вовлечённости) оказалась вдвое выше

аналогичного предприятия с традиционной схемой управления [13, с. 38]. То есть стратегия повышения трудовой активности состоит в дезагрегировании управляемых единиц с делегированием им максимума полномочий. Как пишется в книге, «Для того, чтобы стать больше снаружи, компания часто должна уменьшаться внутри» [13, с. 70].

Трудовая активность меняется и с происходящими изменениями условий труда, связанными с тем, что работнику во всех сферах производства всё более приходится взаимодействовать не с коллегами, а с машинами, заменяющими рутинный труд, повышающими заинтересованность работника эффектом в определённой мере игрового общения, исключая физическое, а порой и умственное напряжение. Однако это предъявляет современному менеджеру требования значительно большего профессионализма. Тенденция такова, что и общение менеджера с работником становится всё менее непосредственным, особенно при удалённой работе (на дому, с клиентами и т.п.). Даже в системе образования приобретает всё большую актуальность так называемое дистанционное образование, не вынужденное, как при пандемии коронавируса, а как перспективная форма обучения, получающая всё большее распространение в мире (рис. 3.3.2).

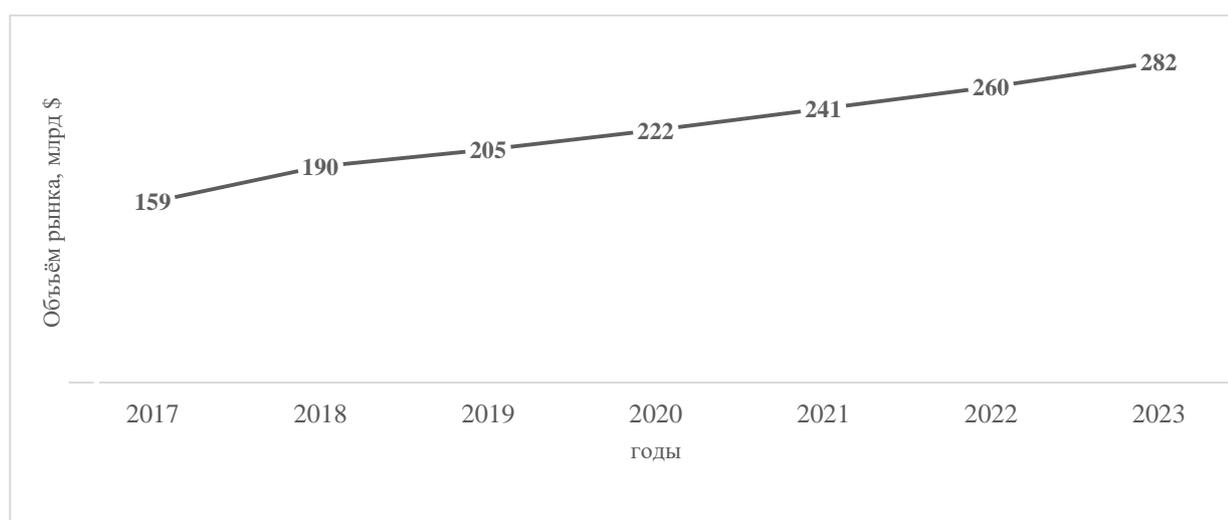


Рисунок 3.3.2 – Объём мирового рынка онлайн-образования [16]

Далеко в историю уйдут лекции профессоров для многочисленной (более сотни слушателей) аудитории. Да и в принципе передача знаний в лекционном

формате теряет свою актуальность, поскольку иной студент в Интернете может собрать материал по теме не хуже преподавателя. Важно лишь представить ему чёткую программу самообучения и разработать систему эффективного контроля.

В таких условиях значимость «трудовой активности», соблазн «трудовой лени» неизмеримо возрастает. Угрозой традиционной организации труда становится и усиливающаяся социальная разобщённость, так называемая атомизация общества, начало которой просматривается уже в английском выражении: «мой дом – моя крепость», да и в русских: «моя хата с краю, ничего не знаю», «каждый сам за себя» - и носящая, с нашей точки зрения, совершенно объективный характер развития социума, в результате чего потребуется отход от традиционных систем менеджмента вообще и стимулирования трудовой активности в частности.

При рассмотрении одного из элементов системы управления кадрами предприятия - трудовой активности персонала, понимаемой как упреждающее реагирование работников в пользу предприятия на события и обстоятельства, определяющие ход трудового процесса с влиянием на него мотивационного менеджмента - аргументировано: многими исследователями экономической теории труда отмечается актуальность проблемы трудовой активности как предприятия в системе рыночных отношений, ставшей даже разделом статистических сборников, так и его коллектива.

© И.Н. Дышловой, 2024

3.4. Трансформация конфликтогенов в условиях новой концепции управления персоналом

Трансформационные процессы и концептуальные изменения в управлении персоналом породили новые принципы взаимодействия сотрудников с работодателем (рис.3.4.1).

Данные рисунка 3.4.1. отражают эволюционный переход концептуальных взглядов на процесс управление персоналом. Так, традиционный HR-менеджмент подразумевает, что у организации есть персонал, которым необходимо управлять. Данный объект управления формирует пассив компании, влекущий за собой расходы на его содержание. Изменение ракурса взгляда с процесса управления на ресурсную составляющую, способную создавать дополнительную стоимость товаров и услуг, позволило рассматривать управление человеческими ресурсами как активом организации.

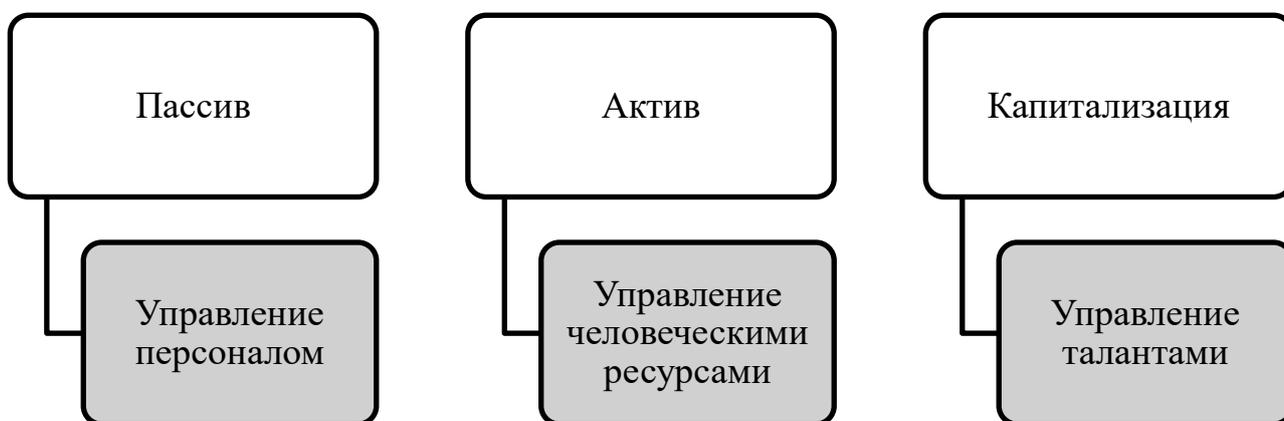


Рисунок 3.4.1. – Эволюция взглядов на управление персоналом

Источник [6, 7].

Последним трендом в концептуальных взглядах на управление персоналом является talent-менеджмент. В данном случае речь идет не о человеке, как о ресурсе, а о соотношении потенциала и производительности сотрудника, то есть о капитализации вложений в персонал.

Новый концептуальный подход к управлению персоналом привел к

изменению норм поведения сотрудников, их взаимодействия в организации, системы мотивации трудовой деятельности. Так концепция управления талантами противопоставляется и даже конфронтирует с принципами командообразования, коллективизма. Во главу угла ставятся индивидуализм и карьеризм. Подобные изменения в системе ценностей сотрудников и работодателей в их взаимодействии привели к возникновению новых конфликтогенов, требующих иных способов и приемов их нивелирования.

