

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДОНЕЦКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ - ФИЛИАЛ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ПРЕДПРИЯТИЙ, ОРГАНИЗАЦИЙ, ТЕРРИТОРИЙ

Сборник материалов круглого стола
(Донецк, 20 ноября 2025 года)

Донецк
2025

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДОНЕЦКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ - ФИЛИАЛ



УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ПРЕДПРИЯТИЙ, ОРГАНИЗАЦИЙ, ТЕРРИТОРИЙ

Сборник материалов круглого стола
(Донецк, 20 ноября 2025 года)

Донецк
2025

УДК 005.96(063)

ББК У291.6-21я431

У67

Редакционная коллегия:

А. М. Стадник – канд. гос. упр., доц.;

С. Н. Смирнов - канд. техн. наук, доц.;

Л. С. Казанцева - канд. эконом. наук, доц.;

А. А. Киселёва - канд. эконом. наук, доц.

У67 **Управление человеческими ресурсами предприятий, организаций, территорий** : сборник материалов круглого стола (Донецк, 20 ноября 2025 г.) / ФГБОУ ВО «Донецкий институт управления - филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Кафедра управления персоналом и экономики труда. – Донецк : Донецкий филиал РАНХиГС, 2025. – 118 с.

В ходе круглого стола рассматривались и обсуждались проблемы развития человеческих ресурсов, адаптации новых сотрудников в организации, повышения конкурентоспособности выпускников учебных заведений на рынке труда, обеспечения гибридных моделей работы, обоснования рациональных кадровых решений, выявление «узких мест» в системе управления, уменьшения уровня безработицы, привлечения соискателей на вакантные позиции, предотвращения и устранения конфликтов в коллективе.

В работе круглого стола приняли участие преподаватели и обучающиеся образовательных организаций Донецкой Народной Республики.

УДК 005.96(063)

ББК У291.6-21я431

© Донецкий филиал РАНХиГС, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Акинишина А.С., Киселева А.А.</i>	
ПЕРЕГОВОРНЫЙ ФОРМАТ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
<i>Беспалова Ю.А., Никольская А.С.</i>	
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТУДЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА: СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ.....	9
<i>Василевский Б.В., Петенко А.В.</i>	
МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА.....	13
<i>Волошина К.Д., Волочко А.С.</i>	
СТРАТЕГИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	16
<i>Голомах Е.Д., Смирнов С.Н.</i>	
СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА.....	17
<i>Голомах Е.Д., Смирнов С.Н.</i>	
ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	20
<i>Дарда А.И., Петенко А.В.</i>	
ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА СОТРУДНИКОВ	24
<i>Должикова Д.А., Петенко А.В.</i>	
ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» И «ДЕМОГРАФИЯ» НА ТРАНСФОРМАЦИЮ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ ТРУДА...	28
<i>Должикова Д.А., Смирнов С.Н.</i>	
НАЕМНЫЕ РАБОТНИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ СОЦИАЛЬНЫЕ ОЖИДАНИЯ.....	31
<i>Легкоступ Е.В., Киселева А.А.</i>	
МЕТОДЫ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ В ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ ЕГО СТАДИЯХ.....	33
<i>Лубинская В.А., Пятаева М.М., Пономаренко К.А., Киселева А.А.</i>	
СТРЕСС И ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ КАК ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	36
<i>Матющенко М.А., Петенко А.В.</i>	
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ.....	40

<i>Морозова В.В., Киселева А.А.</i>	
ОСОБЕННОСТИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	43
<i>Москаленко М.И., Киселева А.А.</i>	
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ С ФОРМАТОМ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ.....	46
<i>Недашковская А.С., Киселева А.А.</i>	
ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ.....	49
<i>Онищенко К.С., Смирнов С.Н.</i>	
НЕОБХОДИМОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	52
<i>Переходченко Д.А., Петенко А.В.</i>	
ТЕНДЕНЦИИ БЕЗРАБОТИЦЫ СРЕДИ МОЛОДЕЖИ И ПУТИ ЕЁ СНИЖЕНИЯ.....	55
<i>Рукомойников В.А., Петенко А.В.</i>	
УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА.....	58
<i>Подлазова А.А., Петенко А.В.</i>	
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ.....	61
<i>Подлазова А.А., Никольская А.С.</i>	
ВЛИЯНИЕ ВНЕУЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ СТУДЕНТОВ.....	64
<i>Пономаренко К.А., Киселева А.А.</i>	
ОСОБЕННОСТИ ПОСТКОНФЛИКТНОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ ДОВЕРИЯ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ.....	67
<i>Родугин С.С., Петенко А.В.</i>	
НОРМЫ ПРАВА: ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ, ИСХОДНЫЕ НОРМЫ.....	70
<i>Рыбаченко В.А., Смирнов С.Н.</i>	
ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	

ОБЩЕСТВЕННЫХ ГРУПП.....	73
<i>Семыкина Д.В., Макушенко М.П.</i>	
ПРИМЕНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	75
<i>Сотникова В.А., Смирнов С.Н.</i>	
СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ.....	78
<i>Сотникова В.А., Смирнов С.Н.</i>	
МЕХАНИЗМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СОЦИАЛЬНУЮ СРЕДУ ОРГАНИЗАЦИИ.....	80
<i>Стадник А.М.</i>	
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ.....	83
<i>Тарасенко Е.В., Смирнов С.Н.</i>	
СПОСОБЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	86
<i>Тарасюк М.А., Смирнов С.Н.</i>	
ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	90
<i>Тарасюк М.А., Казанцева Л.С.</i>	
СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ.....	94
<i>Татаренцов И.Е., Киселева А.А.</i>	
СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ...	98
<i>Цевкач К.Д., Цевкач К.Д.</i>	
ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ.....	102
<i>Цыганкова В.В., Смирнов С.Н.</i>	
ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ ОРГАНИЗАЦИИ.....	105
<i>Шевчук Е.А., Киселева А.А.</i>	
МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....	109
<i>Шкаева А.В., Смирнов С.Н.</i>	
СОЦИАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	111
<i>Ястребов М.Н., Петенко А.В.</i>	
ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ.....	115

ПЕРЕГОВОРНЫЙ ФОРМАТ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Акинишина А.С., обучающейся
Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Переговорный формат остаётся одним из самых результативных и гибких методов взаимодействия при возникновении разногласий в организации, поскольку основан на непосредственном общении сторон. Главная идея этого подхода заключается в том, что участники обсуждают проблему напрямую, стремясь понять причину каждого, уточнить свои позиции и совместно выработать решение, которое будет удовлетворять всех [1, с. 42]. Для такого метода очень важны навыки внимательного восприятия, умение корректно формулировать мысли, уважительное отношение к собеседнику и стремление прийти к конструктивному исходу.

Обычно переговоры включают несколько ключевых этапов: подготовку, изложение взглядов, анализ скрытых интересов, поиск возможных вариантов и согласование окончательного решения [2, с. 93]. Такая последовательность помогает снизить эмоциональное давление, предотвратить усиление конфликта и сформировать итог, который воспринимается обеими сторонами как справедливый. Кроме того, переговоры позволяют сохранить рабочие или личные отношения, что особенно важно там, где взаимодействие продолжается длительное время. Компромиссный подход основан на том, что стороны частично отказываются от своих первоначальных требований, чтобы быстрее прийти к общему решению. Такой способ особенно полезен в ситуациях, когда необходимо оперативно снизить напряжение или нет ресурсов для длительных обсуждений. Однако компромисс имеет и слабые стороны.

Из-за частичных уступок реальные причины конфликта могут остаться нерешёнными, что создаёт риск повторного обострения. Кроме того, каждая сторона может испытывать неудовлетворённость, поскольку результат далёк от оптимального. Тем не менее, разумное применение компромисса способствует стабилизации взаимодействия и уменьшает вероятность дальнейших разногласий.

Сотруднический стиль считается наиболее конструктивным, так как предполагает совместное изучение проблемы и выработку нового варианта решения, который учитывает потребности всех сторон. В отличие от компромисса, где участники просто уступают друг другу, сотрудничество направлено на создание общего, максимально выгодного результата. Этот способ требует времени, открытости, зрелости и готовности глубоко анализировать ситуацию. При этом он укрепляет доверие, улучшает качество взаимодействия внутри коллектива и способствует появлению новаторских идей. Команды, часто применяющие сотрудничество, добиваются более стабильных, длительных и продуктивных результатов. Конкурентный стиль используется тогда, когда сторона твёрдо намерена добиться своего и считает уступки недопустимыми. Такой подход оправдан, если речь идёт о принципиальных вопросах, важных нормах, профессиональных стандартах или вопросах безопасности.

Преимущество конкуренции заключается в быстроте принятия решений и высокой вероятности добиться желаемого исхода. Однако данный метод нередко ухудшает отношения, усиливает напряжённость и может вызвать ощущение давления со стороны оппонента. Поэтому применять его стоит только там, где это действительно необходимо.

Тактика уклонения предполагает, что человек сознательно не вступает в обсуждение конфликта, откладывая разговор на более подходящий момент. Такой способ полезен, если эмоции слишком сильны или нет возможности здраво оценить ситуацию. При этом избегание не решает саму проблему, поскольку, как показывает практика, серьёзные разногласия неизбежно проявятся снова. Поэтому такой подход рассматривается скорее, как временная мера, позволяющая на время стабилизировать обстановку или подготовиться к более активному диалогу. Посредничество предполагает участие нейтрального человека, который помогает конфликтующим восстановить диалог и понять корни проблемы. Этот метод особенно эффективен, когда стороны не могут договориться самостоятельно.

Медиатор контролирует структуру беседы, следит за корректностью общения, помогает уточнить позиции и найти точки соприкосновения. Такой подход широко используется в семейных и трудовых конфликтах и при досудебных спорах.

Таким образом, существующие подходы к урегулированию конфликтов позволяют гибко подбирать стратегию в зависимости от конкретной ситуации, степени напряжённости и целей участников. Не существует одного универсального решения, подходящего для всех случаев – важно уметь анализировать обстоятельства, понимать свои реакции и учитывать потребности окружающих.

Переговоры помогают прийти к взаимоприемлемому результату, сотрудничество способствует укреплению доверия и устойчивому развитию отношений, посредничество восстанавливает диалог там, где стороны зашли в тупик. Конкуренция и избегание также имеют своё назначение, если применять их осознанно и уместно.

Список источников

1. Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации : учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск : Сахалинский государственный университет, 2019. – 108 с. – Текст : непосредственный.
2. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Баджен. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 249 с. – Текст : непосредственный.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТУДЕНТА НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА: СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Беспалова Ю.А., обучающейся

Никольская А.С., старший преподаватель

кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современный рынок труда характеризуется высокой степенью неопределенности, динамизма и глобальной конкуренции. Цифровая трансформация экономики, стирание отраслевых границ и появление новых профессий кардинально меняют требования к будущим

специалистам. В этих условиях парадигма высшего образования смещается от простой передачи знаний к формированию у студента способности к успешной и устойчивой профессиональной самореализации.

Конкурентоспособность студента – это интегративная динамическая характеристика личности, отражающая ее способность эффективно использовать внутренние ресурсы (знания, навыки, личностные качества) и внешние возможности (образовательная среда, стажировки) для достижения учебных, профессиональных и карьерных целей, обеспечивая тем самым устойчивое преимущество на современном рынке труда. Ключевыми сущностными характеристиками конкурентоспособности студента можно считать:

1. Профессиональная компетентность: фундамент, на котором строится вся конкурентоспособность. Она включает в себя не только объем и глубину теоретических знаний, но и практические навыки, умение применять полученные знания в реальных условиях, способность решать нестандартные задачи. Важно, чтобы эти компетенции соответствовали текущим и прогнозируемым потребностям рынка труда.

2. Адаптивность и гибкость: в условиях постоянных изменений, технологических прорывов и трансформаций бизнес-процессов, способность студента быстро приспосабливаться к новым условиям, осваивать новые технологии и методы работы является критически важной. Это включает в себя готовность к переобучению, мобильность и открытость к новому опыту.

3. Коммуникативные и межличностные навыки (Soft Skills): в эпоху, когда многие рутинные задачи автоматизируются, именно человеческие качества выходят на первый план. Умение эффективно общаться, работать в команде, вести переговоры, разрешать конфликты, проявлять эмпатию – все это становится неотъемлемой частью успешной профессиональной деятельности.

4. Инициативность и самостоятельность: современные работодатели ценят сотрудников, способных не только выполнять поставленные задачи, но и предлагать новые идеи, брать на себя ответственность, проявлять проактивность. Студент, демонстрирующий такую инициативность еще на этапе обучения, получает значительное преимущество.

5. Личностные качества: такие черты, как ответственность, целеустремленность, стрессоустойчивость, организованность, этичность, самодисциплина, формируют надежный образ специалиста, которому можно доверить ответственные задачи.

6. Цифровая грамотность и информационная компетентность: в современном мире умение уверенно работать с цифровыми инструментами, находить, анализировать и использовать информацию становится такой же базовой компетенцией, как чтение и письмо.

Формирование конкурентоспособности студента – это сложный, многоаспектный процесс, на который влияет множество факторов, действующих как внутри, так и вне образовательного учреждения.

1. Качество образования и образовательные технологии: сам образовательный процесс играет ключевую роль. Современные методики преподавания, ориентированные на развитие практических навыков, проектную деятельность, использование кейс-методов, интерактивные формы обучения, способствуют формированию более конкурентоспособных выпускников. Важна также актуальность учебных программ, их соответствие требованиям рынка.

2. Активность самого студента: нельзя ожидать, что конкурентоспособность появится сама по себе. Она требует сознательных усилий со стороны студента: самообразования, участия в профессиональных конкурсах, олимпиадах, научно-исследовательской работе, стажировках, волонтерской деятельности.

3. Взаимодействие вуза с рынком труда: тесная связь образовательного учреждения с реальным сектором экономики – один из важнейших факторов. Это включает в себя практики и стажировки, совместные проекты, гостевые лекции и мастер-классы, приглашение практикующих специалистов для обмена опытом и знаниями, формирование совместных образовательных программ.

4. Развитие "мягких" навыков (Soft Skills): вузы должны уделять должное внимание не только передаче знаний, но и формированию у студентов коммуникативных, лидерских, организационных и иных гибких навыков. Это может осуществляться через специальные тренинги, групповые проекты, тренинги публичных выступлений и т.д.

5. Карьерное консультирование и профориентация: важно, чтобы студенты имели доступ к информации о рынке труда, возможных

карьерных траекториях, требованиях работодателей. Карьерные центры вузов должны активно работать в этом направлении, помогая студентам выстраивать индивидуальные образовательные и карьерные траектории.

6. Инновационная и исследовательская среда вуза: участие в научных исследованиях, разработках, инновационных проектах стимулирует у студентов критическое мышление, креативность и способность к решению сложных задач, что повышает их конкурентоспособность.

7. Личностно-ориентированный подход: внимание к индивидуальным потребностям, способностям и интересам каждого студента, создание условий для его самореализации способствует формированию уверенного в себе и мотивированного специалиста.

Таким образом, конкурентоспособность современного студента представляет собой сложный, многокомпонентный конструкт, выходящий далеко за рамки академической успеваемости. Ее формирование детерминировано комплексом факторов, среди которых на первый план выходят не столько узкоспециализированные знания, которые быстро устаревают, сколько мягкие навыки, цифровая грамотность, проактивная жизненная позиция и способность к непрерывному обучению. Вузы и сами студенты должны пересмотреть традиционные образовательные траектории. Для образовательных учреждений это означает интеграцию проектной деятельности, развитие партнерств с бизнесом и создание среды, стимулирующей инициативу. Для студента необходимым становится принятие ответственности за свое образование, осознанное формирование собственного набора компетенций и активный поиск возможностей для апробации своих сил еще в стенах университета.