Для управления новыми конфликтогенами необходимо выяснить их природу и содержание. Целесообразно выявлять сущность конфликтогенов через систему мотивации трудовой деятельности сотрудников: потребность – мотив – цель – модель поведения – результат, поскольку именно система мотивации является основополагающим действующим механизмом, способным не только привлекать рабочую силу к труду, но и повышать его результативность. Применительно к новой концепции управления персоналом кардинально меняются профессиональные потребности сотрудников. Так, на смену необходимости соответствовать команде, коллективу, быть полезным в достижении провозглашенных регламентированных целей, выступает потребности стать замеченным и востребованным, превзойти других, продемонстрировать «профессиональную эксклюзивность» (табл. 3.4.1).

Таблица 3.4.1. – Идеологическое отличие в системе мотивации

	Традиционная концепция управления персоналом Коллективизм	Концепция управления талантами Индивидуализм
Потребность	Идентификация с коллективом	Быть востребованным и профессионально интересным для работодателя
Мотивы	Профессионально-трудовые	Личные
Цель	Общая	Индивидуальная
Модель поведения	Стандартизированное для всех сотрудников	Конкурентно-демонстративное
Результат	Репутация сотрудника, организации	Иллюзорно-компенсаторный имидж сотрудника

Данные таблицы 3.4.1 демонстрируют изменения в системе ценностей. Трансформация системы ценностей работодателя, смещение рейтинга правил

В условиях применения новой концепции управления персоналом наблюдаются изменения в системе ценностей личности, которая является фундаментом поведения человека во всех аспектах его жизнедеятельности. «Большинство ученых едины во мнении, что основными жизненными ориентирами для человека являются общечеловеческие духовные ценности, такие как: любовь, дружба, справедливость, гуманизм, знания, труд, культура, гармония, долг, равенство...» [10]. Вместе с тем, современные требования к сотруднику, капитализация его труда нивелирует значимость многих базовых для общества ценностей, заменяя такими как наличие лидерских качеств, креативный подход к решению профессиональных задач, карьеризм и индивидуализм, готовность многим жертвовать ради дела.

Адаптация к современной системе ценностей происходит достаточно сложно, особенно для личностей, которые разделяют общечеловеческие установки. Ситуация, когда общество провозглашает и придерживается одной системы ценностей, а работодатель другой провоцирует негатив, дистресс и внутриличностный конфликт сотрудника.

Внутриличностный конфликт представляет собой обостренное негативное переживание, вызванное внутренними противоречиями между «должным» и «нужным», «правильным» и «неправильным», что препятствует принятию решений и осуществлению действий. Одной из неприятных характеристик внутриличностного конфликта является его систематичность, что может вызвать серьезные психические расстройства. Важно отметить, что в условиях повышенной турбулентности коллективов, вызванной новой концепцией управления персоналом, данный конфликт является всегда деструктивным.

Внутриличностный конфликт, спровоцированный новыми требованиями к сотрудникам, может проявляться в трех сферах: эмоциональная, когнитивная и поведенческая (3.4.3).

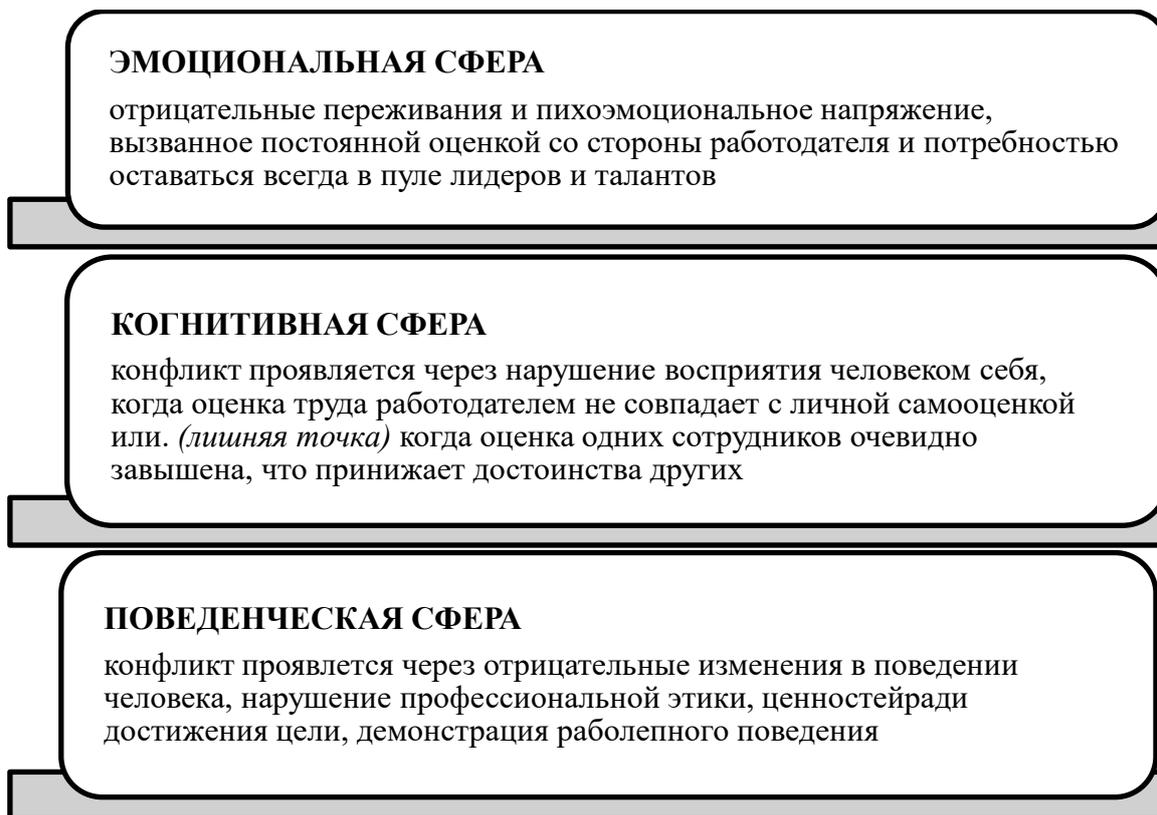


Рисунок 3.4.3 – Сферы проявления внутриличностного конфликта

Поскольку ни один внутриличностный конфликт не может проявиться без воздействия на личность окружающей действительности, возникнуть по причине внутренних факторов, то вполне объективно можно утверждать, что капитализация человеческого ресурса представляет собой благоприятную почву для его развития, а новые требования работодателя – выступают главным конфликтогеном.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что именно работодатель производит различные конфликтогены, провоцирующие возникновение и развитие внутриличностных конфликтов у сотрудников. Ключевые конфликтогены представлены на рисунке 3.4.4.

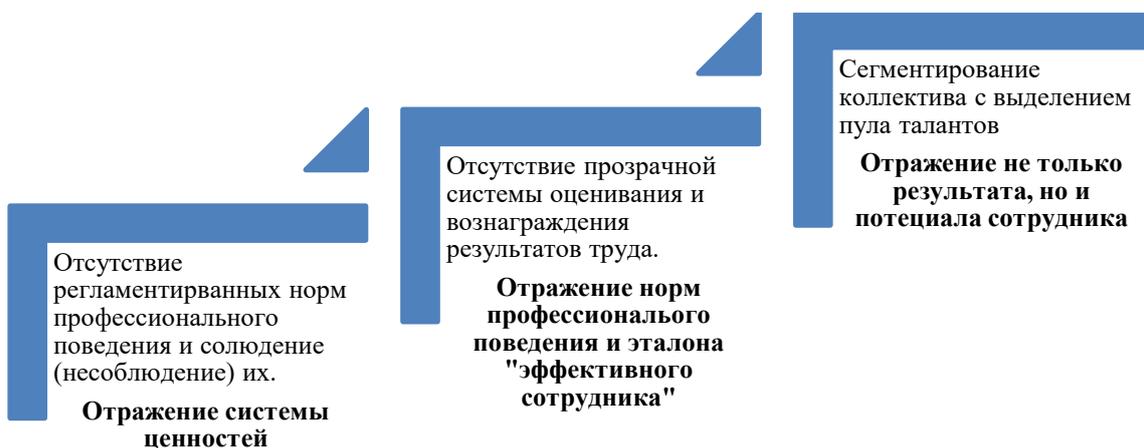


Рисунок 3.4.4 – Ключевые конфликтогены, провоцирующие возникновение и развитие внутриличностного конфликта сотрудника

Несмотря на то, что практически в каждой современной организации существуют регламентированные правила внутреннего распорядка и норм профессионального поведения, следует отметить, что формальное существование данных протоколов или их отсутствие приводит к спонтанному выбору поведения в коллективе в зависимости от ситуаций и целей. Такой подход к внутреннему взаимодействию легко оправдывает проявление агрессии, грубости, нарушение личных границ коллег и пр. Безусловно, первостепенным в данной ситуации будет демонстративная реакция работодателя на происходящие события, что служит сигналом допустимости или недопустимости подобного поведения. Кроме того, в свободном самоопределении профессионального поведения, именно работодатель определяет степень наказания. Вполне очевидно, что, допустив одну и ту же оплошность, сотрудник из пула талантов получит иное наказание, чем рядовой сотрудник. Таким образом, отсутствие регламентированных норм профессионального поведения или несоблюдение таковых сопровождается субъективной оценкой результатов труда, неравенством в системе поощрения и наказания, что формирует социальную несправедливость и способствует профессиональному разложению коллектива.