Список источников

1. Пуляева, В. Н. Конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда / В. Н. Пуляева. – Текст: непосредственный // Современная конкуренция. – 2024. – Т. 18, № 5(101). – С. 33-47.
2. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального развития : учебное пособие для вузов / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк. – 3-е издание, исправленное и дополненное. – Москва : ООО Издательство «Юрайт», 2022. – 234 с. – Текст : непосредственный.

МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Василевский Б.В., обучающийся

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Управленческий учет – подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации. Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций [1, с. 27].

Понятие «управленческий учет» рассматривается в широком смысле – как систему управления предприятием, которая интегрирует в себе различные подсистемы и методы управления и подчиняет их достижению единой цели [2].

Мотивация сотрудников – ключевой фактор, определяющий продуктивность, вовлеченность и лояльность персонала. Эффективная система мотивации должна быть основана на объективных данных, а не на субъективных оценках. Управленческий учет позволяет анализировать показатели деятельности сотрудников и формировать персонализированные программы мотивации, повышая результативность и удовлетворенность персонала.

Виды мотивации и их связь с управленческим учетом:

1. Материальная мотивация.
2. Управленческий учет помогает анализировать эффективность системы оплаты труда и выявлять корреляцию между доходом сотрудника и его продуктивностью. В рамках этого направления применяются:
3. КПИ-системы, где вознаграждение привязано к выполнению ключевых показателей.
4. Гибкие бонусные схемы (премии за перевыполнение планов, участие в проектах, инициативность).
5. Программы опционов (акции компании в качестве бонуса).

6. Нематериальная мотивация.

Данные управленческого учета могут показывать, что сотрудников мотивирует не только зарплата. Например:

1. Возможности карьерного роста (анализ данных по продвижению внутри компании).
2. Гибкий график или удаленная работа (анализ эффективности сотрудников на разных режимах работы).
3. Корпоративная культура и вовлеченность (анализ отзывов сотрудников, уровень удовлетворенности).

Управленческий учет играет ключевую роль в формировании прозрачной и эффективной системы оценки деятельности компании. Одним из основных инструментов для этого являются KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности. Они помогают не только отслеживать прогресс, но и мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов. KPI могут быть применены в различных областях бизнеса:

- в продажах: выполнение и перевыполнение планов;
- в производстве: уровень брака и скорость выполнения заказов;
- в маркетинге: конверсия рекламных кампаний;
- в HR: успешное закрытие вакансий.

Настроенная система KPI помогает четко связывать результаты работы с вознаграждением, повышая мотивацию сотрудников.

Анализ удовлетворенности сотрудников является ключевым элементом HR-аналитики и играет важную роль в управленческом учете. Этот процесс помогает не только выявить степень удовлетворенности персонала, но и понять, какие факторы влияют на мотивацию и вовлеченность сотрудников. В условиях современного рынка, где конкуренция за таланты становится все более острой, организациям необходимо уделять особое внимание этим аспектам.

Основные методы анализа удовлетворенности сотрудников:

1. Опросы и обратная связь (опросы NPS, Employee Satisfaction Index).
2. Анализ использования льгот и компенсаций (какие соцпакеты наиболее востребованы).
3. Оценка вовлеченности сотрудников (на основе данных о прогулах, участии в корпоративных инициативах).

Современные HRM-системы (Human Resource Management) играют ключевую роль в управлении человеческими ресурсами, предоставляя инструменты для автоматизации и оптимизации различных процессов, включая систему мотивации сотрудников. Автоматизация мотивационных процессов не только повышает эффективность работы, но и позволяет создать более персонализированный подход к каждому сотруднику. Несколько основных возможностей, которые предлагают современные HRM-системы в этой области:

1. Автоматический расчет бонусов.
2. Программы лояльности (цифровые награды, рейтинги сотрудников).
3. Развитие геймификации (внутренние соревнования, виртуальные достижения).

Управленческий учет является важной подсистемой, предоставляющей информацию для планирования и контроля в организации. Он интегрирует различные методы управления, способствуя достижению общих целей. Эффективная система мотивации сотрудников, основанная на данных управленческого учета, включает как материальные (КPI, бонусы), так и нематериальные (карьерный рост, гибкий график) аспекты. Анализ удовлетворенности сотрудников помогает выявить факторы, влияющие на их мотивацию и вовлеченность. Современные HRM-системы автоматизируют процессы мотивации, повышая их эффективность и персонализацию. В результате, управленческий учет и мотивация сотрудников взаимосвязаны, что способствует повышению производительности и лояльности персонала.

Список источников

1. Ильина, А. В. Управленческий учет : учебное пособие / А. В. Ильина, Н. Н. Ильшева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2016. - 180 с. - Текст : непосредственный.
2. Шеремет, А. Д. Управленческий учет : учебник / А. Д. Шеремет, О. Е. Николаева, С. И. Полякова ; под ред. А. Д. Шеремета. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2009. - 429 с. - Текст : непосредственный.

СТРАТЕГИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Волошина К.Д., обучающейся

Волочко А.С., канд. экон. наук,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях современного мира, отличающегося высокой изменчивостью и непредсказуемостью, особое значение приобретает способность организаций принимать эффективные управленческие решения. Глобальные процессы, стремительное развитие технологий и усиление конкурентной борьбы требуют от руководителей гибкости, стратегического мышления и умения быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Поэтому изучение и совершенствование подходов к процессу выработки управленческих решений становится одной из наиболее значимых задач современного менеджмента.

Управленческие решения – это сознательные выборы руководителей и менеджеров, направленные на достижение целей организации, решение проблем или реализацию возможностей. Они лежат в основе эффективного управления. Подходы к принятию управленческих решений классифицируются следующим образом:

1. Рациональный подход: требует детального анализа проблемы, сбора и обработки данных, сравнения вариантов и выбора наилучшего решения, руководствуясь объективными показателями.

2. Интуитивный подход: опирается на накопленный опыт, знания и внутреннее чутье руководителя, что позволяет оперативно принимать решения даже при неполной информации и сжатых сроках.

3. Эвристический подход: применяет упрощенные методы и правила для решения сложных задач, тем самым облегчая мыслительный процесс руководителя.

4. Поведенческий подход: принимает во внимание психологические аспекты, такие как предвзятость мышления, эмоциональное состояние и влияние окружения, которые могут сказаться на процессе принятия решений.

Выбор конкретной стратегии зависит от множества факторов, включая сложность проблемы, доступность информации, временные ограничения, опыт руководителя и организационную культуру. Важно

понимать, что не существует универсальной стратегии, подходящей для всех ситуаций. Эффективный руководитель должен обладать гибкостью и умением адаптировать свой подход к принятию решений в зависимости от контекста. В условиях цифровой трансформации и развития искусственного интеллекта, все большее значение приобретают стратегии, основанные на анализе больших данных и использовании алгоритмов машинного обучения. Эти технологии позволяют автоматизировать процесс принятия решений, повысить их точность и скорость, а также снизить влияние человеческого фактора. Однако, несмотря на все преимущества автоматизированных систем, важно помнить о роли человека в процессе принятия решений. Руководитель должен обладать критическим мышлением, способностью к анализу и оценке рисков, а также умением принимать ответственность за свои решения. В конечном итоге, именно человек принимает окончательное решение, основываясь на своем опыте, знаниях и интуиции.

Таким образом, эффективное управление в современном мире требует от руководителей глубокого понимания различных стратегий принятия управленческих решений, умения адаптировать их к конкретным ситуациям и готовности к использованию новых технологий. Развитие этих навыков является залогом успеха для организаций в условиях высокой неопределенности и динамичных изменений.

СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА

Голомах Е.Д., обучающийся

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Социальные условия труда занимают одно из ключевых мест в современной системе организации трудового процесса. В отличие от чисто производственных аспектов, которые связаны с технологиями и оборудованием, социальные условия включают факторы, формирующие качество трудовой жизни: психологический климат, социальные

гарантии, организацию общения в коллективе, доступ к профессиональному развитию и уровень социальной защищенности работников. От того, насколько благоприятны эти условия, зависит не только результативность труда, но и общая удовлетворённость человека своей работой [1].

Одним из наиболее значимых элементов социальных условий труда является психологический климат в коллективе. Он формируется под влиянием стиля управления, корпоративной культуры и характера коммуникаций внутри организации. В исследованиях современных российских специалистов подчеркивается, что благоприятный климат способствует укреплению корпоративной идентичности и снижению уровня конфликтности [2]. Если сотрудник ощущает уважение и поддержку со стороны коллег, он более мотивирован выполнять задачи качественно и участвовать в совместных проектах. Напротив, напряженная атмосфера или авторитарный стиль руководства часто становятся причиной профессионального стресса и эмоционального выгорания.

Не менее важную роль играют социальные гарантии, предоставляемые работодателем. К ним относятся обеспечение безопасных условий труда, наличие медицинского обслуживания, оплачиваемых отпусков, программ страхования, а также поддержка в кризисных ситуациях. В последние годы в Российской Федерации усиливается внимание к вопросам охраны труда и профилактики производственного травматизма. Государственные стандарты и нормативные акты постепенно ужесточаются, что побуждает организации более ответственно подходить к обеспечению безопасности работников [3]. Социальная защищённость напрямую влияет на уверенность сотрудников в стабильности своего положения и снижает риск конфликтов между работодателем и персоналом.

Значимым элементом социальных условий труда также является мотивационная система. Она включает в себя не только материальные стимулы, такие как заработная плата и премии, но и нематериальные формы поощрения: благодарности, участие в принятии решений, корпоративные мероприятия, наставничество. Исследователи отмечают, что сочетание материальной и нематериальной мотивации повышает вовлечённость сотрудников и способствует формированию у них

долгосрочных профессиональных целей [2]. Особое значение сегодня приобретает признание личного вклада каждого работника, поскольку оно усиливает чувство значимости труда и укрепляет взаимное доверие в коллективе.

Отдельного внимания заслуживают возможности профессионального роста и обучения. Организации, которые инвестируют в повышение квалификации сотрудников, получают устойчивые конкурентные преимущества. К таким мерам относятся участие в тренингах, курсах, наставничество, ротация кадров, а также доступ к современным информационным ресурсам. Для молодых специалистов наличие возможностей развития особенно важно, поскольку они связывают свой карьерный путь с организациями, обеспечивающими обучение и перспективы продвижения [4]. Отсутствие таких возможностей зачастую приводит к снижению мотивации и желанию искать новое место работы.

В современных условиях большое значение приобретают гибкие формы занятости, которые напрямую влияют на социальные условия труда. В некоторых организациях внедряются гибкие графики, смешанные и дистанционные форматы работы. Эти меры позволяют работникам эффективнее совмещать труд с личными обязанностями, что особенно актуально для сотрудников с детьми. По мнению специалистов в области управления персоналом, гибкие формы занятости повышают удовлетворённость трудом и уменьшают текучесть кадров [2].

Кроме того, социальные условия труда включают и культуру общения и взаимодействия, которая определяет, насколько комфортно сотруднику находиться в коллективе. В организациях, где ценится конструктивный диалог и отсутствуют проявления дискриминации, сотрудники проявляют большую инициативу и относятся к задачам более ответственно. В противном случае ухудшается эмоциональное состояние работников, снижается их концентрация, растут риски ошибок и конфликтов.

Таким образом, социальные условия труда представляют собой комплекс факторов, влияющих на психологическое, физическое и профессиональное состояние работника. Создание благоприятных условий является важнейшей задачей как для работодателей, так и для

государственных структур, регулирующих сферу занятости. Улучшение социальных условий способствует повышению эффективности труда, укреплению кадрового потенциала и развитию организации в долгосрочной перспективе. Учитывая изменения на рынке труда и возрастание роли человеческого капитала, внимание к качеству социальных условий становится не просто желательным, а стратегически необходимым.

Список источников

1. Манкиева, А. В. Государственная политика в сфере занятости населения и меры содействия занятости граждан / А. В. Манкиева. – Текст : непосредственный // Вестник экспертного совета. – 2022. – № 3(30). – С. 36–45.
2. Лобарева, Н. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Н. В. Лобарева. – Москва: РТУ МИРЭА, 2023. – 138 с. - Текст : непосредственный.
3. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 211 с. - Текст : непосредственный.
4. Кравченко, А. И. Социология : учебник и практикум для вузов / А. И. Кравченко. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 433 с. - Текст : непосредственный.

ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

*Голомах Е.Д., обучающийся
Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

В современных условиях борьбы организаций за компетентных специалистов, мероприятия по социальному развитию работников становятся крайне важным элементом результативного управления кадрами. Эти инициативы ориентированы на формирование комфортной рабочей атмосферы, стимулирование интереса к работе и

приверженности сотрудников, а также на улучшение их материального и нематериального благополучия.

Социальные программы для сотрудников – это набор действий, направленных на улучшение условий работы, развитие социально-бытовой базы предприятия, поддержание здоровья и общего состояния персонала, а также на совершенствование их навыков и карьерный рост. Главными целями этих программ являются:

- усиление мотивации и степени удовлетворенности сотрудников своей работой;
- сокращение оттока кадров и привлечение перспективных специалистов;
- укрепление единства компании и создание привлекательного образа работодателя;
- увеличение продуктивности и общей эффективности работы организации.

В условиях быстро меняющегося рынка и растущих требований к профессиональным навыкам сотрудников, программы социального развития персонала становятся не просто желательной, а необходимой частью стратегии любой организации.

Программы социального развития персонала могут включать следующие направления:

- улучшение условий труда: обеспечение безопасных и комфортных рабочих мест, модернизация оборудования, создание эргономичного рабочего пространства;
- социальное обеспечение: организация медицинского страхования, санаторно-курортного лечения, предоставление льгот и компенсаций, пенсионное обеспечение;
- развитие социальной инфраструктуры: строительство или аренда жилья для сотрудников, организация детских садов и спортивных комплексов, предоставление транспортных услуг;
- поддержка здорового образа жизни: организация спортивных мероприятий, пропаганда здорового питания, проведение профилактических медицинских осмотров;
- развитие профессиональных навыков: организация тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации, стажировок;

–поддержка молодых специалистов: разработка программ адаптации, предоставление наставничества, организация конкурсов профессионального мастерства [3].

Эти направления не только способствуют повышению уровня удовлетворенности сотрудников, но и напрямую влияют на их производительность и лояльность к компании. В результате, эффективные программы социального развития персонала становятся важным инструментом для достижения стратегических целей организации.

Этапы разработки и реализации программ социального развития персонала.

В быстро меняющихся реалиях современного рынка труда организации осознают необходимость не только в привлечении, но и в удержании ценных специалистов. Программы, направленные на социальное развитие сотрудников, играют ключевую роль в формировании благоприятной и эффективной рабочей атмосферы.

Создание и претворение в жизнь социальных инициатив по развитию персонала включает в себя следующие фазы:

–изучение нужд работников: проведение исследований, анкетирование, беседы для выявления проблемных зон и потребностей сотрудников;

–постановка целей и задач проекта: формулирование четких, измеримых, достижимых, актуальных и ограниченных по времени (SMART) целей и задач;

–формирование плана действий: определение списка мероприятий, сроков их выполнения, ответственных лиц и требуемых ресурсов;

–внедрение проекта: осуществление запланированных действий, контроль за ходом реализации и внесение необходимых изменений;

–оценка результативности проекта: анализ результатов внедрения, сопоставление с установленными целями, выявление преимуществ и недостатков стратегии.

Изучение стадий разработки и внедрения таких программ поможет предприятиям успешно реагировать на запросы своих сотрудников и содействовать их профессиональному развитию.

Особенности реализации программ социального развития в условиях кризиса.

В условиях экономической нестабильности и кризиса реализация программ социального развития персонала может столкнуться с рядом трудностей, таких как сокращение финансирования, снижение численности персонала, рост социальной напряженности. В таких условиях необходимо:

- расставить приоритеты наиболее важных и эффективных мероприятий;
- искать возможности оптимизации затрат и привлечения дополнительных ресурсов;
- активно вовлекать сотрудников в процесс разработки и реализации программ;
- обеспечивать прозрачность и открытость в принятии решений.

Особенности реализации программ социального развития в условиях кризиса требуют гибкости и адаптивности от руководства, что позволяет не только сохранить мотивацию сотрудников, но и укрепить их доверие к компании. Важно помнить, что именно в сложные времена поддержка и развитие персонала могут стать ключевыми факторами для преодоления трудностей и достижения устойчивости организации.

Государство играет важную роль в стимулировании социального развития персонала на предприятиях. Это проявляется, в частности, в формировании законодательной базы, регулирующей трудовые отношения, охрану труда и социальную защиту работников.

Кроме того, государство имеет возможность оказывать поддержку программам, направленным на повышение профессионального уровня и переквалификацию сотрудников, что помогает им приспосабливаться к изменяющимся потребностям рынка труда. Предоставление финансовой помощи для социальных проектов и предоставление налоговых преференций работодателям также являются значимыми инструментами, которые способствуют улучшению рабочей среды и повышению уровня социальной ответственности предприятий. Следовательно, деятельное участие государства в социальном развитии персонала формирует позитивную среду для стабильного экономического развития и улучшения уровня жизни населения.

Программы социального развития персонала – ключевой фактор для укрепления позиций компании на рынке, создания привлекательного образа и сплочения сплоченной команды

специалистов. Для успешного внедрения этих мероприятий необходим всесторонний анализ, внимание к запросам работников, а также систематический контроль и анализ достигнутых результатов.

Список источников

1. Манкиева, А. В. Государственная политика в сфере занятости населения и меры содействия занятости граждан / А. В. Манкиева. – Текст: непосредственный // Вестник экспертного совета. – 2022. – № 3(30). – С. 36–45.
2. Лобарева, Н. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Н. В. Лобарева. – Москва: РТУ МИРЭА, 2023. – 138 с. - Текст : непосредственный.
3. Ерохин, Д. В. Управление персоналом : Учебник / Д. В. Ерохин, О. А. Горленко, Т. П. Можаева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 249 с. – Текст : непосредственный.

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА СОТРУДНИКОВ

Дарда А.И., обучающейся

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях острой конкуренции и большого количества схожих компаний главную роль в достижении успеха начинает играть именно внутренняя культура организации. Она способствует привлечению и удержанию талантливых сотрудников, что напрямую отражается на производительности труда. Помимо этого, присутствие активного молодого персонала, заинтересованного в развитии и готового проявлять инициативу, стимулирует инновационное развитие компании. Такие сотрудники чаще предлагают новые идеи, ищут нестандартные способы продвижения продукции и развития бизнеса.

Корпоративная культура – это совокупность ценностей, норм, правил и традиций, которые формируют внутреннюю атмосферу компании [1, с. 33].

Влияние корпоративной культуры проявляется в следующих аспектах:

1. Лояльность сотрудников. При сильной корпоративной культуре у работников возникает эмоциональная связь с компанией, что значительно снижает желание сменить место работы и уменьшает текучесть кадров.

2. Привлечение профессионалов. Компании с развитой культурой привлекают лучших специалистов, которые становятся основным движущим ресурсом для дальнейшего роста и улучшения результатов.

3. Повышение эффективности. Сотрудники, которые разделяют ценности компании, обычно более мотивированы достигать поставленные цели и готовы принимать активные меры для улучшения итогов своей работы.

4. Улучшение командной работы. Общие корпоративные ценности облегчают коммуникацию между сотрудниками, помогают быстро находить общий язык и работать на достижение общих целей.

5. Привлечение новых клиентов. Сформированный и понятный бренд позволяет эффективнее донести до покупателя миссию компании, что вызывает положительный отклик и привлекает новых потребителей.

Корпоративная культура формирует у сотрудников ощущение принадлежности к единому целому, при этом каждый человек чувствует свою значимость и уникальность для организации. Это повышает вовлечённость и стимулирует желание проявлять инициативу. Чтобы поддерживать такой эффект, компаниям важно создавать условия для карьерного роста, предоставлять возможности для обучения и профессионального развития. Такой подход благотворно влияет на результаты работы и способствует развитию персонала.

Примером эффективной корпоративной культуры можно считать компанию Amazon, которая ценит дух стартапа, инновационность и стремление к постоянному совершенствованию. В ее корпоративных ценностях присутствует поощрение индивидуального принятия решений, что стимулирует сотрудников проявлять инициативу и не бояться ответственности за результаты.

Внутренние культурные установки формируются из нескольких базовых компонентов, каждый из которых влияет на конечный результат работы:

1. Миссия и ценности - это фундаментальные принципы, задающие направление деятельности компании. Миссия отражает главную цель, например, заботу об окружающей среде или поддержку определённых социальных групп. Вокруг этого формируется вся дальнейшая стратегия и операционная деятельность. В качестве примера можно привести компании, которые внедряют экологичные технологии, используют биоразлагаемую упаковку и поддерживают «зелёные» проекты.

2. Логотип, фирменные цвета и другие визуальные атрибуты помогают компании выделиться среди конкурентов, создают уникальный образ, который легко запоминается и ассоциируется с организацией.

Этот внутренний компонент определяет стандарты взаимодействия внутри коллектива и с клиентами. Правила создают рабочий климат и помогают поддерживать единство команды, но избыточные ограничения способны негативно сказаться на атмосфере и снизить уровень удовлетворённости сотрудников.

Ее влияние на сотрудников проявляется во многих аспектах: позитивная культура способствует развитию у сотрудников чувства принадлежности и гордости за свою компанию, что увеличивает их мотивацию и желание приносить результаты. Корпоративная культура создает комфортную и уважительную атмосферу, способствует взаимопониманию и эффективному командному взаимодействию. Когда сотрудники разделяют ценности компании и чувствуют себя частью команды, их производительность повышается, а качество работы улучшается. Хорошо сформированная культура способствует снижению текучести кадров, так как сотрудники чувствуют связь и доверие к компании. Корпоративная культура влияет на создание позитивного имиджа внутри коллектива и за его пределами, что важно для бренда работодателя. Гибкая культура способствует быстрой адаптации к изменениям и поощряет инновационные идеи [2, с. 42].

В крупных компаниях ключевые нормы и ценности фиксируются в официальных документах и инструкциях, которые обязательны для соблюдения всеми членами организации.

Ключевой момент – культура должна быть искренней и соответствовать реальному отношению руководства и сотрудников, иначе ее позитивное влияние будет ограниченным. Все перечисленные

элементы являются неотъемлемыми и должны учитываться комплексно. Только их гармоничное сочетание позволяет выстроить благоприятную рабочую атмосферу и укрепить позиционирование компании на рынке.

Список источников

1. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура : учебник / Т. Н. Персикова. - Москва : Логос, 2020. - 288 с. - Текст : непосредственный.
2. Гостенина, В. И. Корпоративная культура как управленческая технология формирования идентичности персонала / В. И. Гостенина, Ж. А. Казорина, А. С. Новиков. - Текст : непосредственный // Среднерусский вестник общественных наук. - 2021. - Т. 16, № 4. - С. 42–57.

ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» И «ДЕМОГРАФИЯ» НА ТРАНСФОРМАЦИЮ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ ТРУДА

Должикова Д.А., обучающейся

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В последние годы российская экономика борется с двумя главными проблемами: производительность труда растёт слишком медленно, а людей трудоспособного возраста становится всё меньше. Официальная статистика за 2019–2022 годы показывает, что прирост производительности был почти незаметным, а естественная убыль населения оставалась высокой [1]. Чтобы переломить ситуацию, в 2023 г. запустили два национальных проекта — «Производительность труда» и «Демография».

Первый проект сосредоточен на том, чтобы предприятия работали эффективнее: внедряют бережливое производство, учат сотрудников, переводят процессы в цифру. К 2024-му году планировали подключить тысячи компаний и подготовить миллионы специалистов. Второй проект помогает семьям с детьми, возвращает женщин на работу, переучивает

людей предпенсионного возраста и пытается поднять рождаемость. Общий бюджет обоих проектов – несколько триллионов рублей.

«Производительность труда» строится на идее, что организационные нововведения повышают общую эффективность. Когда процессы оптимизируют, издержки падают, оборудование загружается полнее, и появляется потребность в квалифицированных кадрах. «Демография» опирается на концепцию человеческого капитала: поддержка семей и уязвимых групп увеличивает предложение рабочей силы и смягчает демографический спад. За пределами Российской Федерации аналогичные программы функционируют эффективно при условии точной адаптации к местным потребностям. Однако в России эффективность реализации таких проектов осложняется влиянием санкций, что подчеркивает особую значимость роли субъектов федерации. Согласно данным на 2025 год, в программе повышения производительности труда участвует порядка 11,8 тыс. компаний преимущественно из промышленного сектора, транспортной отрасли и сферы информационных технологий [2]. Лидирующие позиции занимают Республика Татарстан, Свердловская, Московская и Самарская области, где развернуты центры компетенции в шестидесяти субъектах федерации. Для стимулирования эффективности применяются меры адресной поддержки, льготные кредитные условия и образовательные мероприятия международного уровня.

Программа демографической политики реализована повсеместно, однако степень её воздействия различается территориально. Основные инструменты включают выплаты материнского капитала, пособия на детей, курсы профессиональной подготовки (через которые прошло значительное число участников) и создание новых мест в дошкольных учреждениях. Наибольшее финансирование направляется регионам Северного Кавказа и Сибири, характеризующимся повышенной рождаемостью. Активная реализация мер по повышению производительности труда сопровождается значительными улучшениями показателей, особенно заметными в Республике Татарстан и Белгородской области, где рост составил 10–15 % [3]. Оптимизация процессов способствует снижению простоев производства и увеличению числа рабочих мест в промышленности на 2–3 %, тогда как регионы с низкой вовлеченностью, такие как Псковская и Ивановская области,

демонстрируют минимальные положительные изменения вследствие ограниченной промышленной базы. Благодаря программам переобучения трудоспособного населения старше 50 лет уровень безработицы среди лиц указанного возраста сократился на 1–1,5 процентных пункта в регионах с интенсивной реализацией указанных инициатив, включая Краснодарский край и Новосибирскую область.

Создание мест в ясельных группах способствовало возвращению женщин с детьми до трёх лет на рынок труда, что привело к росту женской занятости на 2–4 % в городах – миллионниках. При этом общий уровень безработицы в стране остаётся низким (около 3 %), что ограничивает вклад проекта в его дальнейшее снижение. Демографический эффект носил временный характер: после повышения рождаемости в 2020–2022 годах с 2025 года наблюдается её снижение, а естественная убыль населения сохраняется [3].

В регионах с заметным ростом производительности труда реальные заработные платы на предприятиях-участниках увеличиваются на 5–7 %, особенно в металлургии и машиностроении. В субъектах с низким уровнем вовлечённости темпы роста оплаты труда отстают от инфляции. Проект «Демография» обеспечивает косвенную поддержку доходов домохозяйств через выплаты пособий, однако не оказывает прямого влияния на рыночные ставки заработной платы. Качество рабочих мест повышается за счёт программ обучения и внедрения гибких графиков, хотя в сегменте малого бизнеса сохраняется практика использования срочных трудовых контрактов.

Наибольшие преимущества от реализации проектов получают промышленно развитые регионы с высокой концентрацией крупных предприятий: повышение производительности труда генерирует дополнительные рабочие места, а демографические меры обеспечивают приток кадрового резерва. В депрессивных и аграрно-ориентированных субъектах федерации эффект оказывается минимальным ввиду недостаточно развитой инфраструктуры и устойчивой миграционной утечки молодёжи.

Ключевые ограничения сохраняются: ресурсы и управленческое внимание преимущественно сосредоточены в регионах-лидерах, межуровневая координация между федеральным центром и субъектами недостаточно эффективна, а малый бизнес остается практически

невовлеченым. Демографические инициативы не способны самостоятельно решить проблему старения населения, что требует интеграции с миграционной политикой. Кроме того, анализ затруднён отсутствием микроуровневых данных по отдельным предприятиям и сложностью изоляции эффектов проектов от влияния внешних факторов, включая санкционные ограничения.

В заключение следует отметить, что национальные проекты «Производительность труда» и «Демография» вносят существенный вклад в стабилизацию региональных рынков труда, проявляющийся прежде всего в промышленно развитых центрах: наблюдается рост эффективности производства, снижение уровня безработицы среди уязвимых демографических групп и усиление социальной поддержки домохозяйств. Актуальные тенденции 2025 года свидетельствуют о необходимости корректировки стратегических приоритетов. По завершении основного этапа реализации проектов акцент смещается в сторону их интеграции в рамки долгосрочных программ устойчивого социально-экономического развития. В этой связи целесообразно усилить децентрализацию распределения ресурсов, расширить вовлечённость субъектов малого и среднего предпринимательства посредством адресных грантовых механизмов, а также разработать комплексные меры миграционной политики, ориентированные на привлечение молодёжи в депрессивные регионы. Лишь при условии реализации такого сбалансированного подхода возможно минимизировать риски дефицита трудовых ресурсов, обеспечить равномерный рост производительности труда на всей территории страны и тем самым способствовать преодолению системных вызовов российской экономики.

Список источников

- 1 Гуриева, Л. К. Экономика и демография региона: взаимозависимость проблем и возможности их решения / Л. К. Гуриева, А. В. Джоев. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 12. – С. 3447-3464.
2. Зубаревич, Н. В. Региональное развитие и региональная политика в России / Н. В. Зубаревич. – Текст : непосредственный // ЭКО. – 2014. – № 4(478). – С. 6-27.

3. О ходе реализации национального проекта «Демография». - Текст: электронный // Совет Федерации Федерального собрания Российской Федерации: Парламентские слушания. - URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/parliamentary/112369/>

НАЕМНЫЕ РАБОТНИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ СОЦИАЛЬНЫЕ ОЖИДАНИЯ

*Должикова Д.А., обучающейся
Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Наёмные работники – основная трудовая сила современной организации. Их социальные ожидания формируются под влиянием экономических, культурных, правовых и психологических факторов. Сотрудники выдвигают перед организациями комплексные социально-экономические требования в условиях цифровой трансформации производства и усиления глобальной конкуренции. Эти ожидания выходят за пределы материального вознаграждения, включая психологическое благополучие, социальную интеграцию и профессиональный рост.

Согласно теории ожиданий В. Врума, мотивация определяется восприятием связи между усилиями, результатами и валентностью вознаграждений [1, с. 87]. В организационном контексте социальные ожидания выступают критическим фактором удержания талантов и повышения производительности. Трудовые отношения рассматриваются как двусторонний процесс обмена: сотрудник вкладывает время, усилия, компетенции и лояльность, ожидая взамен не только материального вознаграждения, но и нематериальных благ – уважения, статуса, социальной поддержки и ощущения принадлежности.

В отличие от чисто экономического контракта, социальный обмен предполагает долгосрочные, реципрокные обязательства, где нарушение баланса приводит к снижению доверия и демотивации. Работник сравнивает соотношение своих вкладов (усилия, квалификация,

ответственность) и полученных исходов (зарплата, признание, продвижение) с аналогичными соотношениями у коллег. При восприятии неравенства возникает дистрибутивная несправедливость, провоцирующая негативные эмоции – от раздражения до намерения уволиться. Современные расширения теории включают процедурную справедливость и межличностную справедливость. На основе этих теорий социальные ожидания работников структурированы в четыре взаимосвязанных кластера:

1. Экономические ожидания. Включают справедливую и конкурентную заработную плату, прозрачную систему бонусов, индексацию доходов, а также расширенный социальный пакет (медицинское страхование, корпоративная пенсия, компенсация питания и транспорта).