Чувство справедливости или несправедливости формируется в результате

сложного процесса «социального сравнения». В аспекте внутри коллективного взаимодействия это означает, что сотрудник постоянно сравнивает как руководитель относится к нему и другим подчиненным через систему поощрения и наказания.

Кроме того, сегментация коллектива и выделение пула талантов, предназначенного не для исполнения разового проекта, а для дальнейшего развития и продвижения, само по себе является дискриминирующей практикой, своеобразной «профессиональной стратификацией» по субъективному признаку [8].

Также, исследования в данной области, подтверждают, что в самом пуле происходит борьба за авторитет. Так, сотрудник, который был в начале рейтинга в предыдущей части коллектива, в рамках пула мог замыкать его. У одних это провоцирует формирования иллюзии относительно своей компетенции, снижает самооценку, у других вызывает желание конкурировать, соперничать. В целом подобная ситуация не только провоцирует внутриличностные конфликты, но и приводит к расколу в коллективе, ухудшению внутренних деловых коммуникаций, падению общей результативности, что выводит внутриличностный конфликт на другой уровень – организационный.

Организационный конфликт – это противоречие, возникающее между работниками, коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за противоположности интересов, отсутствия согласия, даже конфронтации в процессе решения каких-либо деловых вопросов.

В предупреждении и разрешении организационных конфликтов ключевой фигурой является руководитель, а главными факторами – его поведение и личность.

Деятельность любого руководителя характеризуется дуализмом стоящей перед ним задачи. С одной стороны, руководитель определяет вектор развития коллектива, расставляет приоритеты, отвечает за общий результат. В связи с этим управленческие усилия направлены на формулировку четких и ясных

распоряжений, распределение задач, контроль за качеством и сроками исполнения, консультирование и инструктирование по выполнению распоряжений и текущим профессиональным вопросам. Такое направление деятельности в теории управления персоналом получило название – директивное. С другой стороны, «руководитель – не кустарь-одиночка, и он может достичь своих целей только посредством вовлечения других людей». С этой точки зрения управленческие усилия направлены на выстраивание благоприятных профессиональных отношений с коллективом и внутри его. Данное направление деятельности руководителя получило название – поддерживающее.

Следует отметить, что проявление двойственного монизма в отмеченных управленческих действиях способствует росту эффективности управления. Так, с одной стороны, панибратство между руководителем и подчиненным препятствует эффективной реализации директивной части управленческой деятельности. С другой стороны, управленческая теория допускает проведение корпоративных мероприятий светского характера, укрепляющих межличностные связи в коллективе, формирующие доверительные отношения. Сбалансированное, оптимальное поведение руководителя крайне важно не только потому, что оно определяет его компетентность, но и позволяет избежать ошибок, вызывающих организационные конфликты.

Таким образом неверная стратегия поведения руководителя по отношению к коллективу: нарушение субординации, панибратство, амикошонство, выделение «друзей» на рабочих местах, ведет к расколу коллектива, появлению латентных конфликтов, противоборств, потере авторитета руководителя, что негативно отражается на общих результатах деятельности.

С точки зрения конфликтологии именно поведение руководителя является основополагающим фактором в возникновении или разрешении организационных конфликтов. Руководитель может являться как инициатором, так и арбитром конфликтной ситуации. Вместе с тем в данном вопросе следует отметить важность такого фактора как личность руководителя, который может

способствовать выстраиванию здоровых профессиональных отношений с коллективом или препятствовать этому.

Наиболее яркое проявление конфликта, связанного с личностью руководителя – это его возраст, который значительно уступает возрасту подчиненных. В этой ситуации молодому руководителю достаточно сложно завоевать авторитет коллектива. Для преодоления подобного конфликта важно уметь продемонстрировать профессиональные и управленческие компетенции. Усугублением конфликта можно считать ярко выраженное директивное поведение молодого руководителя.

Кроме того, важными характеристиками личности руководителя являются его профессиональные качества: заслуги, «профессиональный вес», достижения, полученные результаты его деятельности. Высокий уровень развития данных характеристик способен нивелировать даже возрастные недостатки руководителя. Однако отсутствия указанных черт нарушает стабильность функционирования всего коллектива, приводит к снижению показателей деятельности.

Личностные и поведенческие характеристики руководителя задают тон и правила коммуникаций в коллективе, формируя портрет организации. Эта связь подтверждается теорией «биологической корпорации» Франсиса Гуияра и Джеймса Келли, которые предложили рассматривать организацию как живой организм. Это сходство следует исследовать не только внешне, но и в их внутреннем функционировании, включая генный уровень. Авторы рассматривают организации как живые организмы, обладающие волей, подобно людям, имеющих тело, мозг и дух. Организации рождаются, растут, заболевают, выздоравливают, взрослеют и стареют, мыслят, делают выбор, учатся, работают и чувствуют. Каждая организация уникальна, ее индивидуальность складывается из комбинации сделанного выбора и воздействия окружающей среды. Одни организации умнее, другие – сильнее, здоровее, третьи – более добродетельны. Многие организации, работающие честно, имеют четко выраженное предназначение. Другие же просто

шарлатаны: мораль для них не имеет значения. Сильно развитая индивидуальность – также особенность некоторых организаций, она основывается на четко определенных ценностях. Часть компаний испытывают «кризис идентичности», у них отсутствуют ценности или они определены недостаточно четко.

Выработанные наукой, практикой и мировым опытом нравственно-этические требования, нормы и принципы профессионального поведения, обеспечивающие эффективность деятельности всей организации, называются этикой делового общения. На современном этапе развития организационных систем этические принципы и правила также подверглись изменениям, что становится дополнительным источником конфликтов. Так, сторонники соблюдения этических норм рассматривают этику не только как нравственный императив поведения, но и как инструмент, позволяющий укрепить деловые связи, обеспечить рост прибыли и эффективность деятельности организации. Противники же, напротив, считают этические нормы помехой в деловой сфере, поскольку их соблюдение приводит к излишней социальной и моральной ответственности. Крайним случаем неэтичного поведения является нарушение закона (табл.3.4.2).

Таблица 3.4.2. – Трансформация принципов этических норм делового общения

Сторонники этических норм	Противники этических норм
В основе делового контакта лежат прежде всего интересы дела	Неготовность поступиться личными интересами и амбициями
Порядочность, то есть неспособность к бесчестному поступку, принципиальность	Приспосабливаемость, активное стремление к желаемому
Доброжелательность – принцип побуждает человека выполнять не только то, что он должен, но и сверх того, во имя блага людей	Отсутствие взаимопомощи, ориентация на индивидуальные достижения, личный успех
Уважительность, в том числе к достоинствам других	Конкуренция, часто стремление обесценить заслуги других
Разумность и целесообразность, что благоприятно влияет на нравственно-психологический климат	Поддержание в коллективе соперничества для достижения более высоких результатов

Источник [5, 9].

Таким образом можно выделить два принципа построения этической аргументации – принципы утилитаризма и нравственного императива.

Согласно принципу утилитаризма действие считается морально оправданным, если оно приносит или имеет тенденцию принести максимальную пользу максимальному числу лиц. Суммарная польза сопоставляется с объемом причиняемого ущерба. И если он перевешивает, то решение считается неэтичным. Если же альтернативные действия причиняют ту или иную степень ущерба, то выбирается «наименьшее зло».

В соответствии с принципом нравственного императива моральные решения не должны зависеть от конкретного результата (обман одного клиента также аморален, как и многих).