2. Социально-психологические ожидания. Охватывают признание личных и профессиональных достижений (публичная похвала, награды), инклюзивную рабочую среду (отсутствие дискриминации по полу, возрасту, национальности), а также эмоциональную и инструментальную поддержку со стороны руководства.

3. Функциональные ожидания. Связаны с организацией трудового процесса: баланс между работой и личной жизнью, гибкие графики, возможность удалённой или гибридной работы, сокращённая рабочая неделя.

4. Развивающие ожидания. Включают доступ к обучению (курсы, тренинги, сертификации), программы менторства, чёткие карьерные траектории и возможности горизонтального и вертикального роста. Поколение Z особенно акцентирует этот кластер: большинство молодых специалистов уходят из компаний без перспектив развития в течение первого года.

Эти кластеры не изолированы, а образуют динамическую систему. Организации, способные не только диагностировать, но и предвосхищать эволюцию этих ожиданий, формируют устойчивую культуру доверия и партнёрства. Будущие исследования должны сосредоточиться на кросс-культурных сравнениях, долгосрочных эффектах гибридных моделей работы и влиянии искусственного интеллекта на трансформацию социальных контрактов в сфере труда.

Список источников

1. Мусагитова, Я. Я. Применение мотивационной теории В.Врума в практической деятельности / Я. Я. Мусагитова. - Текст : непосредственный // Скиф. Вопросы студенческой науки. - 2018. - № 2(18). - С. 86-89.

МЕТОДЫ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ В ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗНЫХ ЕГО СТАДИЯХ

*Легкоступ Е.В., обучающейся
Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Управление конфликтами является важным и сложным процессом, который требует понимания динамики развития конфликта и умения применять адекватные методы и стратегии на разных его стадиях. Конфликт развивается поэтапно: от предконфликтной стадии, когда накапливаются противоречия и напряженность, до открытого конфликта и, наконец, послеконфликтной фазы, связанной с разрешением и восстановлением отношений. Эффективное вмешательство руководителя на каждой из этих стадий способствует превращению конфликтной ситуации в повод для позитивных изменений и улучшения коммуникации между сторонами [3, с. 56].

На ранних этапах, предконфликтной стадии, важна диагностика причин и выявление конфликтогенов для своевременного предупреждения и снижения напряженности с помощью методов конструктивного диалога и компромисса [1, с. 45-56]. В стадии открытого конфликта целесообразны более активные подходы: медиативные процедуры, переговоры и регулирование поведения сторон с учетом эмоционального фона и стремления к снижению агрессии [5, с. 72]. Завершение конфликта базируется на достижении согласия между сторонами, реализации достигнутых договоренностей и восстановлении доверия, что предотвращает повторное возникновение конфликтной ситуации [2, с. 58].

Для успешного управления на всех этапах используются различные стратегии – от уклонения и приспособления до сотрудничества и конкуренции, в зависимости от конкретных условий и целей. Ключевыми являются навыки коммуникации, эмоционального интеллекта и эмпатии, которые позволяют понять интересы участников конфликта и находить оптимальные решения [4, с. 103]. Системный подход к управлению конфликтами с учетом их этапов и особенностей поведения участников обеспечивает достижение компромисса и консенсуса, что является залогом устойчивого и конструктивного взаимодействия в любой социальной или организационной среде [5, с. 56].

Эффективное управление конфликтами начинается с этапа диагностики и анализа ситуации. На этом этапе важно выявить истинные причины конфликта, участников и их интересы, а также оценить возможные последствия, что позволяет выбрать подходящую стратегию управления. Ключевым инструментом здесь является тщательное изучение конфликта с соблюдением нейтральности и выслушиванием всех сторон, чтобы избежать поспешных решений и обеспечить объективное понимание ситуации [3, с. 90].

Далее следует выбор стратегии управления, которая зависит от типа конфликта, его стадии и целей участников. Существуют пять основных стилей поведения: конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение и приспособление [1, с. 62]. На ранних стадиях предпочтительны стратегии сотрудничества и компромисса, позволяющие снизить напряженность и сохранить рабочие отношения. В острых фазах конфликта может потребоваться обращение к посредничеству или медиации, где нейтральная сторона помогает конфликтующим сторонам найти взаимоприемлемое решение [5, с. 124].

Методы управления включают предотвращение конфликтов через создание благоприятной атмосферы и обучение коммуникации, регулирование открытых конфликтов посредством переговоров и активного вмешательства, а также этап разрешения, на котором достигается окончательное согласие. Особое значение имеет развитие навыков эмоционального интеллекта, умения слушать и понимать мотивы противостоящих сторон, что способствует уменьшению агрессии и способствует продуктивному диалогу.

Применение конкретных техник, таких как конструктивные переговоры, мозговые штурмы и использование матриц принятия решений, помогает структурировать процесс разрешения конфликта и достичь баланса интересов. Эффективное управление строится на принципах прозрачности, уважения и доверия между участниками, что снижает риск рецидива конфликта и укрепляет командный дух.

Таким образом, управление конфликтами является неотъемлемой частью эффективного функционирования любой организации и социальных групп. Грамотное применение методов и стратегий на различных стадиях конфликта позволяет не только своевременно снизить напряжение и предотвратить разрушительные последствия, но и создать условия для конструктивного диалога и совместного решения проблем. Достижение компромисса и консенсуса на основе понимания интересов всех сторон способствует укреплению доверия и улучшению коммуникации, что в конечном итоге приводит к устойчивому развитию коллектива организации.

Список источников

1. Шейнов, В. И. Управление конфликтами: монография / В. И. Шейнов. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 576 с. – Текст : непосредственный.
2. Голованова, И. И. Методика управления конфликтами : учебное пособие / И. И. Голованова. – Казань : ООО «Центр инновационных технологий», 2011. – 92 с. – Текст : непосредственный.
3. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 222 с. – Текст : непосредственный
4. Анцупов, А. Я. Конфликтология : Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 7-е издание. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 560 с. – Текст : непосредственный.
5. Белецкий, М. Д. Методы управления конфликтами в современных российских организациях / М. Д. Белецкий. – Текст : непосредственный // Оригинальные исследования. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 322-328.

СТРЕСС И ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ КАК ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Лубинская В.А., обучающейся

Пятаева М.М., обучающейся

Пономаренко К.А., обучающейся

Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современном динамичном мире стресс и эмоциональное выгорание стали неотъемлемой частью профессиональной жизни многих сотрудников. Зачастую эти состояния воспринимаются как личные проблемы, а не как факторы, влияющие на общую атмосферу в коллективе. Однако глубокое погружение в проблему показывает, что стресс и выгорание являются одними из ключевых, но часто недооцениваемых причин возникновения и эскалации конфликтов в организации. Они подрывают не только личное благополучие, но и разрушают командный дух, снижают продуктивность и в конечном счёте негативно сказываются на бизнес-показателях.

Данная статья посвящена комплексному анализу взаимосвязи между стрессом, выгоранием и конфликтами в организации, а также поиску эффективных способов их предотвращения и разрешения.

Под стрессом обычно понимается неспецифическая реакция организма на любое предъявляемое к нему требование. Это может быть как позитивное (эустресс, например, перед важным проектом, который вдохновляет), так и негативное (дистресс, например, чрезмерная рабочая нагрузка, постоянное давление) состояние. В контексте организации стрессорами могут выступать: чрезмерная рабочая нагрузка и дедлайны, неопределенность в задачах и ролях, отсутствие контроля над рабочим процессом, конфликты с коллегами или руководством, недостаток поддержки и признания, неудовлетворительные условия труда, давление со стороны конкурентов или рынка.

Эмоциональное выгорание рассматривается как синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и приводящий к истощению организма. Он характеризуется тремя основными компонентами:

- эмоциональное истощение – чувство опустошённости, усталости, неспособности полностью отдаваться работе;
- деперсонализация (цинизм) – развитие негативного, отстранённого или циничного отношения к работе, коллегам, клиентам;
- снижение профессиональных достижений – снижение чувства собственной компетентности и продуктивности, ощущение собственной неэффективности

Как отмечают специалисты, эмоциональное выгорание – это не просто усталость, это глубокое психологическое и физическое истощение, которое влияет на все сферы жизни человека.

Когда сотрудник испытывает хронический стресс, его способность адекватно воспринимать информацию и реагировать на внешние раздражители значительно снижается. Это порождает ряд поведенческих изменений, которые напрямую ведут к конфликтам:

1. Даже незначительные поводы могут вызвать резкую реакцию. Мелкие недоразумения перерастают в крупные ссоры. Сотрудник становится менее терпимым к чужим и собственным ошибкам.

2. Снижение толерантности и эмпатии: в состоянии стресса люди склонны сосредотачиваться на своих проблемах и перестают замечать или учитывать чувства и потребности других. Способность к эмпатии снижается, что затрудняет понимание точки зрения коллег.

3. Стress негативно влияет на когнитивные функции, в том числе на внимание и концентрацию. Это может привести к недопониманию, искажению информации, упущению важных деталей в разговоре, что, в свою очередь, провоцирует конфликты.

4. Деструктивное поведение: под воздействием стресса сотрудники могут стать более склонными к сплетням, интригам, уклонению от ответственности, пассивно-агрессивному поведению. Все это создает токсичную атмосферу и подрывает командную работу.

5. Снижение способности к компромиссу: в состоянии стресса человек склонен занимать более жёсткую позицию и менее готов идти на уступки. Это крайне затрудняет процесс поиска взаимоприемлемых решений.

6. Эмоциональное выгорание, будучи более глубоким и продолжительным состоянием, чем стресс, оказывает ещё более

разрушительное воздействие на межличностные отношения в коллективе.

7. Цинизм и негативизм: выгоревший сотрудник склонен воспринимать всё в негативном ключе. Он может скептически относиться к идеям коллег, критиковать их работу, демонстрировать отсутствие интереса к общим целям. Это создаёт атмосферу недоверия и враждебности.

8. Эмоциональная отстранённость: человек, испытывающий эмоциональное выгорание, часто «закрываеться» от окружающих, чтобы сохранить остатки энергии. Это может проявляться в избегании общения, игнорировании просьб, отсутствии желания участвовать в командных мероприятиях. Такое поведение может быть воспринято как равнодушие или пренебрежение, что приводит к обидам и конфликтам.

9. Ощущение несправедливости: выгоревшие сотрудники часто чувствуют, что их усилия не ценят, что нагрузка на них несправедлива, а руководство их не понимает. Это может приводить к обвинениям в адрес коллег и руководства, формированию «жертвенной» позиции и поиску виноватых.

10. Потеря мотивации и интереса к работе: отсутствие мотивации у одного сотрудника может демотивировать и других, создавая эффект «снежного кома». Это также может стать причиной конфликтов, когда более мотивированные сотрудники начинают раздражаться из-за тех, кто «отстает».

11. Проблемы с принятием решений: эмоциональное выгорание истощает умственные ресурсы, что затрудняет принятие взвешенных решений. Сотрудник может совершать ошибки, принимать импульсивные решения, что, опять же, может привести к конфликтам.

Важно понимать, что взаимосвязь между стрессом, выгоранием и конфликтами носит двусторонний характер. Конфликты, в свою очередь, становятся мощным источником стресса и ускоряют процесс выгорания.

Хроническое напряжение: постоянные ссоры, споры, напряжённая атмосфера вызывают хронический стресс у всех участников, даже у тех, кто не находится в эпицентре конфликта

Эмоциональная перегрузка: необходимость постоянно отстаивать свою позицию, защищаться, переживать обиды – всё это истощает эмоциональные ресурсы.

Снижение удовлетворённости работой: когда рабочая среда наполнена конфликтами, удовлетворённость работой стремительно падает. Это снижает мотивацию и ускоряет развитие эмоционального выгорания

Социальная изоляция: в конфликтных коллективах сотрудники часто избегают общения друг с другом, что приводит к социальной изоляции и усилению чувства одиночества, которое является одним из факторов риска эмоционального выгорания.

Страх и неуверенность: постоянные конфликты создают атмосферу страха и неуверенности, что негативно сказывается на самооценке и профессиональной деятельности.

Борьба со стрессом, выгоранием и конфликтами в организации – комплексная задача, требующая системного подхода и участия как руководства, так и каждого сотрудника.

Таким образом, стресс и эмоциональное выгорание – это не просто личные проблемы сотрудников, а серьёзный вызов для всей организации. Они напрямую влияют на возникновение и эскалацию конфликтов, подрывают командный дух и снижают эффективность бизнеса. Только комплексный подход, включающий профилактику стресса, обучение навыкам управления конфликтами и формирование здоровой корпоративной культуры, может создать среду, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, продуктивно работают и достигают общих целей. Инвестиции в благополучие сотрудников – это стратегическое вложение в долгосрочное процветание организации.

Список источников

1. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова ; Н. Водопьянова, Е. Старченкова. – М. [и др.] : Питер, 2005. – 336 с. – Текст : непосредственный.
2. Каменюкин, А. Г. Стress-менеджмент: справочник / А. Г. Каменюкин, Д. В. Ковпак. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 208 с. – Текст : непосредственный..

3. Сайфутдинова, Ю. Личностно-профессиональные и индивидуально-психологические качества менеджеров / Ю. Сайфутдинова. - Текст : непосредственный // Управление образованием: теория и практика. - 2013. - № 1(9). - С. 109-113.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

*Матющенко М.А., обучающийся
Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

В условиях возрастающей конкуренции и турбулентности внешней среды, эффективность управления становится критически важным фактором выживания и развития любой организации. Организационная диагностика, представляющая собой комплексное и систематическое исследование организации, ее структуры, процессов и культуры, выступает в качестве важного инструмента повышения этой эффективности. Данная статья посвящена анализу организационной диагностики как средства улучшения управленческих практик, рассматривая ее методологические основы, ключевые этапы проведения и ожидаемые результаты.

Организационная диагностика (ОД) – это процесс, направленный на выявление проблемных зон и потенциальных возможностей организации, а также на разработку рекомендаций по их устраниению и использованию. Организационная диагностика как инструмент повышения эффективности управления представляет собой систематический процесс оценки текущего состояния организации, выявления сильных и слабых сторон, а также определения факторов, влияющих на ее функционирование. Этот метод позволяет руководству получить объективную информацию о внутренних процессах, структуре, культуре и ресурсах предприятия, что способствует принятию обоснованных управленческих решений. В результате организационной диагностики формируются рекомендации по

оптимизации бизнес-процессов, улучшению коммуникаций, повышению мотивации сотрудников и внедрению инновационных практик. Таким образом, организационная диагностика является важным инструментом стратегического развития и повышения конкурентоспособности организации за счет повышения эффективности управленческих решений и процессов [1, с. 23].

В отличие от простого мониторинга текущего состояния, ОД предполагает глубокое проникновение в функционирование организации, изучение взаимосвязей между элементами системы и выявление причинно-следственных связей, определяющих эффективность ее деятельности. Цель ОД – предоставить руководству организации объективную и всестороннюю информацию, необходимую для принятия обоснованных управленческих решений.

Существуют различные подходы и модели проведения ОД. Модель 7-S McKinsey, адаптированная для российских условий, позволяет анализировать взаимосвязи между структурой, стратегией, системами, стилем управления, персоналом, навыками и разделяемыми ценностями организации.

Модель Л.Г. Зайцева фокусируется на анализе ключевых функциональных областей организации, таких как маркетинг, производство, финансы и управление персоналом. Выбор конкретного подхода определяется целями диагностики, спецификой организации и доступными ресурсами в организации.

Процесс ОД обычно включает несколько этапов:

- 1) определение целей и задач диагностики и формирование рабочей группы;
- 2) сбор данных с использованием различных методов, таких как опросы, интервью, анализ документов и наблюдение;
- 3) анализ и интерпретация данных для выявления проблем и потенциальных возможностей;
- 4) разработка рекомендаций по улучшению деятельности организации;
- 5) внедрение изменений и мониторинг результатов. Важным условием успешной ОД является активное участие сотрудников организации на всех этапах процесса.