Вместе с тем, следует отметить, что выявить на практике кросс пересечения зон интересов достаточно сложно. Так, например, успешная забастовка в организации важна для работников, но наносит вред работодателю и потребителям.

Все это указывает на необходимость наличия четких этических правил поведения в организации и соблюдение их. Это позволит избежать инакомыслия в оценке происходящих событий и нежелательной конфронтации между сотрудниками на этой почве.

В теории выделяют три уровня этического аспекта решений:

1. Желательный уровень – отсутствие дискриминации по непрофессиональным признакам, предложение социальных благ, достоверная информация;
2. Минимальный приемлемый уровень – неточность в мелочах, незначительные подарки, несущественные неточности в информации;
3. Неприемлемый уровень – взятки, обман, дискриминация по непрофессиональным признакам.

Гибкое применение этики деловых отношений позволяет максимально использовать потенциал этического фактора, не создавая конфликта с другими компонентами.

Поскольку организация является компонентом общества, то выбранный принцип этического аспекта решений будет отражаться на этических нормах в

обществе, в окружающей социальной среде. В свою очередь, благоприятные тенденции в жизни общества является плодотворной почвой для развития бизнеса. Таким образом, организационные конфликты становятся источником общественных конфликтов.

Трансформация социальных конфликтов происходит на протяжении всей человеческой истории. Каждый новый эволюционный период развития общества находит отражение в новых столкновениях и противоборствах. Рассматривая вопрос трансформации конфликтогенов в рамках новой концепции управления персоналом, следует отметить, что на национальном уровне для России проблема удержания талантов также является приоритетной [1]. Правительство разрабатывает стратегии возвращения и удержания талантов для развития экономики страны. Программы, реализующие стратегии удержания талантов, осуществляются в Сингапуре, Китае, Казахстане и других странах мира, что лишний раз подчёркивает актуальную потребность экономико-хозяйственной деятельности в высокообразованных и талантливых людях.

Так, перестройка рынка труда, вызванная существенными изменениями в социально-экономическом положении общества: цифровизация, формирование рынка свободной занятости, популяризация платформенной занятости, замещение рабочей силы роботами и цифровыми технологиями, стала детерминантом происходящих изменений. Дистанционная работа, виртуальные миграционные процессы и рост конкуренции на рынке труда значительно усложняют задачи и возможности привлечения и удержания ценных сотрудников.

В контексте указанных изменений возникает новый конфликтоген социального уровня – квалификация рабочей силы на рынке труда. Усугубляется уже не латентный конфликт и отсутствие единых, обязательных к применению всеми работодателями квалификационных требований. Единый квалификационный справочник безнадежно устарел, поскольку содержит требования по ряду профессий, которые уже не существуют, а новые не

включены в его содержание. Пришедшие на смену профессиональные стандарты определяют не столько должности и даже не профессии, а область деятельности, что делает их с одной стороны достаточно универсальными, но с другой неопределенными. Кроме того, важно отметить, что не все из запланированных Министерством труда РФ профессиональные стандарты уже приняты [4].

Несмотря на то, что принятые профессиональные стандарты затрагивают как государственный сектор, так и коммерческий, и даже индивидуальных предпринимателей, часто их практическая реализация остается формальной. Работодатели вместо поиска готового сотрудника склонны искать «материал», из которого будет формироваться нужный специалист. Кроме того, растет число должностей, на которые принимают сотрудников без наличия специальной квалификации, поскольку их труд более дешевый. Вместе с тем, квалифицированные специалисты вынуждены соглашаться на должности ниже имеющихся знаний и умений или на более низкую оплату труда.

Подобная тенденция, к сожалению, отмечается и в бюджетной сфере, где квалификационные требования достаточно регламентированы, в том числе локальными актами (табл.3.4.3).

Таблица 3.4.3 – Сведения о численности работников в системе образования Республики Крым

Наименование показателя (тыс. чел)	Период, год						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Руководящие работники ВО	248	330	290	304	281	203	213
Из них с высшим образованием	248	327	288	296	278	203	213
Количество преподавателей СПО	1452	1499	1568	1492	1579	1593	1632
Из них с высшим образованием	1425	1464	1513	1464	1546	1545	1585

Источник [2, 3],

Таким образом, новая концепция управления талантами порождает социальные конфликты, связанные с отсутствием унифицированных названий должностей и конкретных требований к ним. Кроме того, выявление

потенциала в сотруднике процесс достаточно субъективный, не подверженный научной методологии, и носит вероятностный характер.

Таким образом современные конфликтогены, вызванные новой концепцией управления персоналом, проявляются в трех уровнях: на личностном уровне человека – внутриличностный конфликт, на организационном уровне – межличностный конфликт и на общественном уровне – социальный конфликт. Совокупность конфликтогенов указанных уровней показана в таблице 3.3.4.

Таблица 3.4.4 – Совокупность конфликтогенов разного уровня в условиях новой концепции управления персоналом

Уровень конфликта	Личный	Организационный	Общественный
Вид конфликта			
Внутриличностный	Смена системы ценностей	Капитализация труда	Новые нормы делового общения
Межличностный	Акцент на личную конкуренцию, а не межструктурную	Личностные и поведенческие характеристики руководителя	Прагматизм
Социальный	Проявление утилитаризма	Потребительское поведение, стратификация коллектива	Дисбаланс между экономическими и социальными интересами

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что сама по себе концепция капитализации труда носит исключительно экономический характер, исключая важность социального аспекта занятости населения, что представляет угрозу для общественного благополучия. Кроме того, новая концепция предполагает изменения в системе ценностей организации, норм делового общения, эталона «эффективного сотрудника».

© О. Р. Жаворонкова, 2024

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Монография посвящена исследованию предпосылок и условий формирования профессиональных компетенций кадров для цифровой экономики, выявлению проблем и обоснованию направлений профессиональной ориентации кадров. В ходе исследований авторским коллективом обобщены и систематизированы современные методы обучения кадров. Предложена эволюционная классификация методов оценки эффективности обучения кадров, которая разделена на четыре основных этапа: базовый, становление, распространение и интеграция. Особое внимание уделено анализу Национального проекта «Демография», в рамках которого реализуется масштабный федеральный проект «Содействие занятости», направленный на формирование конкурентоспособного рынка труда, обеспечивающий приобретение или развитие инновационных навыков и компетенций современного специалиста в период цифровых трансформаций.

Рассмотрены условия развития концепции «Общество 5.0» как инновационной концепции управления профессиональными компетенциями работников в цифровом обществе. Выделены современные внешние факторы влияния на формирование и развитие кадровой политики и кадрового потенциала, в том числе определено влияние концепций VUCA-мира и BANI-мира на формирование и развитие кадровой политики в условиях нестабильной и динамичной среды.

Систематизированы актуальные профессиональные, цифровые, универсальные и управленческие компетенции кадров, необходимые для создания, использования и развития кадрового потенциала в современных условиях для обеспечения их эффективной работы организаций. Обоснованы преимущества использования модели компетенций для формирования и реализации кадровой политики во взаимосвязи с современной концепцией управления кадровым потенциалом.

Рассмотрены формы, признаки и последствия кадрового кризиса с выделением их специфики в цифровой среде. Обоснованы основные задачи и элементы антикризисного управления человеческими ресурсами. Систематизированы ключевые шаги, обеспечивающие процесс антикризисного управления человеческими ресурсами. Особое внимание уделено специфике антикризисного управления в цифровой среде. Предложены основные шаги по разработке антикризисной стратегии и контроля.

Проанализирован исторический путь развития технологий подбора персонала в различных странах мира, определены закономерности и особенности данного процесса. Особое внимание уделено современному этапу развития технологий подбора персонала в организации. На основе анализа развития современного этапа подбора персонала были выделены три «волны» перемен данного процесса. Рассмотрены современные тенденции развития технологий подбора персонала и их влияние на экономическое развитие организации.

Предложены конкретные рекомендации повышения эффективности управления человеческими ресурсами через использование аттестационных и оценочных инструментов для персонала различных категорий. Особое внимание уделено типичным ошибкам, допускаемым специалистами по управлению персоналом и руководителями организаций в области аттестационной оценки сотрудников. Кроме того, авторами систематизированы методы и рычаги повышения эффективности аттестации в системе управления человеческими ресурсами. Разработаны пути создания эффективной подсистемы аттестации и оценки персонала в системе конкурентоспособного управления человеческими ресурсами организаций.