Реализация организационной диагностики приводит к ряду положительных эффектов. Во-первых, она позволяет выявить «узкие места» в организации, снижающие ее эффективность, такие как неэффективные бизнес-процессы, устаревшая организационная структура или недостаточная квалификация персонала. Во-вторых, ОД способствует улучшению коммуникации и координации между подразделениями, что сокращает время принятия решений и повышает гибкость организации. В-третьих, она позволяет оценить удовлетворенность сотрудников работой и выявить факторы, влияющие на их мотивацию и вовлеченность. В-четвертых, ОД дает возможность проанализировать организационную культуру и определить направления ее развития для повышения инновационности и адаптивности. Наконец, результаты ОД служат основой для разработки стратегических планов развития организации и повышения ее конкурентоспособности [2, с. 36].

Организационная диагностика является эффективным инструментом повышения эффективности управления, позволяющим организации выявлять проблемные зоны, разрабатывать и внедрять эффективные решения, а также реализовывать потенциальные возможности. Ее систематическое применение способствует формированию гибкой, адаптивной и конкурентоспособной организации, способной успешно функционировать в условиях нестабильной внешней среды. Дальнейшие исследования в области ОД должны быть направлены на разработку новых методологий и инструментов, учитывающих специфику различных отраслей и организаций, а также на изучение влияния организационной культуры на результаты диагностики.

Список источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» : [перевод с английского] / М. Армстронг . – 10-е изд.. – Москва [и др.] : Питер, 2012. – 846 с. – Текст : непосредственный.
2. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство : учеб. для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового

администрирования» / Э. Шейн; [пер. с англ. С. Жильцов]. - 3-е изд.. - Москва [и др.] : Питер, 2007. - 330 с. - Текст : непосредственный.

ОСОБЕННОСТИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Морозова В.В., обучающейся

Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Эффективное управление конфликтными ситуациями в организациях требует проактивного подхода, который начинается с заблаговременного прогнозирования. Этот процесс подразумевает осознанное воздействие на все стадии – начиная с момента возникновения противоречий и до их конструктивного разрешения, осуществляемое как непосредственно участниками конфликта, так и посредниками. Чем раньше выявлены проблемные моменты, тем проще и результативнее их можно урегулировать. Прогнозирование конфликтных ситуаций становится ключевым инструментом для управленца, позволяя своевременно обнаружить социальные противоречия, способные перерасти в конфликты [1, с. 134].

Причины возникновения конфликтов, как правило, кроются в различиях целей, ценностных ориентаций, потребностей и ограниченности ресурсов между сотрудниками или отделами. Для их своевременного выявления требуется комплексный метод, который объединяет количественный анализ и качественные исследовательские подходы. Формы проявления конфликта могут быть разными – от скрытых признаков неудовлетворенности и упадка мотивации до явных столкновений, негативно отражающихся на рабочем климате и производительности [2, с. 63]. Среди ключевых методов мониторинга выделяются анализ коммуникаций, психологическое состояние сотрудников и раннее распознавание признаков стресса, что позволяет своевременно локализовать возможные очаги напряженности.

Основные данные для прогнозирования конфликтных ситуаций поступают из изучения объективных и субъективных факторов, которые влияют на взаимодействие между людьми, а также из анализа их индивидуальных психологических характеристик. В коллективе такими условиями могут быть стиль управленческих влияний, уровень социальной напряженности, климат внутри коллектива, лидерские установки и структура малых групп, а также другие социально-психологические явления. Центральное значение в прогнозировании имеет систематический анализ как общих, так и специфических предпосылок конфликтов [3, с. 42].

Специфика прогнозирования конфликтов обусловлена типом организации. В коммерческих структурах, где преобладают конкуренция и стремление к прибыльности, конфликты зачастую связаны с борьбой за ограниченные ресурсы, карьерным продвижением и достижением амбициозных целей. В государственных учреждениях, деятельность которых жёстко регламентирована нормативными актами, конфликты могут быть вызваны бюрократическими процедурами, недостаточной гибкостью и рассогласованностью целей различных подразделений. В некоммерческих организациях, ориентированных на достижение общественно значимых целей, источником конфликтов могут стать различия в ценностях, идеологические разногласия и скучность финансирования.

Особое внимание заслуживает период организационных изменений – реорганизаций, внедрения новых технологий, смены руководства. Такие перемены создают повышенную неопределенность, приводят к тревоге, страху и сопротивлению персонала, усиливая вероятность возникновения конфликтных ситуаций. В этот момент особенно важны прозрачные коммуникации, предоставление сотрудникам информации и возможность выразить свои опасения, что снижает уровень социальной напряженности [4, с. 56].

Значительную роль в прогнозировании играет организационная культура, влияющая на способы разрешения конфликтов. Организации, ориентированные на открытость и диалог, снижают вероятность эскалации противоречий. Изучение корпоративных норм и традиций позволяет выявлять зоны риска и своевременно принимать превентивные меры.

Лидеры организации играют ключевую роль не только в распознавании конфликтных признаков, но и в трансформации конфликтов в возможности для развития командного потенциала.

Кроме внутренних факторов, прогнозированию подлежат и внешние условия, такие как изменения в законодательстве, экономические кризисы, общественные тенденции, оказывающие давление на коллектив. Это требует высокой гибкости и адаптивности прогнозных систем, а также постоянного обновления данных и инструментов анализа [5, с. 199]. Современные информационные технологии и автоматизация процессов сбора информации делают работу специалистов по управлению персоналом более оперативной и результативной.

Главной задачей прогнозирования является не просто выявление конфликтов, но и их классификация по типам и уровням обострения. Это необходимо для выработки адекватных стратегий вмешательства, которые учитывают интенсивность и специфику противостояния. Прогнозы используются для построения сценариев развития событий и выбора наиболее эффективных методов воздействия, что позволяет предотвратить разрушительные последствия и сохранить целостность коллектива. Такой подход способствует укреплению командного духа и повышению производительности труда [1, с. 137].

Предупреждение конфликтов заключается в воздействии на их элементы ещё до разгара открытого столкновения. В зависимости от природы и причин конфликта профилактика может иметь разные формы и методы, направленные на нейтрализацию потенциальных источников напряжённости. Своевременно принятые меры позволяют создать благоприятную рабочую атмосферу и обеспечить устойчивое развитие организации.

Список источников

1. Жесткова, Н. А. Кризисные коммуникации: учеб. пособие / Н. А. Жесткова. – Самара: ПГУТИ, 2022. – 163 с. – Текст : непосредственный.
2. Заглодина, Т. А. Конфликтология: практикум: учеб. пособие / Т. А. Заглодина, О. С. Копалова. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф. – пед. ун-та, 2023. – 80 с. – Текст : непосредственный.

3. Кора, Н. А. Основы конфликтологии и медиации: учеб. пособие: Н. А. Кора. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2021. – 104 с. – Текст : непосредственный. – Текст : непосредственный.

4. Мурашева, С. В. Управление социальными конфликтами: учеб. пособие / С. В. Мурашева. – Орёл: ОГУ имени И. С. Тургенева, 2023. – 104 с. – Текст : непосредственный.

5. Ткачева, Н. А. Управление конфликтами: учеб. пособие / Н. А. Ткачева. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2015. – 228 с. – Текст : непосредственный.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ С ФОРМАТОМ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

Москаленко М.И., обучающийся

Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

С развитием технологий и глобализацией бизнеса удаленная работа становится все более распространенной практикой в различных сферах. Это изменение не только открывает новые возможности для гибкости и повышения продуктивности, но и ставит перед управлением человеческими ресурсами ряд значительных вызовов. Удаленная работа предоставляет организациям возможность привлекать необходимых работников из разных регионов, снижать затраты на офисные помещения и адаптироваться к разнообразным потребностям сотрудников. Однако эти преимущества требуют пересмотра традиционных методов управления человеческими ресурсами и внедрения инновационных подходов.

Как правило, управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды [1]. Под человеческими ресурсами обычно понимается определенная совокупность качеств и характеристик работника, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода [2].

Одной из ключевых задач управления человеческими ресурсами сегодня становится поддержание уровня вовлеченности и мотивации сотрудников, работающих удаленно. Важно понимать, как грамотно управлять человеческими ресурсами в новых условиях, чтобы избежать снижения эффективности работы и удовлетворенности сотрудников.

Специалисты в области управления человеческими ресурсами отмечают следующие проблемы, с которыми сталкиваются организации, использующие удаленную работу.

Во-первых, снижение уровня вовлеченности сотрудников. Изоляция и отсутствие физического общения могут снижать мотивацию и продуктивность. Исследования показывают, что удаленные сотрудники могут чувствовать себя менее вовлеченными в корпоративную культуру. Отсутствие личных встреч может привести к снижению командного духа и взаимодействия.

Во-вторых, появление коммуникационных барьеров. Переход на цифровые платформы может вызвать проблемы в коммуникации и взаимодействии между командами. Трудности в передаче информации и недопонимание могут привести к снижению эффективности работы. Не все сотрудники имеют равный доступ к технологиям и Интернету, что может создавать дисбаланс.

В-третьих, отсутствие должных методик оценки производительности удаленной работы. Традиционные методы оценки, основанные на присутствии и наблюдении, могут оказаться неэффективными в условиях удаленной работы. Данное обстоятельство указывает на необходимость разработки новых метрик оценки, которые учитывают результаты и качество удаленной работы, а не только количество часов, проведенных в сети.

Одним из эффективных решений указанных проблем является разработка гибридных моделей работы, сочетающих удаленный и офисный форматы. Такие модели позволяют сотрудникам выбирать наиболее подходящий режим труда, что повышает удовлетворенность и вовлеченность. Установление определенных офисных дней для встреч и совместных мероприятий укрепляет командный дух и облегчает обмен идеями.

Современные технологии предлагают множество инструментов для эффективной коммуникации. Например, платформы для

видеоконференций позволяют командам оставаться на связи и совместно работать над проектами. Регулярные встречи помогают обсуждать текущие задачи и выявлять проблемы, создавая атмосферу открытости и сотрудничества.

Внедрение новой метрики, учитывающей качество выполнения задач и достигнутые результаты удаленного формата работы, регулярная обратная связь и 360-градусная оценка помогут создать полное представление о производительности труда сотрудников и выявить области для развития.

Особого внимания в условиях удаленной работы требует поддержание корпоративной культуры. Создание виртуальных мероприятий, таких как тимбилдинги и онлайн-курсы, будут способствовать укреплению командного духа. Важно создать инклюзивную среду, где каждый сотрудник чувствует свою ценность и вовлеченность в общие цели, включая регулярные опросы для выявления потребностей сотрудников.

Таким образом, управление человеческими ресурсами в условиях удаленной работы требует гибкости и инновационного подхода. Организации, которые смогут адаптироваться к новым реалиям и внедрять эффективные стратегии, создадут устойчивую и продуктивную рабочую среду.

Гибридные модели работы, современные инструменты для коммуникации, пересмотр методов оценки производительности и развитие корпоративной культуры — все это ключевые элементы успешного управления в современном мире.

Список источников⁸

1. Гунина И.А. Управление человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов. – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2017. - 218 с. – Текст : непосредственный.
2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : учебное пособие / И.К. Макарова. – Москва : ИД Дело, 2015. - 424 с. – Текст : непосредственный.

ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

*Недашковская А.С., обучающейся
Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Трудовой кодекс Российской Федерации, являясь основополагающим нормативно-правовым актом, регулирующим отношения между работниками и работодателями, уделяет значительное внимание вопросам, связанным с предотвращением, рассмотрением и разрешением коллективных трудовых споров. В частности, глава 61 Трудового кодекса РФ устанавливает четкий порядок решения конфликтных ситуаций, возникающих в трудовых коллективах [1]. Этот законодательный каркас служит отправной точкой для понимания того, как государство подходит к регулированию подобных процессов, подчеркивая важность установленных процедур и гарантий для всех сторон. Игнорирование или несоблюдение норм, прописанных в данной главе, может иметь серьезные правовые последствия для работодателя и привести к затяжным и деструктивным конфликтам, подрывающим стабильность трудовых отношений.

Конфликты в трудовых коллективах – это неизбежная реальность, присущая любой группе людей, работающих вместе над достижением общих целей. Они возникают из-за столкновения интересов, ценностей, взглядов, потребностей или восприятий различных сотрудников, и их природа может варьироваться от мелких разногласий до серьезных противостояний, подрывающих эффективность и атмосферу в команде [2]. Понимание природы конфликтов, их причин и последствий является первым и важнейшим шагом на пути к их эффективному управлению. Конфликты, если их не контролировать, могут приводить к снижению производительности, увеличению текучести кадров, ухудшению качества работы, а также к стрессу и выгоранию сотрудников, негативно влияя на общий климат в организации и ее репутацию.

Источники конфликтов многообразны и могут проявляться на разных уровнях. Среди наиболее распространенных причин можно выделить: нечеткость распределения ролей и ответственности, что

порождает споры о полномочиях и компетенциях; конкуренция за ресурсы, такие как бюджет, оборудование или признание; различия в личностных качествах, стилях работы и предпочтениях сотрудников; неэффективная коммуникация, приводящая к недопониманию, искажению информации и возникновению слухов; разногласия по поводу целей и методов достижения результатов; а также внешние факторы, такие как изменения в организационной структуре, экономические трудности или давление со стороны руководства. Особое значение приобретают конфликты, связанные с несправедливым распределением нагрузки, недостаточной оценкой труда или дискриминацией [3].

Управление конфликтами – это комплексный процесс, направленный на минимизацию их деструктивного воздействия и, по возможности, на использование их как источника позитивных изменений. Этот процесс включает в себя выявление и диагностику конфликтов, их предотвращение, регулирование и разрешение. Ключевым элементом является создание атмосферы доверия и открытости, где сотрудники чувствуют себя комфортно, выражая свои опасения и мнения, а руководство готово слушать и принимать во внимание разные точки зрения [3]. Цель управления конфликтами не заключается в полном их устраниении, что зачастую невозможно и нежелательно, а в построении конструктивных отношений, способствующих продуктивной работе и развитию коллектива.

Существует множество стратегий и методов управления конфликтами, которые могут применяться в зависимости от их природы и степени интенсивности. К ним относятся: переговоры, медиация (привлечение нейтрального посредника), арбитраж (принятие обязательного решения третьей стороной), компромисс (взаимные уступки), сотрудничество (поиск взаимовыгодных решений), избегание (отказ от разрешения конфликта, что обычно является временной мерой) и принуждение (навязывание решения одной из сторон). Выбор оптимальной стратегии зависит от множества факторов, включая тип конфликта, готовность сторон к сотрудничеству, наличие времени и ресурсов, а также желаемый результат.

Важную роль в управлении конфликтами играет руководитель. Его задача – не только оперативно реагировать на возникающие

противостояния, но и быть проактивным, создавая условия, препятствующие их появлению. Руководитель должен обладать развитыми коммуникативными навыками, уметь слушать и слышать своих подчиненных, проявлять эмпатию, быть объективным и беспристрастным [4]. Он должен уметь анализировать причины конфликта, определять его стороны, а затем выбирать адекватные методы его разрешения, стремясь к справедливости и соблюдению интересов как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

Предотвращение конфликтов является более предпочтительной стратегией, чем их последующее разрешение. Для этого необходимо уделять пристальное внимание налаживанию эффективных каналов коммуникации, четкому распределению обязанностей и полномочий, созданию справедливой системы мотивации и поощрения, развитию навыков межкультурного взаимодействия и формированию корпоративной культуры, основанной на уважении и толерантности [5]. Регулярные собрания, командные мероприятия, тренинги по развитию навыков общения и решения проблем способствуют укреплению связей в коллективе и снижению вероятности возникновения деструктивных конфликтов.