Особое внимание исследователями уделено этапам цифровизации трудовых отношений, а также изменениям в области требований к компетенциям и навыкам «новых» сотрудников. Кроме того, авторы систематизируют представления о цифровой трансформации, предоставляет информацию о ее положительном и негативном влиянии на сферу занятости и рынка труда, предоставляя

практические рекомендации по устранению и корректировке угрожающих последствий для экономики страны и общественно-экономической жизни.

Проведенные исследования позволили систематизировать и обобщить основные традиционные и современные теории мотивации, в результате чего выявлено, что теории мотивации не противоречат, а взаимодополняют и расширяют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации. Показана схема стимулирования образования мотивации трудовой деятельности работника. Обосновано необходимость применения комплексного и системного подхода в управлении мотивации работников с применением цифровых технологий. Разработаны мероприятия, направленные на повышение уровня мотивации трудовой деятельности, с целью эффективного управления персоналом организации.

Рассмотрено значение трудовой активности работников в деятельности предприятий и организаций и роль мотивационного менеджмента в активизации труда, концепции оценки трудовой активности и стимулирования трудовой активности. Представлены современные модели организационного управления в сопоставлении с моделью управления на основе массового энтузиазма, сформировавшегося в годы существования СССР. Охарактеризованы тенденции развития трудовой активности персонала в условиях атомизации общества и, соответственно, изменение задач менеджеров по побуждению работников к активному труду.

В представленной книге исследуются и вопросы трансформации конфликтогенов в аспекте новой концепции управления персоналом. Показаны изменения рынка труда, принципы взаимодействия работодателя и подчиненного, влекущие возникновение новых конфликтных ситуаций. Выделенные конфликтогены рассмотрены на трех уровня проявления: внутриличностном, организационном и социальном. Отмечена взаимосвязь новых конфликтогенов на рассматриваемых уровнях. Определено направление по нивелированию воздействия выявленных конфликтогенов на развитие личности, эффективное функционирование организации и устойчивого развития общества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Список использованных источников по 1.1

1. Безлепкина Е. А. Современные методы обучения персонала. Национальная гильдия профессиональных консультантов. Режим доступа: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf> (дата обращения 20.11.2023).
2. Голубь А.А., Актуальность модели Д. Киркпатрика как инструмента оценки эффективности обучения персонала // Символ науки. 2019. №5. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-modeli-d-kirkpatrika-kak-instrumenta-otsenki-effektivnosti-obucheniya-personala> (дата обращения: 22.09.2023).
3. Долженко Р.А., Илюшников К.К. Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2018. №3. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-evolyutsiya-podhodov-i-perspektivy> (дата обращения: 22.09.2023).
4. Доклад об итогах работы Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации в 2022 году и задачах на 2023 год // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. 2022. 120 с. Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/06/59/%.pdf> (дата обращения 03.10.2023).
5. Занятость населения. Социальная сфера. Краткосрочные экономические показатели Российской Федерации. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50802> (дата обращения 20.11.2023).
6. Калиева С.А., Садыков И.М. Методы и инструменты повышения конкурентоспособности национальных кадров: зарубежный опыт // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2022. №5-1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-instrumenty-povysheniya->

konkurentosposobnosti-natsionalnyh-kadrov-zarubezhnyy-opyt (дата обращения: 22.09.2023).

7. Краковская И.Н. Трансформация занятости в промышленности в условиях цифровизации: предпосылки и направления // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 1. – С. 97-112. – DOI: <https://doi.org/10.18334/et.9.1.114006>

8. Обучение граждан в рамках федерального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демография» // Федеральная служба по труду и занятости. Режим доступа: <https://trudvsem.ru/information-pages/support-employment/> (дата обращения 01.10.2023).

9. Путин В. В. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 4 декабря 2014 года. Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/47173> (дата обращения: 05.03.2015).

10. Салимова Т.А., Гуськова Н.Д., Краковская И.Н. Общество 5.0 – новая модель социально-экономического развития? // Стандарты и качество. – 2021. – № 1. – с. 50-53. Режим доступа: <https://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=195296> (дата обращения 07.11.2023).

11. Соловьева И.А., Герасимова М.В., Мусина Д.Р. Формирование многокритериальной модели оценки эффективности системы обучения и развития организации // Вестник евразийской науки. 2017. №2 (39). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mnogokriterialnoy-modeli-otsenki-effektivnosti-sistemy-obucheniya-i-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 22.09.2023).

12. Степаненко В.Г., Антонова Н.В. Оценка эффективности обучения сотрудников организации в форме тренинга: анализ конкретного случая // Организационная психология. 2019. Т. 9. № 4. С. 52–75. Режим доступа: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2020/01/02/1511908238/OrgPsy_2019_4\(4\)_Stepanova-Antonova\(52-75\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2020/01/02/1511908238/OrgPsy_2019_4(4)_Stepanova-Antonova(52-75).pdf) (дата обращения 20.11.2023).

13. Удовидченко Р.С., Киреев В.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала // Современные проблемы науки и

образования. – 2014. – № 6. Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=16909> (дата обращения: 20.11.2023).

14. Mattox, J., Buren, M. V. and Martin, J. (2016) Learning Analytics. 1st edn. Kogan Page. Available at: <https://www.perlego.com/book/1015263/learning-analytics-measurement-innovations-to-support-employee-development-pdf> (Accessed: 14 October 2022).

15. Mulhall, Sue. (2015). Mulhall, S. (2015) Evaluating HRD Programmes in Human Resource Development. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1852.4322> .

16. Rudneva, L.N. & Rudenok, O.V.. (2021). Formation of a Corporate Evaluation and Staff Training System. Вестник Алтайской академии экономики и права. V. 3(2). P. 211-218. Available at: https://www.researchgate.net/publication/350520090_formation_of_a_corporate_evaluation_and_staff_training_system DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.1632>

Список использованных источников по 1.2

1. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва, Издательство Юрайт, 2023. – 575 с.

2. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн.2 : монография / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 283 с.

3. Верна, В. В. 1.2. Формирование и развитие кадрового потенциала организации / В. В. Верна // Развитие кадрового потенциала на основе системы управления знаниями в организациях / Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского; под общей редакцией. – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2019. – С. 25-49.

4. Кадровый потенциал организации: как работать над эффективностью персонала // Портал HR-директор, 2023 – Режим доступа: <https://www.hr->

director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy-potentsial-organizatsii (дата обращения: 06.10.2023).

5. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. — М.: РАНХиГС, 2021. — 184 с.

6. Хасанов, А.Э. VUCA- и BANI-мир – новая реальность для российского предпринимательства / А.Э. Хасанов // Московский экономический журнал. – 2023. – №4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vuca-i-bani-mir-novaya-realnost-dlya-rossiyskogo-predprinimatelstva> (дата обращения: 15.11.2023).

7. Батяева, Р.И. Кадровая политика предприятий в мире VUCA / Р.И. Батяева, Д.М. Дзукаева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №7. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-predpriyatiy-v-mire-vuca> (дата обращения: 15.11.2023).

8. Сорокина, А. Н. Реализация кадровой политики в условиях психологических вызовов цифровой эпохи хаоса BANI-мира / А. Н. Сорокина // Инновационные тенденции развития российской науки : Материалы XV Международной научно-практической конференции молодых ученых, Красноярск, 23–25 марта 2022 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2022. – С. 539-542.

9. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций / О.Л. Чуланова: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 122 с.

10. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / под ред. Шклярчук М.С., Гаркуши Н.С. М.: РАНХиГС, 2020. – 84 с. – Режим доступа: https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency_Model_CDTO_RANEPА.pdf (дата обращения: 06.10.2023).

11. Кузьмина, О. М. Компетенции, востребованные на рынке труда в цифровой экономике / О. М. Кузьмина // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Симферополь, 23 ноября 2021 года. –

Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. – С. 204-206.

12. Кузьмина, О. М. Мировые тенденции развития человеческого капитала / О. М. Кузьмина // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике : Материалы IV Международной научной конференции, Нижний Новгород, 16 февраля 2022 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 161-165.

13. Кузьмина, О. М. Цифровые инструменты персонального менеджмента в развитии человеческих ресурсов / О. М. Кузьмина, Ж. В. Доможилкина // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 5(142). – С. 1249-1255.

14. Кулагина, Е. Управленческие компетенции: как оценить и развить навыки менеджера // Портал HR-директор, 2022. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66620-qqq-17-m4-upravlencheskie-kompetentsii> (дата обращения: 06.10.2023).

15. Xaver Neumeyer. Managerial Competencies and Development in the Digital Age // IEEE Engineering Management Review, 2021. – PP(99):1-1. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/353813087_Managerial_Competencies_and_Development_in_the_Digital_Age (дата обращения: 06.10.2023).

Список использованных источников по 1.3

1. Заверталюк, О. Антикризисное управление персоналом: почему необходимо и как оно работает? [Электронный ресурс] / О. Заверталюк // Антикризисное управление. – Режим доступа: <https://антикризисное-управление.рф/antikrizisnoe-upravlenie-personalom/> (дата обращения: 11.10.2023)

2. Митрофанова, Е. А. Антикризисное управление персоналом: концептуальный подход / Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова // Вестник университета. – 2017. – № 12. – С.18-27.

3. Третьяков, О. В. Концептуальные основы антикризисного управления персоналом компании в условиях экономической турбулентности внешней

среды / О. В. Третьяков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Том 12. – № 4А. – С. 85-98.

4. Crisis Management Plan [Электронный ресурс] // RockDove Solutions – Режим доступа: <https://www.rockdovesolutions.com/blog/4-essential-components-of-a-digital-crisis-management-plan> (дата обращения: 11.11.2023)

5. Ross, D. Crisis Management for the Digital Age [Электронный ресурс] / D. Ross // Forbes. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/04/26/crisis-management-for-the-digital-age/?sh=3e6d26396b0a> (дата обращения: 01.11.2023)

6. Six Must-Have Features for an Effective Crisis Management Software [Электронный ресурс] // HR Cloud – Режим доступа: <https://www.hrcloud.com/blog/six-must-have-features-for-an-effective-crisis-management-software> (дата обращения: 15.11.2023)

Список использованных источников по 2.1

1. Исторический аспект проблемы психологического отбора и подбора кадров / А. Хавыло // Психология и бизнес. – 2023. Режим доступа: <https://psycho.ru/library/3192> (дата обращения 27.11.2023).

2. Иванова С. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителей. М. : Альпина Паблишер, 2016. – 318 с.

3. Cartledge P. Ostracism: selection and de-selection in ancient Greece. // History and policy. - 20 July 2006. Режим доступа: <https://www..org/policy-papers/papers/ostracism-selection-and-de-selection-in-ancient-greece> (дата обращения 27.11.2023).

4. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 415 с.

5. Anthony F. Wallace Industrial revolution // Britannica. Nov 15, - 2023. Режим доступа: <https://www.britannica.com/money/topic/Industrial-Revolution> (дата обращения 16.11.2023).

6. Brief A. History of the Recruiting World // News and insights. – 2003. Режим доступа: <https://www.cps4jobs.com/2023/02/22/brief-history-of-the-recruiting-world/> (дата обращения 18.11.2023).
7. Perelson P. The History and Evolution of the Recruitment Industry // PrincePerelson & Associates. - 2022. Режим доступа: <https://perelson.com/the-history-and-evolution-of-the-recruitment-industry/> (дата обращения 29.11.2023).
8. Mishra A. A brief history of recruitment and hiring // Hackerearth. -2023. Режим доступа: <https://www.hackerearth.com/blog/talent-assessment/brief-history-recruitment/> (дата обращения 29.11.2023).
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — 456 с.
10. Лившиц С.Б., Назаров Н.С. Суров В.Ф. Кадровая служба. — Л.: Лениздат, 1985г. — 462 с.
11. Бизюкова И.В. Кадры: подбор и оценка. — М.: Московский рабочий, 1984. — 386 с.
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — 2-е изд. — М.: Дело, 1997. — 345 с.
13. Miroshnuchenko S. Technological Progress and Its Role in Recruitment // Ficus. – 2023. Режим доступа: <https://ficustechnologies.com/technological-progress-and-its-role-in-recruitment/> (дата обращения 25.11.2023).
14. Overell M. The history of innovation in recruitment technology and services // Techcrunch. – 2016. Режим доступа: <https://techcrunch.com/2016/10/29/the-history-of-innovation-in-recruitment-technology-and-services/> (дата обращения 25.11.2023).

Список использованных источников по 2.2

1. Асеева, М. А. Совершенствование элементов системы управления трудовыми ресурсами организаций и предприятий в условиях существующих рынков труда. Монография / М.А. Асеева, О.В. Глеба, Н.Г. Данилочкина, И.П. Пунин, В.А. Радченко, Г.Я. Ратушняк, И.А. Чиликин, К.А. Чудакова, А.Л.

Золкин, М.С. Чистяков. - М.: Русайнс, 2022. – 172с.

2. Григорьева, Д. С. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией / Д.С. Григорьева, Е.А. Глухова // В сборнике: Экономика, управление и право в современных условиях. Межвузовский сборник статей. Под общей редакцией М.М. Матвеевой. - Тольятти, 2020. - С. 24-27.

3. Кирпишникова, В. С. Основные показатели анализа эффективности использования трудовых ресурсов / В.С. Кирпишникова // Интернаука. - 2022. - № 1-3 (224). - С. 25-27.

4. Колесникова, В. Б. Комплексная оценка индивидуальных результатов труда персонала на предприятии / В.Б. Колесникова // Цифровая и отраслевая экономика. - 2021. - № 3 (24). - С. 13-21.

5. Малахова, А. А. Оценка персонала и результатов его деятельности при построении дифференцированной системы оплаты труда в кадровом менеджменте / А.А. Малахова, О.В. Старова, В.А. Арефьев // Экономика труда. - 2020. - № 1. - С. 43-54.

6. Омельченко, Н. В. Проблемы и тенденции оценки персонала в современных организациях / Н.В. Омельченко, Л.С. Скрипниченко, И.Г. Юркова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2020. - Т. 9. - № 1. - С. 69-76.

7. Острик, В. Ю. Современные методы аттестации персонала / В.Ю. Острик // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Симферополь, 23 ноября 2021 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. – С. 275-277. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47240135>. (Дата обращения: 11.11.2023).

8. Острик, В. Ю. Аттестация высшего менеджмента организаций в условиях цифровизации социально-экономических процессов общества / В. Ю. Острик, В. Э. Лизунова // Управленческий и сервисный потенциал цифровой

экономики: проблемы и перспективы : Материалы Международной научно-практической конференции, Омск, 14–15 мая 2020 года / Редколлегия: Е.В. Яковлева (отв. редактор), А.А. Белолобова. – Омск: Омский государственный технический университет, 2020. – С. 193-196. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43114486>. (Дата обращения: 16.11.2023).

9. Симченко, Н. А. Аттестация персонала: Для обучающихся очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / Н.А. Симченко, В.Ю. Острик. – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2022. – 160 с. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48035098>. (Дата обращения: 11.11.2023).

10. Сытник, А. А. Наиболее распространенные ошибки в оценке труда персонала организации / А.А. Сытник // Инновации. Наука. Образование. 2022. - № 50. - С. 920-924.

11. Сытник, А. А. Совершенствование системы оценки труда персонала организации / А.А. Сытник // Инновации. Наука. Образование. - 2022. - № 50. - С. 794-798.

Список использованных источников по 2.3

1. Digital skills for the economy and government. – URL:https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/492889/DCMSDigitalSkillsReportJan2016.pdf. — (дата обращения: 02.11.2023)

2. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-willmean-for-jobs-skills-and-wages> (дата обращения: 20.10.2023).

3. When Will AI Exceed Human Performance? Evidence from AI Experts. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - URL: <https://arxiv.org/abs/1705.08807> (дата звернения: 25.10.2023).

4. Вестник МОТ: COVID-19 и сфера труда. - Третий выпуск. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-ekonomiki-na-rynok-truda-1>
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/briefingnote/wcms_743625.pdf (дата обращения: 26.10.2023).

5. Меньше уверенности – больше осмотрительности / 22-й опрос руководителей крупнейших компаний мира, 2019 год: PwC в России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.pwc.com/kz/en/assets/pdf/22-annual-global-ceo-survey-rus.pdf> (дата обращения: 26.10.2023).

6. Мусаева, Дженнет Влияние цифровой экономики на рынок труда / Д. Мусаева, Л. Чарыева, А. Мыратлыев, О. Човдыров // Всемирный ученый. -2023. №5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-ekonomiki-na-rynok-truda-1> (дата обращения: 26.10.2023).