Таким образом, эффективное управление конфликтами в трудовых коллективах, опираясь на законодательную базу, представленную Трудовым кодексом РФ, является комплексным процессом, требующим постоянного внимания. Оно включает в себя не только оперативное реагирование на возникающие споры, но и проактивные меры по их предотвращению, формирование культуры открытого диалога и взаимного уважения. Правильное применение установленных законом процедур, развитие коммуникативных навыков и применение различных стратегий разрешения конфликтов позволяют минимизировать их негативное воздействие, а в ряде случаев даже использовать как стимул для позитивных изменений в организации, способствуя достижению как индивидуальных, так и общих целей.

Список источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025). - Текст : электронный // Роструд: Федеральная

служба по труду и занятости. – URL : <https://test83.artwell.ru/rostrud/dokumenty/detail.php?ID=9553>

2. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение. Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2021. – 304 с. – Текст : непосредственный.

3. Апробация психологической программы управления конфликтами в трудовом коллективе / О. А. Бенькова, И. В. Гудовский, Т. Г. Дулинец. – Текст : непосредственный // Психолог. – 2023. – № 2. – С. 76-91.

4. Практика разрешения социально-трудовых конфликтов на предприятиях и в организациях / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, К. В. Сысолин. – Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 6(50). – С. 604-607. .

О методах разрешения конфликтных ситуаций в организации / О. В. Котова, С. М. Мальцева, Е. Р. Пронина. – Текст : непосредственный // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10, № 2(35). – С. 207-209.

НЕОБХОДИМОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

*Онищенко К.С., обучающийся
Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Социальное развитие персонала является важным аспектом управления человеческими ресурсами в современных организациях. Оно включает в себя формирование социального капитала, который способствует улучшению производительности, повышению удовлетворенности сотрудников и созданию позитивного климата в коллективе.

Одной из ключевых причин необходимости социального развития является постоянное изменение рыночной среды и технологий. Компании должны адаптироваться к новым условиям, и для этого

необходимо, чтобы сотрудники обладали современными навыками и могли эффективно взаимодействовать друг с другом.

Социальное развитие персонала также способствует укреплению командного духа. Командные тренинги, совместные мероприятия и программы наставничества помогают сотрудникам лучше понимать друг друга, что, в свою очередь, повышает уровень доверия и сотрудничества.

Кроме того, организации, инвестирующие в социальное развитие, имеют более низкие уровни текучести кадров. Сотрудники, которые чувствуют поддержку и внимание к своему развитию, чаще остаются в компании, что снижает затраты на рекрутинг и обучение новых работников.

Важно отметить, что социальное развитие должно быть системным и включать в себя как формальные, так и неформальные методы. Это может быть обучение, развитие лидерских качеств, социальные проекты и культурные мероприятия.

Социальное развитие персонала оказывает значительное влияние на производительность сотрудников через несколько ключевых механизмов:

1. Улучшение коммуникации. Социальное развитие способствует налаживанию эффективной коммуникации внутри команды. Когда сотрудники умеют хорошо взаимодействовать, они могут быстрее решать проблемы, обмениваться идеями и минимизировать недопонимания.

2. Укрепление командного духа. Совместные мероприятия, тренинги и корпоративные инициативы способствуют формированию более сплоченного коллектива. Это повышает уровень доверия между сотрудниками, что, в свою очередь, ведет к более продуктивной работе.

3. Развитие навыков и компетенций. Программы профессионального и социального обучения помогают сотрудникам развивать необходимые навыки. Обученные сотрудники более уверенно выполняют свои обязанности, что напрямую отражается на их производительности.

4. Повышение мотивации. Социальное развитие, включая признание достижений и поддержку со стороны руководства, способствует повышению мотивации. Удовлетворенные и

мотивированные сотрудники работают более эффективно и с большим энтузиазмом.

5. Снижение стресса. Создание комфортной и поддерживающей рабочей среды помогает снизить уровень стресса у сотрудников. Когда работники чувствуют себя комфортно и уверенно, они могут сосредоточиться на своих задачах и достигать лучших результатов.

6. Улучшение удовлетворенности работой. Социальное развитие может повысить общую удовлетворенность сотрудников своей работой, что приводит к меньшей текучести кадров и большим усилиям со стороны сотрудников в выполнении своих обязанностей.

Таким образом, социальное развитие персонала является важным фактором, способствующим повышению производительности сотрудников, что в конечном итоге отражается на успехе всей организации.

ТЕНДЕНЦИИ БЕЗРАБОТИЦЫ СРЕДИ МОЛОДЕЖИ И ПУТИ ЕЁ СНИЖЕНИЯ

*Переходченко Д.А., обучающийся
Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Молодежная безработица представляет собой одну из наиболее острых социально-экономических проблем современного российского общества. Молодые люди, вступающие на рынок труда, сталкиваются с рядом трудностей: отсутствием опыта, несоответствием полученного образования требованиям работодателей, ограниченным количеством вакансий, особенно в регионах. Эти факторы способствуют формированию устойчивого уровня безработицы среди молодежи, что негативно отражается как на личностном развитии молодых специалистов, так и на экономике страны в целом.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью поиска эффективных решений, направленных на снижение уровня

безработицы среди молодежи, повышение их конкурентоспособности и интеграции в рынок труда.

Вопрос молодежной безработицы в России в 2025 году остаётся крайне актуальным и многогранным. Согласно данным Росстата, уровень безработицы среди молодежи в возрасте от 15 до 29 лет составляет 15,2%, что более чем втрое превышает общий показатель по стране – 4,8%. Особенно уязвимыми оказываются выпускники вузов и колледжей: около четверти выпускников высших учебных заведений не могут найти работу по специальности в течение первого года после окончания учёбы, а среди выпускников колледжей и техникумов этот показатель достигает 30–35% [1].

Причины такой ситуации комплексны. Во-первых, существует несоответствие между полученными знаниями и требованиями работодателей. Многие молодые специалисты сталкиваются с тем, что их образование не даёт практических навыков, востребованных на рынке труда. Во-вторых, работодатели часто предпочитают кандидатов с опытом, что ставит выпускников в заведомо невыгодное положение. Также стоит учитывать региональные различия: в некоторых субъектах РФ уровень молодежной безработицы значительно выше из-за слабой экономической активности и ограниченного числа рабочих мест [2].

Кроме того, молодежная безработица носит структурный характер – она сохраняется даже в периоды экономического роста. Это говорит о глубинных проблемах в системе подготовки кадров и трудоустройства. После пандемии COVID-19 ситуация несколько стабилизировалась, но не вернулась к допандемийным показателям, что также влияет на текущую динамику.

Возрастная статистика [1]:

- 15–19 лет – 28,4% безработных;
- 20–24 года – 19,7%;
- 25–29 лет – 7,6%.

На 2026 год прогнозируется сохранение напряжённой ситуации с молодежной безработицей в России, несмотря на общую стабильность рынка труда:

1. Общий уровень безработицы в стране, по прогнозам Минэкономразвития, вырастет до 2,6% в 2026 году, что связано с замедлением экономического роста. Хотя это значение остаётся низким

по международным меркам, оно может не отражать реальную ситуацию среди молодежи, особенно в возрасте от 15 до 29 лет [3].

2. Молодежная безработица, как правило, значительно превышает средний уровень по стране. В 2025 году она составляла 15,2%, а среди выпускников колледжей – до 35%. В 2026 году ожидается, что этот показатель останется высоким, особенно в условиях ограниченного числа рабочих мест, недостатка опыта у молодых специалистов и несоответствия образования требованиям рынка [2].

3. Государственные меры, такие как субсидии, стажировки, цифровые платформы и профориентация, будут играть важную роль в смягчении ситуации, но их эффект будет зависеть от масштабов реализации и охвата целевой аудитории.

Одним из ключевых направлений снижения молодежной безработицы является развитие программ стажировок и практики, особенно в тесном сотрудничестве с работодателями. Это позволяет молодым специалистам получить необходимые навыки и опыт, которые ценятся на рынке труда. Такие программы помогают сократить разрыв между теоретическим обучением и реальными требованиями работодателей, облегчая процесс адаптации выпускников к профессиональной среде.

Государственные субсидии на создание рабочих мест для молодежи – еще одна важная мера. Они стимулируют компании нанимать молодых сотрудников, компенсируя часть затрат на их обучение и адаптацию. Это особенно актуально для малого и среднего бизнеса, который часто ограничен в ресурсах, но может предложить гибкие условия и возможности для карьерного роста.

Профориентация и карьерное консультирование в школах и вузах играют важную роль в формировании осознанного подхода к выбору профессии. Раннее информирование о рынке труда, востребованных специальностях и карьерных траекториях помогает молодежи принимать более взвешенные решения и снижает риск разочарования после окончания учебного заведения.

Поддержка предпринимательства среди молодежи – это не только способ создания новых рабочих мест, но и развитие инновационного потенциала страны. Государственные гранты, акселерационные программы и обучение основам бизнеса позволяют молодым людям

реализовать свои идеи, создавать стартапы и становиться работодателями.

Цифровизация рынка труда – важный шаг в повышении доступности информации о вакансиях, стажировках и карьерных возможностях. Онлайн-платформы, агрегаторы вакансий и сервисы карьерного консультирования позволяют молодежи быстрее находить подходящие предложения, а работодателям – эффективнее искать кандидатов.

Региональные программы занятости, учитывающие специфику местного рынка труда, позволяют решать проблему молодежной безработицы точечно. В регионах с низкой экономической активностью такие программы могут включать поддержку мобильности, развитие инфраструктуры, создание рабочих мест в приоритетных отраслях и сотрудничество с местными образовательными учреждениями.

Молодежная безработица в России остается одной из наиболее острых социально-экономических проблем, несмотря на общую стабильность рынка труда. Высокий уровень безработицы среди молодых людей, особенно выпускников вузов и колледжей, обусловлен рядом факторов: недостатком опыта, несоответствием образования требованиям рынка, ограниченным числом вакансий и слабой информированностью о возможностях трудоустройства. Эти структурные проблемы требуют комплексного подхода.

Для эффективного снижения молодежной безработицы необходимы системные меры, включающие развитие программ стажировок, государственные субсидии, профориентацию, поддержку молодежного предпринимательства, цифровизацию рынка труда и реализацию региональных программ занятости. Только при условии тесного взаимодействия государства, образовательных учреждений и бизнеса возможно создание устойчивой модели интеграции молодежи в рынок труда, что будет способствовать не только снижению уровня безработицы, но и укреплению экономического потенциала страны.

Список источников

1. Безработица среди молодежи в России: причины, статистика, решения. – Текст : электронный // Skypro.university : онлайн-

университет. – URL : <https://sky.pro/wiki/profession/bezrabortica-sredi-molodezhi-v-rossii-prichiny-statistika-resheniya/>

2. Национальные рейтинги трудоустройства выпускников. – Текст : электронный // Министерство труда и социальной защиты : официальный сайт. – URL : <https://mintrud.gov.ru/employment/284>

3. Рост безработицы в России. – Текст : электронный // Финам : Инвестиционный холдинг : официальный сайт. – URL : <https://www.finam.ru/publications/item/v-rossii-v-2026-godu-ozhidaetsya-rost-bezrabortitsy-do-26-v-2028-snizhenie-do-23-20250926-2034/>

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

*Рукомойников В.А., обучающийся
Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Эффективное управление мотивацией и вовлечённостью сотрудников – ключ к успеху любой организации. Оно способствует повышению производительности, снижению текучести кадров и созданию позитивной рабочей атмосферы.

Современное понимание мотивации персонала прошло сложный путь развития - от классических теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга до современных концепций внутренней мотивации Дэниела Пинка. Ключевым Paradigm Shift стало признание ограниченности исключительно материального стимулирования [1]. Исследования показывают, что для знаний работников решающее значение приобретают автономия, мастерство и целеустремленность. Современные подходы учитывают комплексность мотивационной структуры, где материальные факторы выступают необходимым, но недостаточным условием эффективной работы.

Вовлеченность персонала понимается как эмоционально-интеллектуальная приверженность сотрудника организации и ее целям.

Методология Gallup выделяет три компонента вовлеченности:

- когнитивный (понимание целей);
- эмоциональный (эмоциональная связь);
- поведенческий (готовность прилагать дополнительные усилия).

Современные исследования демонстрируют прямую корреляцию между уровнем вовлеченности и ключевыми бизнес-показателями: производительностью, качеством обслуживания клиентов, инновационной активностью и текучестью персонала.

Трансформация ценностей сотрудников. Поколенческие изменения приводят к пересмотру традиционных трудовых ценностей. Поколения Y и Z придают особое значение гибкости, возможностям обучения, социальной ответственности работодателя и work-life balance. Исследования McKinsey показывают, что 70% представителей молодых поколений готовы сменить работу при несоответствии ценностей организации их личным убеждениям. Это требует от HR-служб разработки персонализированных программ мотивации, учитывающих разнородные потребности мультигенерационного коллектива.

Переход к гибридным форматам работы создает новые вызовы в области поддержания вовлеченности. Исчезновение ежедневного личного контакта затрудняет формирование эмоциональных связей в коллективе, усложняет процессы onboarding и корпоративной социализации. Одновременно цифровизация предоставляет новые возможности для мониторинга вовлеченности через анализ цифровых следов сотрудников, внедрение pulse-опросов и создание цифровых платформ признания достижений.

Развитие целостного опыта сотрудника (Employee Experience) - современный подход предполагает проектирование комплексного Employee Journey - от рекрутинга до offboarding.

Ключевые элементы включают:

1. Создание привлекательного employer brand.
2. Внедрение программ адаптации и менторства.
3. Проектирование рабочей среды (физической и цифровой).
4. Развитие корпоративной культуры сотрудничества.
5. Обеспечение возможностей профессионального роста.

Современные инструменты мотивации- эффективная система мотивации сочетает материальные и нематериальные компоненты [2, с. 34]:

1. Гибкие системы компенсаций (переменная часть, участие в прибыли).

2. Программы профессионального развития и обучения.

3. Прозрачная система карьерного роста.

4. Корпоративная социальная политика.

5. Системы признания и обратной связи.

6. Возможности участия в управлении

Основные принципы управления мотивацией и вовлечённостью:

1. Выявление индивидуальных потребностей и ожиданий каждого работника, чтобы создавать условия для их реализации.

2. Установка ясных и достижимых целей, регулярное предоставление обратной связи помогают поддерживать уровень мотивации.

3. Обучение, развитие навыков и карьерный рост стимулируют вовлечённость и лояльность.

4. Оценка труда, премии, поощрения за достижения мотивируют сотрудников к дальнейшей работе.

5. Формирование позитивных ценностей, командного духа и открытого общения способствует вовлечённости.

6. Гибкий график, поддержка здоровья и благополучия помогают сохранять мотивацию.

Существуют практические методы управления вовлеченностью [3, с. 88]:

- внедрение систем мотивации (финансовых и нефинансовых).

- проведение регулярных опросов и собраний для выявления уровня вовлечённости.

- организация тимбилдинговых мероприятий.

- индивидуальный подход к мотивации ключевых сотрудников.

Управление мотивацией и вовлеченностью в современных условиях требует системного подхода, интеграции в стратегию компании и постоянной адаптации к изменяющимся ожиданиям сотрудников. Ключевыми success factors являются: ориентация на целостный опыт сотрудника, сочетание материальных и нематериальных стимулов, использование данных для принятия решений и активная роль линейных руководителей. Дальнейшее развитие подходов к управлению вовлеченностью будет связано с персонализацией мотивационных

программ, углублением аналитики и интеграцией технологий искусственного интеллекта для прогнозирования и управления engagement.