7. Положихина М. А. Экономика России в условиях пандемии коронавируса // ЭСПР. - 2021. - №4. - (48). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-rossii-v-usloviyah-randemii-koronavirusa> (дата обращения: 26.11.2023).

8. Оценка компетенций / Центр оценки и кадрового развития специалистов в области цифровой трансформации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://cdto.work/ocenka-kompetencij/>

9. Садовая, Е.С. Механизм формирования неравенства на рынке труда в цифровую эпоху // Социально-трудовые исследования. 2021. №3 (44). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-formirovaniya-neravenstva-na-rynke-truda-v-tsifrovuyu-epohu> (дата обращения: 26.11.2023).

10. Харковска, Е. Изменение тенденций на рынке труда в условиях цифровой экономики / Харковска Е. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 52 (290). — С. 420-424. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://moluch.ru/archive/290/65921/> (дата обращения: 27.10.2023).

Список использованных источников по 2.4

1. Ахметшин, Э. М. Контроль как функция управления // Елабужский институт Казанского федерального университета. Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/197425467.pdf> (дата обращения 28.11.2023).

2. Баянов, А. И. Автоматизация контроля и учета для эффективной деятельности современного предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №4-2. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-kontrolya-i-ucheta-dlya-effektivnoy-deyatelnosti-sovremennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 29.11.2023).

3. Бегичева, С.В. Автоматизированные системы учета рабочего времени сотрудников // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №9 (103). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizirovannyye-sistemy-ucheta-rabochego-vremeni-sotrudnikov> (дата обращения: 29.11.2023).

4. Головченко А. Е. Разработка системы контроля удаленной работы сотрудников организации для повышения уровня информационной безопасности // Вестник молодежной науки. 2023. №3 (40). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-kontrolya-udalennoy-raboty-sotrudnikov-organizatsii-dlya-povysheniya-urovnya-informatsionnoy-bezopasnosti> (дата обращения: 29.11.2023).

5. Илюшникова, Е.К., Илюшников, К.К. Инструменты автоматизации процесса управления персоналом в коммерческой организации. Creative Economy. 2019. Т. 13. № 7. – С. 1443-1456. DOI: 10.18334/ce.13.7.40819.

6. Лаенко О.А., Денисова К.Е. Стратегический контроллинг // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. №1. Режим

доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-kontrolling> (дата обращения: 29.11.2023).

7. Михайлов А. А., Комова А. А. Разработка модели организации контроллинга персонала в проектной среде предприятия авиационной промышленности // Вестник Академии знаний. 2020. №3 (38). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-organizatsii-kontrollinga-personala-v-proektnoy-srede-predpriyatiya-aviatsionnoy-promyshlennosti> (дата обращения: 29.11.2023).

8. Побиянская А.В., Кипервар Е.А., Дубровин А.М. Системы контроля и учета рабочего времени как направление повышения производительности труда // Экономика труда. 2021. №6. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-kontrolya-i-ucheta-rabochego-vremeni-kak-napravlenie-povysheniya-proizvoditelnosti-truda> (дата обращения: 29.11.2023).

9. Романова, Д. А. Методы стратегического управления персоналом в практике предприятия / Д. А. Романова, Е. Н. Сидоренко // Актуальные проблемы науки и техники. 2022 : Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 16–18 марта 2022 года / Отв. редактор Н.А. Шевченко. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2022. – С. 981-982.

10. Хадонова С. Инновационная система мониторинга и контроля персонала и транспортных средств / Хадонова С. Уфимцев А. // Беспроводные технологии: г. Москва. - №2'2020. С. 44-47. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://wireless-e.ru/application/tms/sistema-monitoringa-i-kontrolya/> (дата обращения: 29.11.2023).

11. Шевнина Ю.С., Буравов А.Н. Автоматизация учета рабочего времени сотрудников предприятия в условиях удаленной работы // Программные продукты и системы. 2022. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-ucheta-rabochego-vremeni-sotrudnikov-predpriyatiya-v-usloviyah-udalennoy-raboty> (дата обращения: 29.11.2023). 10-11

12. Юсупова С.М., Милованов Д.И. Контроль персонала в кадровом контроллинге // Гуманитарный научный журнал. 2022. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-personala-v-kadrovom-kontrollinge> (дата обращения: 29.11.2023). 11-12

Список использованных источников по 3.1

1. Германов, И. А. Роль вертикального доверия в регулировании установок и трудового поведения работников предприятий / И. А. Германов, П. М. Лапин // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2023. – № 1. – С. 131-140. – DOI 10.17072/2078-7898/2023-1-131-140. – EDN ZZQEVS.

2. Климова, С. Г. Трансформация паттернов трудового поведения в современном российском обществе / С. Г. Климова // Россия реформирующаяся. – 2023. – № 21. – С. 204-229. – DOI 10.19181/ezheg.2023.8. – EDN APMPZQ.

3. Шермерорн, Дж. Хант, Дж. Р. Осборн . Организационное поведение / Organizational . behavior 8-е изд: учебник / Дж. СПб.: Питер, 2004. - 637 с.

4. Чжан, В. Ключевые особенности трансформации трудового поведения в период постиндустриального общественного развития / В. Чжан // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2021. – № 10. – С. 283-285. – DOI 10.23672/x5911-6206-2089-b. – EDN ZKIQZR.

5. Патраков, Э. В. Конструирование опросника о трансформации трудового поведения педагогов в цифровой информационной среде / Э. В. Патраков // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2021. – Т. 27, № 4. – С. 128-136. – DOI 10.34216/2073-1426-2021-27-4-128-136. – EDN EZYHVQ.

6. Алексеева, Е. А. Типология трудовых стратегий наемного работника на основе поведенческого критерия / Е. А. Алексеева // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 2. – С. 128-134. – EDN KGYMZX.

7. Кирильчук, С. П. Симченко Н.А. Особенности трансформации профессиональной ориентации населения на рынке труда / С. П. Кирильчук, Н. А. Симченко // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2023. – № 2. – С. 218-223. – DOI 10.26296/2619-0605.2023.2.2.021. – EDN BQPMSY.

8. Кострова, Ю. Б. Новые подходы к организации работы по профессиональной ориентации молодежи / Ю. Б. Кострова // Экономика труда. – 2021. – Т. 8, № 10. – С. 1105-1118. – DOI 10.18334/et.8.10.113629. – EDN LZRRYM.

9. Karpova, E. G. Values and value orientations of a digital leader in the digital economy era / E. G. Karpova, E. S. Gurenko // Digital Sociology. – 2021. – Vol. 4, No. 4. – P. 13-17. – DOI 10.26425/2658-347X-2021-4-4-13-17. – EDN VBZWTD.

10. Пинчук, А. Н. Транспрофессиональное образование в студенческом дискурсе: востребованность, ожидания, риски / А. Н. Пинчук, С. Г. Кареева, Д. А. Тихомиров // Образование и наука. – 2022. – Т. 24, № 3. – С. 184-220. – DOI 10.17853/1994-5639-2022-3-184-220. – EDN FDITNJ.

11. Колесник, Е. А. Профессиональное будущее в условиях цифровой трансформации занятости и рынка труда / Е. А. Колесник // Beneficium. – 2021. – № 4(41). – С. 96-104. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2021.4(41).96-104. – EDN WLWBWX.

12. Половинко, В. С. Анализ практики регулирования процесса профессионального самоопределения / В. С. Половинко, А. В. Арбуз // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 19, № 1. – С. 108-119. – DOI 10.24147/1812-3988.2021.19(1).108-119. – EDN JFTSLS.

13. Social and personal orientation of learning activity as the basis for students' professional development / E. L. Mitsan, E. A. Ovsyannikova, I. V. Samarokova [et al.] // Laplage em Revista. – 2021. – Vol. 7, No. Extra-A. – P. 141-147. – DOI 10.24115/S2446-622020217Extra-A786p.141-147. – EDN LIJSZP.