Список источников

1. Чуланова, О. Л. Мотивация и стимулирование кросс-функциональных команд в условиях проектного офиса / О. Л. Чуланова, В. Р. Юлмухаметова, О. Л. Рынгач. – Текст : непосредственный // Материалы Афанасьевских чтений. – 2021. – № 4(37). – С. 39-46.
2. Абрамов, Р.Н. Цифровая трансформация систем мотивации персонала / Р.Н. Абрамов. – Текст : непосредственный // Управление человеческими ресурсами. – 2023. – № 2. – С. 34-42.
3. Гагаринская, Г.П. Управление вовлеченностью персонала в условиях гибридного формата работы / Г.П. Гагаринская, С.М. Петров. – Текст : непосредственный // Организационная психология. – 2022. – № 4(15). – С. 88-97.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

*Подлазова А.А., обучающейся
Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Цифровая трансформация – это не просто внедрение новых технологий, а фундаментальное изменение бизнес-моделей, операционных процессов и культуры компаний под влиянием цифровых технологий. Этот процесс оказывает *profound*-воздействие на две ключевые основы любой организации: ее структуру и управленческие процессы. Цифровизация ломает традиционные иерархии, порождает новые формы организации труда и трансформирует принципы управления.

Цифровая трансформация – это стратегический переход компании к использованию цифровых технологий (таких как Big Data, AI, IoT, облачные вычисления) необходимых для:

- повышения эффективности;
- создания новой потребительской ценности;
- укрепления конкурентных преимуществ.

Это качественный сдвиг от простой автоматизации существующих процессов к созданию принципиально новых бизнес-моделей.

Традиционная иерархическая (линейно-функциональная) структура, похожая на пирамиду, становится неэффективной в условиях цифровой экономики, где важны скорость, гибкость и кроссфункциональное взаимодействие.

Благодаря использованию цифровизации происходят ключевые изменения в организационной структуре:

1. Цифровые инструменты (платформы для совместной работы, мессенджеры) сокращают необходимость в множественных уровнях менеджмента для передачи информации. Решения принимаются быстрее, что приводит к сокращению среднего звена управления и созданию более плоских структур.

2. На смену жестким отделам приходят гибкие, кроссфункциональные команды (проектные группы, Agile-команды), которые формируются для решения конкретных задач и распускаются после их выполнения. Структура становится сетевой, где ценность создается в узлах взаимодействия.

3. Передовые компании перенимают принципы «бирюзовых» организаций: самоуправление, ориентация на эволюционную цель и целостность сотрудников. Организация превращается в платформу, которая предоставляет ресурсы и услуги для внутренних и внешних команд.

4. Цифровизация позволяет работать из любой точки мира. Это стирает географические границы офиса, требуя новых подходов к координации, контролю и поддержанию корпоративной культуры.

5. Повышение роли центров компетенций (Centers of Excellence). Вместо постоянных отделов создаются центры экспертизы по ключевым направлениям (Data Science, AI, цифровой маркетинг), которые консультируют и поддерживают проектные команды.

Управление в эпоху цифровой трансформации перестает быть функцией контроля и становится функцией координации, поддержки и создания условий для инноваций.

Ключевые изменения в управлеченческих процессах:

1. Управление на основе данных (Data-Driven Decision Making).
2. Интуитивные решения уступают место решениям, основанным на анализе больших данных. Менеджеры всех уровней должны уметь работать с аналитическими платформами и интерпретировать данные.
3. Agile и гибкие методологии - классическое каскадное управление проектами (Waterfall) заменяется гибкими методологиями (Agile, Scrum, Kanban). Это означает итеративную разработку, короткие циклы планирования (спринты) и быструю обратную связь от клиентов.
4. Новые подходы к оценке эффективности (Performance Management) - отказ от ежегодных аттестаций в пользу непрерывной обратной связи (continuous feedback), регулярных коучинговых сессий и оценки по OKR (Objectives and Key Results), которые лучше увязывают цели сотрудников со стратегией компании.
5. Изменение роли руководителя - руководитель превращается из контролера в лидера-наставника (coach), фасилитатора и создателя среды. Его задача – вдохновлять команду, расчищать препятствия на ее пути и обеспечивать ресурсами.
6. Автоматизация рутинных управлеченческих задач - AI и RPA (Robotic Process Automation) берут на себя рутинные задачи: составление отчетов, планирование бюджетов, анализ определенных KPI. Это высвобождает время менеджеров для стратегических и коммуникационных задач.
7. Прозрачность и открытость информации - цифровые платформы делают информацию и метрики доступными для всех сотрудников, что способствует повышению ответственности и вовлеченности.

Цифровая трансформация управления и структуры сопряжена с трудностями:

- сотрудники и менеджеры могут цепляться за старые, привычные модели;
- переход от культуры иерархии и контроля к культуре сотрудничества и доверия очень сложен;

–распределенные команды и облачные сервисы расширяют поверхность для атак;

–постоянная связь и поток информации могут привести к перегрузке сотрудников.

Цифровая трансформация – это не технологический тренд, а новая организационная реальность. Она ведет к отказу от громоздких иерархий в пользу гибких, сетевых и данных-ориентированных структур. Управленческие процессы становятся более agile, прозрачными и сосредоточенными на развитии человеческого потенциала.

Компании, которые смогут адаптировать свою структуру и управленческие практики к требованиям цифровой эпохи, получат решающее преимущество в виде скорости, инновационности и способности привлекать лучшие таланты. В XXI веке выживают и процветают не самые сильные или умные виды, а те, что лучше всех отвечают на вызовы изменяющейся среды. Это в полной мере относится и к современным организациям.

ВЛИЯНИЕ ВНЕУЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ СТУДЕНТОВ

Подлазова А.А., обучающейся

Никольская А.С., старший преподаватель

кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современное высшее образование ставит перед собой задачу не только передачу знаний и формирование профессиональных компетенций, но и подготовку выпускников, обладающих развитыми конкурентными способностями. В условиях динамично меняющегося рынка труда, глобализации и стремительного технологического прогресса, одних лишь академических знаний становится недостаточно. Важнейшую роль в становлении конкурентоспособной личности играет внеучебная деятельность, которая, дополняя формальное образование, создает уникальную среду для развития ключевых качеств, востребованных в профессиональной сфере и жизни в целом.

Студенческие кружки и клубы являются одной из наиболее доступных и распространенных форм внеучебной деятельности. Их значение заключается в создании условий для развития широкого спектра «мягких навыков» (Soft Skills). В процессе совместной работы над проектами, проведения мероприятий, обсуждения профессиональных тем студенты учатся эффективно коммуницировать, слушать и слышать друг друга, отстаивать свою точку зрения, находить компромиссы и работать в команде. Эти навыки, зачастую более важные для карьерного роста, чем узкоспециализированные знания, формируются в атмосфере взаимопомощи и коллективного поиска решений. Кроме того, в рамках клубов студенты получают возможность развивать креативность, находить нестандартные подходы к решению задач, экспериментировать с идеями, что способствует формированию инновационного мышления.

Особое место в формировании конкурентных способностей занимает студенческое самоуправление. Этот вид деятельности предоставляет уникальную возможность для развития лидерских качеств и организаторских способностей. Студенты, вовлеченные в самоуправление, учатся ставить цели, планировать свою деятельность, распределять ресурсы, управлять коллективом, делегировать полномочия и принимать ответственные решения. Они сталкиваются с реальными задачами, требующими мобилизации усилий, поиска компромиссов и работы в условиях ограниченного времени и ресурсов. Опыт руководства студенческими организациями, проектами, проведения массовых мероприятий формирует у них ответственность, самодисциплину и умение работать под давлением, что является бесценным для будущей карьеры. Более того, студенческое самоуправление развивает навыки публичных выступлений и презентации, поскольку студентам приходится представлять свои идеи и проекты перед различными аудиториями, отстаивать интересы студенческого сообщества и вести переговоры с администрацией.

Важной составляющей развития конкурентных способностей через внеучебную деятельность является формирование навыков публичных выступлений и эффективной презентации. Участие в конференциях, дебатах, творческих конкурсах, проведение презентаций проектов перед аудиторией – все это тренирует способность четко и убедительно излагать свои мысли, аргументировать свою позицию, работать с

вопросами и возражениями. Успешный опыт публичных выступлений не только повышает уверенность студента в себе, но и делает его более привлекательным кандидатом для работодателей, которым необходимы специалисты, способные эффективно представлять интересы компании.

Кроме того, внеучебная деятельность способствует развитию таких важных качеств, как целеустремленность, настойчивость и умение справляться с трудностями. Участие в олимпиадах, конкурсах, спортивных соревнованиях, где важен результат, учит студентов ставить перед собой амбициозные цели, прилагать усилия для их достижения, учиться на своих ошибках и не сдаваться перед лицом неудач. Этот опыт закаляет характер и формирует устойчивость к стрессу, что крайне важно в профессиональной жизни, полной вызовов и неопределенности.

Развитие предпринимательских навыков – еще одно важное направление, в котором внеучебная деятельность играет значительную роль. Студенческие клубы и организации часто становятся площадкой для генерации новых идей, разработки бизнес-проектов, поиска инвесторов и реализации стартапов. Этот опыт развивает инициативность, предпринимчивость, умение видеть возможности, рисковать и брать на себя ответственность за коммерческий успех. В условиях экономики, ориентированной на инновации, такие компетенции становятся все более востребованными.

Взаимодействие студентов в рамках внеучебной деятельности, часто с представителями различных социальных групп и культур, способствует развитию толерантности, умения строить конструктивные отношения и разрешать конфликты. Этот опыт формирует у студентов социальную компетентность, которая является неотъемлемой частью конкурентоспособности, позволяя им успешно интегрироваться в любой профессиональный коллектив и эффективно работать с разнообразными клиентами и партнерами.

Таким образом, внеучебная деятельность, включая кружки, клубы и студенческое самоуправление, является не просто дополнением к основному образованию, а его неотъемлемой частью, формирующей конкурентоспособность студентов. Она создает уникальную среду для развития «мягких навыков», лидерских качеств, организаторских способностей, целеустремленности, креативности, предпринимательской жилки и широкой сети социальных контактов.

Вузы, активно поддерживающие и развивающие внеучебную деятельность, тем самым инвестируют в будущее своих выпускников, готовя их к успешной адаптации и самореализации в сложном и динамичном мире.

ОСОБЕННОСТИ ПОСТКОНФЛИКТНОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ ДОВЕРИЯ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Пономаренко К.А., обучающийся

Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современные трудовые коллективы функционируют в условиях высокой динамики организационных изменений, что неизбежно порождает конфликты. Конфликт как социально-психологическое явление способен разрушать внутренние связи и подрывать доверие между сотрудниками, но вместе с тем может стать источником развития, если предпринять корректные управленческие шаги для его разрешения.

Восстановление доверия после конфликта – сложный и многоаспектный процесс, включающий психологические, этические и организационные механизмы. Проблема актуальна, поскольку доверие является ключевым элементом корпоративной культуры, определяющим не только межличностные отношения, но и эффективность взаимодействия, производительность труда и общую устойчивость организации.

Постконфликтное состояние коллектива характеризуется повышенной эмоциональной напряжённостью, нарушением норм коммуникации и снижением уровня взаимного доверия. Доверие выступает не только как эмоционально-нравственная категория, но и как функциональный ресурс управления, позволяющий восстанавливать социальный капитал организации.

После конфликта именно руководитель становится центральной фигурой, от которой зависит успешность возвращения коллектива к стабильной и продуктивной работе.

Одним из ключевых факторов восстановления доверия является прозрачность управленческих решений. Открытость коммуникации способствует снижению неопределенности, что особенно важно в ситуации постконфликтного напряжения. Сотрудники, не имеющие доступа к информации, склонны формировать собственные интерпретации произошедшего, что усиливает недоверие. Следовательно, руководителю важно не только признать наличие конфликта, но и предоставить ясные ответы относительно причин и последствий, избегая поиска виновных.

Восстановление доверия невозможно без рефлексии и признания эмоций участников. Эмоциональное осмысление конфликта является обязательным условием перехода от фазы напряжения к фазе сотрудничества. Игнорирование эмоциональной стороны ведёт к латентным формам сопротивления – внешне видимому согласию при внутреннем недоверии. В этом смысле эффективным инструментом служит фасилитация группового обсуждения, где участники в безопасной обстановке проговаривают своё восприятие произошедшего.

Следующим аспектом является справедливость. Исследования показывают, что восприятие справедливости руководителя напрямую влияет на восстановление доверия в коллективе. Если конфликт был связан с нарушением распределения обязанностей, признание ошибки и внесение изменений в правила взаимодействия повышает чувство защищённости сотрудников. Здесь важно подчеркнуть, что доверие невозможно навязать: оно формируется через повторяющиеся подтверждения честности и последовательности действий.

Руководитель после конфликта выполняет функцию посредника между прошлым и будущим состояния коллектива. Его задача – перевести внимание сотрудников с поиска виновных на поиск совместных решений. В этом контексте критически важно, чтобы лидер демонстрировал эмпатию и последовательность. Именно эти качества формируют основу возобновлённого доверия, поскольку сотрудники воспринимают руководителя как моральный ориентир. При этом важно избегать формального подхода – публичное признание ошибок должно

сопровождаться конкретными действиями: пересмотром задач, изменением структуры коммуникаций, внедрением новых каналов обратной связи.

Восстановление доверия предполагает развитие культуры диалога. После конфликта часто наблюдается «коммуникативная апатия»: сотрудники формально выполняют обязанности, но избегают обсуждений. Эффективные лидеры используют методы активного слушания, совместного планирования, командных встреч без жёсткой иерархии. Внедрение практик горизонтального взаимодействия повышает уровень вовлечённости и снижает вероятность повторных конфликтов.

Особое внимание следует уделить нормам обратной связи. Форматы «разбора ошибок» и «ретроспектив» позволяют сделать процесс анализа нейтральным и безоценочным. Это снижает тревожность сотрудников и формирует уверенность, что конфликт стал опытом роста, а не поводом для наказания.

На практике процесс восстановления доверия часто осложняется формализмом: руководители ограничиваются разовыми тренингами, не устраняя системных причин конфликта. Такой подход даёт лишь временный эффект. Критический анализ современных методов показывает, что успешные организации применяют интегративные стратегии, совмещающие психологическую работу и институциональные изменения. Например, медиативные процедуры эффективны только при условии, что их результаты закрепляются документально и влияют на реальные управленческие решения. Также необходимо учитывать культурные особенности коллектива. В отечественных организациях, где преобладают вертикальные модели управления, доверие часто основывается на личных отношениях, а не на процедурах.

Поэтому задача постконфликтного восстановления – постепенный переход от персонализированного доверия к институциональному, когда уверенность сотрудников зиждется не только на личности руководителя, но и на прозрачности корпоративных норм.

Таким образом, постконфликтное восстановление доверия – это длительный и многослойный процесс, требующий сочетания эмоциональной эмпатии, справедливости управленческих решений и

системных изменений в организационной культуре. В основе успешного восстановления лежит честность, последовательность и готовность к диалогу.

Конфликт способен стать источником роста, если коллектив и руководитель рассматривают его не как поражение, а как возможность переоценки ценностей и укрепления взаимного уважения. Доверие возвращается не сразу, а через ежедневные подтверждения надёжности, открытости и общего стремления к целям организации.

НОРМЫ ПРАВА: ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ, ИСХОДНЫЕ НОРМЫ

Ролдугин С.С., обучающийся

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Государство опирается на правовые нормы как на основу своей правовой системы, используя их для регулирования общественных связей. Эти нормы являются общеобязательными предписаниями, которые государство устанавливает или признает, и гарантирует их исполнение своей принудительной властью. Они определяют, что субъекты права могут и должны делать, тем самым создавая стабильность в обществе и предсказуемость в жизни людей.