Список использованных источников по 3.2

1. Голубир, Л.С. Основные теории мотивации / Л.С. Голубир // Научно-практические исследования. – 2020. – №11-4(34). – С. 9-16.
2. Ершова, Е.А. Исследование существующих теорий мотивации в системе управления персоналом / Е.А. Ершова, М.В. Виниченко // Новое поколение. – 2017. – №14-2. – С. 194-200.
3. Заболотских, А.В. Обзор существующих теорий мотивации с учетом их применения в высшей школе / А.В. Заболотских, Т.В. Дугина // Перспективы науки. – 2021. – №10 (145). – С. 167-169.
4. Кариева, Ж.Г. Теории мотивации / Ж.Г. Кариева // Студенческий.– 2022. – №39-4(209). – С. 46-47.
5. Кудряшов, В.С. Современные теории мотивации и методы стимулирования персонала / В.С. Кудряшов, Б.А. Степанов // Экономика и управление народным хозяйством.– 2022. – №17 (19). – С. 25-32.
6. Лизовская, В.В. Теории мотивации и единые приемы в маркетинге и управлении человеческими ресурсами / В.В. Лизовская // E-Scio.– 2022. – №11 (74). – С. 545-551.
7. Масленкова, Б.И. Содержательные и процессуальные теории мотивации труда / Б.И. Масленкова, Е.Е. Родина // Инновационные научные исследования. – 2022. – №11-3(33). – С. 85-93.
8. Пэн, Ц. Теории мотивации в современном управлении предприятием / Ц. Пэн, Н.Н. Петрова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – №5. – С. 847-851.
9. Скобликова, Е.О. Ценностная теория мотивации достижения / Е.О. Скобликова // Региональный вестник. – 2020. – №2 (41). – С. 70-71.
10. Щеголева, Т.В. Содержательные теории мотивации: сравнительная характеристика и анализ / Т.В. Щеглова, Э.Б. Лубянская, В.А. Азанова // Цифровая и отраслевая экономика. – 2022. – №2 (27). – С. 41-47.

Список использованных источников по 3.3

1. Жадан С.А Трудовая активность как объект исследования / С.А.Жадан - [электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.e-rej.ru/Articles/2007/Zhadan.pdf> (дата обращения 09.10.2023).
2. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования/Пер. с англ. — М.: Academia, 2004. - 788 с.
3. Колмагоров М.В. Управление мотивацией на основе стимулирования / М.В.Колмагоров, С.И. Ксенофонтов, И.П. Поварич // Вестник Кузбасского государственного технического университета, 2005. – № 1(45). - С. 102-106.
4. Сидоренко И.В. Управление активностью персонала предприятия / И.В.Сидоренко // Проблемы современной экономики, 2009. – № 4(32). - С.164-165.
5. Индексы деловой активности PMI [электронный ресурс] – режим доступа: <https://fin-plan.org/blog/investitsii/indeksy-delovoy-aktivnosti-pmi/?ysclid=lnhfqtxmv4390386071> (дата обращения 25.09.2023).
6. Щербинина, Л. Ю. Обзор методик по оценке индексов деловой активности / Л. Ю. Щербинина, Ю. А. Пересько. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики и управления. — 2016. — № 3.1 (5.1). — С. 52-55. — URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/31/958/> (дата обращения: 23.09.2023).
7. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л.Ф.Ильичёв, П.Н.Федосеев, В.Г.Иванов – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.
8. Грейдирование персонала - Hay Group или Strata- HighAdvance [электронный ресурс] – режим доступа: <https://highadvance.org/grejdirovanie-personala/?ysclid=lnbr7im0v3966402700> (дата обращения 04.10.2023).
9. Пушкарёва Е.В. Инновационные методы мотивации персонала / Е.В.Пушкарёва, Э.Р.Абдураимова // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского Серия «Экономика и управление», 2013. - Вып. 2. - № .С. 117-124.

10. Иванова Т.Л. Инновационные подходы к оценке персонала предприятия / Т.Л.Иванова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2015. - № 3(8). – С. 63-67.

11. Голосов О.В. Модели организационного управления /О.В.Голосов, И.Н.Дрогобыцкий // Научные труды вольного экономического общества России, 2014. - Том: 187 – С. 308-319.

12. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие / А.И.Кочеткова // М.: Дело, 2003. – 944 с. – (Введение в организационное поведение : Учеб.-метод. пособие / А. И. Кочеткова. - Москва : ЗАО Бизнес 2021. - с.)

13. Hamel G. Humanocracy: creating organizations as amazing as the people inside them / Gary Hamel and Michele Zanini. Description: Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2020. – 368 p. - [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://oceanofpdf.com/authors/gary-hamel/pdf-epub-humanocracy-creating-organizations-as-amazing-as-the-people-inside-them-download/> (дата обращения 26.07.2023).

14. Швоева М. Современная мотивация персонала: 12 идей, которые вы точно оцените / М.Швоева - [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.topfactor.pro/blog/sovremennaya-motivatsiya-personala-12-idey-kotorye-vy-tochno-otsenite-istochnik-https-www-gd-ru-arti/> (дата обращения 07.10.2023).

15. Механизмы группового влияния. Эффект синергии [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://lectmania.ru/1x2a47.html> (дата обращения 09.10.2023)

16. Топ 8 профессий в онлайн-образовании | Professions in education | Дзен [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://dzen.ru/a/ZF1LFEEW72xkyBtx>.

Список использованных источников по 3.4

1. Указ Президента РФ от 07.12.2015 N 607 «О мерах государственной поддержки лиц, проявивших выдающиеся способности» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40269> (дата обращения 12.11.2023).
2. Министерство просвещения РФ // Сводный отчет по форме федерального статистического наблюдения № СПО-1 «Сведения об образовательной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования» государственной формы собственности на начало 2015-2021 учебного года [Электронный ресурс]. URL: Минпросвещения России (edu.gov.ru) (Дата обращения 18.07.2022).
3. Министерство просвещения РФ // Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» за 2016 – 2021 гг. [Электронный ресурс]. URL: Минпросвещения России (edu.gov.ru) (Дата обращения 23.07.2022).
4. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации // Развитие профессиональных квалификаций [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения: 3.02.2023).
5. Агафонова, Е. О. Трансформация норм этического поведения в российских IT-корпорациях / Е. О. Агафонова // Вклад молодых ученых в аграрную науку: Материалы международной научно-практической конференции, Самара, 07 апреля 2021 года. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – С. 566-568. – EDN QOCYEL.
6. Габбасова, А. В. Концепция «well-Being» как новое направление в сфере управления персоналом / А. В. Габбасова // Инновации в управлении социально-экономическими системами (RCIMSS-2021). Осень 2021 : сборник докладов, Москва, 29 ноября 2021 года. Том 11. – Москва: ООО Паблит, 2022. – С. 102-106. – EDN ZZWIQD.

7. Долженкова Ю. В. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности / Ю. В. Долженкова, Г. Г. Руденко, Ф. Б. Михайлов [и др.] ; Научная школа профессора А.Я. Кибанова. – Москва : Издательский Дом «Инфра-М», 2021. – 246 с. –

8. Жаворонкова, О. Р. Специфика управления талантами: от прошлого к будущему / О. Р. Жаворонкова // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности : Сборник трудов II Международной научно-практической конференции, Симферополь, 23 мая 2023 года / Под научной редакцией Н.А. Симченко. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2023. – С. 187-189. – EDN SMNWJY.

9. Левашева, Е. В. Новые тренды в современном образовании: деловой этикет и имиджевые установки / Е. В. Левашева // Философия в системе "НТПО": наука, технология, производство, образование. Взаимодействие высшей и средней школ : материалы конференции, Казань, 20 октября 2021 года. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2021. – С. 203-207. – EDN KDAUIC.

10. Новиков, К. К. К вопросу об изменении жизненных ценностей в процессе жизни / К. К. Новиков, К. В. Демидова. — Текст : непосредственный // Юный ученый. — 2016. — № 5 (8). — С. 49-53. — URL: <https://moluch.ru/young/archive/8/547/> (дата обращения: 25.09.2023).

Научное издание

СИМЧЕНКО Н. А., ЯНОВСКАЯ А. А., ГАНИЕВА А. К. и др.

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВ
ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Монография

Под общ. редакцией Н. А. Симченко

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 11,39. Тираж 30 экз. Заказ № 03А/11.

ИЗДАТЕЛЬСТВО ТИПОГРАФИЯ «АРИАЛ».
295015, Республика Крым, г. Симферополь, ул. Севастопольская, 31-а/2,
тел.: +7 978 71 72 901, e-mail: it.arial@yandex.ru, сайт: arialprint.ru