Норма права – это формально обязательное правило поведения общего характера, рассчитанное на многократное применение и закреплённое в официальных источниках. Она содержит определение прав и обязанностей участников общественных отношений, а также последствия их соблюдения или нарушения. Так же, нормы права можно охарактеризовать следующим образом – это своеобразный «атом» правовой системы, из совокупности которых складываются институты, отрасли и всё право в целом [1, с.15].

Примеры действия правовых норм проявляются в регулировании трудовых отношений, гражданско-правовых сделок, охране общественного порядка, исполнении государственных функций.

В структуру нормы права традиционно включают гипотезу, диспозицию и санкцию. Гипотеза определяет условия действия нормы; диспозиция — само правило поведения; санкция — меры воздействия за его нарушение.

Правовые нормы выполняют ряд ключевых функций: регулятивную (установление позитивного поведения), охранительную (защита общественных отношений), воспитательную (формирование правовой культуры), социального контроля (поддержание дисциплины и порядка).

Особую роль играют исходные нормы, которые служат фундаментом правовой системы. К ним относятся конституционные нормы, закрепляющие базовые принципы права: верховенство закона, равенство граждан, права и свободы человека, законность и ответственность государства. Эти нормы определяют направление развития отраслевого законодательства и являются обязательными для всех правовых актов.

Значение правовых норм проявляется в обеспечении устойчивого правопорядка, регулировании поведения людей, координации деятельности институтов государства и общества. Их соблюдение гарантирует защиту прав граждан, стабильность государства и реализацию принципов справедливости.

Признаки правовой нормы подразделяются следующим образом:

1. Государственно-властный характер. Создаётся компетентными органами, охраняется государством.

2. Общеобязательность. Распространяется на всех участников регулируемых отношений.

3. Формальная определённость. Содержится в нормативных правовых актах и имеет чёткое выражение

4. Обеспеченность мерами государственного воздействия. За нарушение нормы следуют санкции.

5. Регулятивная направленность. Цель — упорядочить поведение людей, установить границы дозволенного.

Нормы права, регулирующие правила поведения и исходные нормы, играют важную роль в управлении персоналом, обеспечивая правовые основы для организации трудовых отношений, ответственности и дисциплины. Они устанавливают стандарты

поведения работников, регулируют их права и обязанности, а также определяют процедуры взаимодействия внутри организации и с внешними субъектами.

В контексте управления персоналом эти нормы способствуют формированию правовой культуры, обеспечивают соблюдение трудового законодательства и способствуют эффективному функционированию кадровых процессов. Таким образом, нормативные правовые акты служат фундаментом для формирования справедливых и прозрачных правил поведения в коллективе, что способствует достижению стратегических целей организации и повышению ее конкурентоспособности.

Игнорирование действия правовых норм приводит к правовому хаосу, снижению доверия к государству, росту конфликтности и снижению эффективности общественных институтов. Системное понимание и грамотное применение правовых норм позволяет обеспечивать баланс интересов личности, общества и государства.

Исходные нормы играют следующие нормы:

1. Основополагающая роль: они служат фундаментом для правового регулирования во всех сферах права.
2. Контроль законности: выступают в качестве мерила законности для актов, издаваемых на основе законов.
3. Единство и стабильность: обеспечивают целостность правовой системы и устойчивость законодательства.
4. Ценностная основа: отражают ключевые общественные ценности, такие как справедливость, гуманизм и свобода человека.

Таким образом, нормы права представляют собой основу правовой системы и выступают ключевым инструментом регулирования общественных отношений. Исходные нормы задают общее направление развития и функционирования всей системы законодательства, определяя его фундаментальные принципы.

Список источников

1. Теория государства и права : учебник для вузов / под редакцией В. К. Бабаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 620 с. — Текст : непосредственный.

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ ГРУПП

Рыбаченко В.А., обучающийся

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Организации оказывают значительное влияние на деятельность общественных групп, определяя направления их развития, формы взаимодействия и степень участия в социальных процессах. В современном обществе, основанном на информационных и коммуникационных технологиях, роль организаций усиливается, поскольку они становятся ключевыми посредниками между государством, гражданами и социальными институтами.

Одним из наиболее существенных аспектов влияния организаций является формирование нормативных и ценностных ориентиров, которые задают рамки поведения членов общественных групп. Организации транслируют определённые модели деятельности, правила и требования, что способствует упорядочиванию взаимодействия внутри групп и повышению эффективности их функционирования.

Другой важный аспект – ресурсная поддержка. Организации предоставляют общественным группам доступ к материальным, финансовым, информационным и кадровым ресурсам. Это позволяет общественным объединениям расширять масштабы своей деятельности, повышать её качество и реализовывать проекты, направленные на удовлетворение интересов населения.

Не менее значимо участие организаций в общественно-политических процессах. Через механизмы социального партнёрства, общественных инициатив и программ развития организации способствуют укреплению гражданской активности, вовлечению граждан в решение социальных проблем и формированию устойчивого гражданского общества.

Кроме того, организации активно влияют на общественные группы посредством современных средств коммуникации. Информационная политика организаций, использование социальных сетей, электронных сервисов и медиаинструментов позволяют формировать общественное

мнение, повышать информированность граждан и стимулировать их участие в общественных процессах.

Таким образом, организации играют фундаментальную роль в развитии общественных групп, оказывая воздействие на их структуру, динамику, ценностные ориентиры и практическую деятельность. Их влияние способствует укреплению социальных институтов, повышению уровня организованности гражданского общества и развитию социальной сферы.

Организации формируют структуру и динамику групп, задают ценностные ориентиры и создают условия для практической реализации инициатив. Их деятельность способствует укреплению социальных институтов, повышению уровня организованности гражданского общества и развитию социальной сферы.

В современном обществе без активного участия организаций сложно представить эффективное функционирование общественных групп, так как именно через них реализуются многие социальные программы и инициативы, направленные на улучшение жизни населения.

Таким образом, можно сделать вывод, что организации являются важнейшим элементом социальной инфраструктуры. Они не только задают направление развития общественных групп, но и обеспечивают их устойчивость, эффективность и способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Эффективное взаимодействие организаций и общественных групп становится залогом прогрессивного развития общества в целом, а также способствует формированию активной гражданской позиции и устойчивых социальных практик.

Список источников

1. Манкиева, А. В. Государственная политика в сфере занятости населения и меры содействия занятости граждан / А. В. Манкиева. - Текст: непосредственный // Вестник экспертного совета. - 2022. - № 3(30). - С. 36-45.
2. Лобарева, Н. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Н. В. Лобарева. – Москва: РТУ МИРЭА, 2023. – 138 с. - Текст : непосредственный.

ПРИМЕНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Семыкина Д.В., обучающейся

Макущенко М.П., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента строительных организаций,

ДОННАСА – филиал НИУ МГСУ,

г. Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российской Федерации

Современная строительная отрасль развивается в условиях высокой конкуренции, усложнения технологий, роста требований к качеству объектов и ужесточения сроков реализации проектов. В этих условиях ключевым фактором успешного выполнения инвестиционно-строительных проектов становится эффективное управление персоналом строительного предприятия. Компетентность, мотивация, скоординированность действий инженерно-технического персонала и рабочих напрямую определяют качество проектных решений, сроки строительства и экономическую эффективность капитальных вложений.

Строительные предприятия работают в специфических условиях, определяющих требования к организации управления персоналом (табл. 1).

Таблица 1

Специфические условия, определяющие требования к организации
управления персоналом строительных предприятий

№ п/п	Условие	Присущая ему специфика
1	Проектная структура деятельности	Каждый проект включает множество участников (заказчика, генерального подрядчика, субподрядчиков, проектировщиков, поставщиков).
2	Подвижность рабочей силы и сезонность выполнения работ	Строительные объекты часто расположены в разных регионах, что обуславливает необходимость оперативного подбора персонала, гибких графиков работы и управления мобильными бригадами
3	Высокие требования к квалификации специалистов	Технологическая сложность современных строительных процессов требует постоянного повышения квалификации инженерно-технического персонала и рабочих
4	Разнообразие форм занятости	В строительстве широко распространены временные трудовые договоры, аутсорсинг, субподряд, что усложняет контроль качества труда и его организацию

Эти особенности определяют потребность в развитых HR-механизмах, ориентированных на результативность и безопасность труда. Для успешной реализации сложных инвестиционно-строительных проектов возможно применение двух подходов: компетентностного и проектного (табл. 2).

Таблица 2

Сравнение компетентностного и проектного подходов к управлению персоналом строительных предприятий

Критерий сравнения	Компетентностный подход	Проектный подход
Цель управления персоналом	Обеспечить соответствие работников требуемым компетенциям	Обеспечить выполнение задач проекта в срок, бюджет и качество
Основной объект управления	Компетенции (знания, навыки, опыт, поведение)	Роли и функции сотрудников в рамках проекта
Фокус внимания	Долгосрочное развитие персонала, повышение квалификации	Выполнение временных проектных задач и достижение результатов
Временной горизонт	Долгосрочный, постоянный	Краткосрочный, ограничен сроками проекта
Принципы формирования команды	Подбор по уровню компетенций и потенциалу	Формирование команды под конкретные задачи проекта
Оценка эффективности персонала	Оценка компетенций, аттестация, профстандарты, 360°	Оценка результатов: соблюдение сроков, бюджета, качества
Инструменты управления	Матрицы компетенций, карты развития, обучение, наставничество	Матрица ответственности (RACI), графики работ, проектные регламенты
Роль руководителя	Развитие компетенций сотрудников, выявление дефицитов	Координация проектных задач, управление ресурсами и рисками
Мотивация персонала	Долгосрочная (карьерные треки, развитие)	Проектная (бонусы за результаты проекта)
Ключевой результат	Рост профессионального уровня работников	Успешная реализация инвестиционно-строительного проекта
Тип организации работы	Функциональный / матричный принцип	Проектно-ориентированный принцип
Подход к рискам	Ориентация на снижение компетентностных рисков (недостаток знаний, ошибок)	Управление проектными рисками (сроки, бюджет, качество)

Строительные организации, внедряющие компетентностный подход, достигают более высоких показателей качества производства работ и снижают риски ошибок, связанных с недостатком квалификации.

Применение проектного подхода в сочетании с HR-инструментами обеспечивает прозрачность процессов, снижает риск задержек и повышает управляемость проектных команд.

Результативность управления персоналом оказывает прямое влияние на ключевые показатели инвестиционно-строительных проектов (рис. 1).

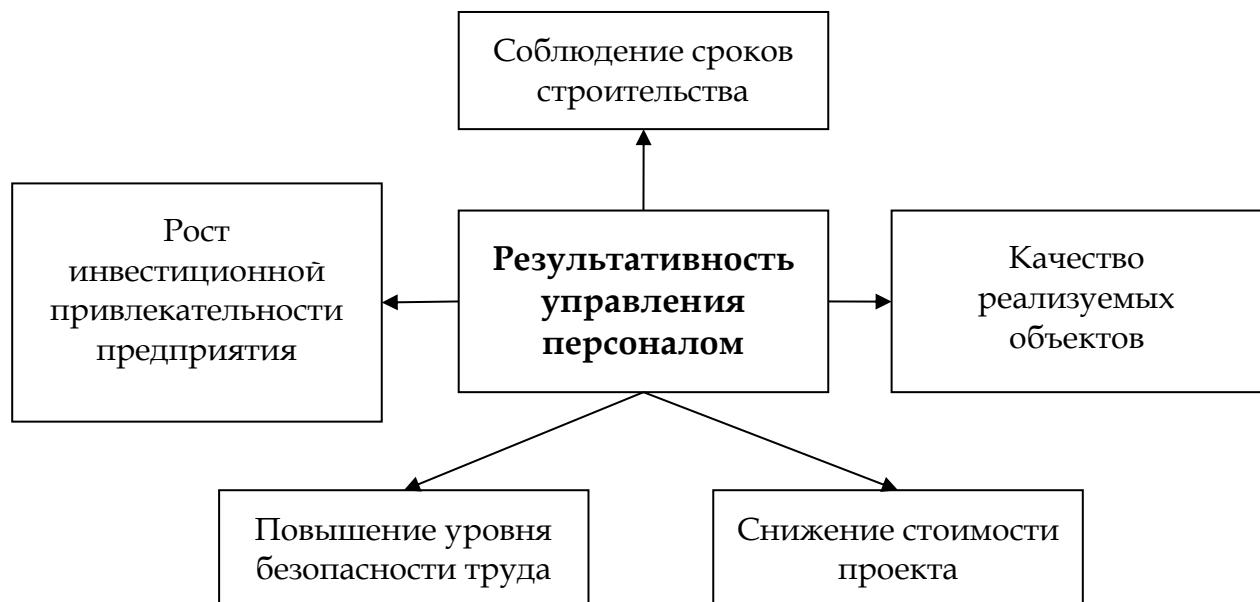


Рис. 1. Показатели инвестиционно-строительных проектов, на которые оказывает влияние результативность управления персоналом

Таким образом, управление персоналом становится стратегическим элементом системы управления инвестиционно-строительными проектами и определяет долгосрочное развитие строительных предприятий.

Для повышения эффективности управления персоналом строительных предприятий предлагается внедрение следующих мер:

1. Разработка корпоративной кадровой стратегии, связанной с реализуемыми инвестиционно-строительными проектами.

2. Внедрение системы оценки эффективности труда, основанной на ключевых показателях результативности (КПИ).
3. Формирование кадрового резерва для инженерно-технических позиций и руководителей проектов.
4. Расширение программ обучения и развития с учётом цифровизации строительной сферы.
5. Автоматизация HR-процессов и интеграция их с производственными информационными системами.
6. Создание корпоративной культуры безопасности и ответственности каждого сотрудника.
7. Развитие внутренних коммуникаций, обеспечивающих прозрачность и своевременность информации.

Реализация этих мер позволит повысить эффективность и устойчивость строительных предприятий в современных условиях.

СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ

Сотникова В.А., обучающейся

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Социальная система организации представляет собой сложное и многогранное явление, охватывающее все аспекты ее деятельности. В контексте современных социально-экономических вызовов, глубокое понимание и эффективное управление этой системой становятся определяющими факторами для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития любой организации.

Структура социальной системы включает в себя разнообразные социальные группы, как формальные, так и неформальные связи между сотрудниками, а также установленные правила, нормы и ценности, регулирующие их взаимодействие. Важным элементом структуры являются социальные группы: подразделения, команды, проектные объединения и другие группы сотрудников, которых объединяют общие цели и задачи. Необходимо учитывать как официально созданные

группы, сформированные в соответствии с организационной структурой, так и неформальные объединения, основанные на личных симпатиях, общих интересах и других социальных факторах.

Важнейшим элементом этой системы выступают социальные отношения, отображающие взаимосвязи между сотрудниками, характеризуемые уровнем интенсивности, направленности и содержания. Они могут быть формальными (основанными на должностных обязанностях) и неформальными (базирующимиися на личных контактах и симпатиях), горизонтальными (между сотрудниками одного уровня) и вертикальными (между руководителями и подчиненными).

Не менее значимыми являются социальные нормы и ценности - общепринятые правила поведения, ожидания и убеждения, разделяемые большинством членов организации. Они формируют основу организационной культуры, определяют стандарты взаимодействия и отношение к работе, а также оказывают влияние на мотивацию и преданность сотрудников.

Социальная система организации выполняет ряд ключевых функций, обеспечивающих эффективное функционирование организации как единого целого. Важнейшей из них является интеграция - обеспечение единства и сплоченности коллектива, формирование чувства принадлежности и общей цели. Еще одна функция - регуляция, которая подразумевает установление социальных норм и правил поведения, контроль за их соблюдением и поддержание порядка в организации. Нельзя недооценивать и функцию коммуникации, обеспечивающую обмен информацией между сотрудниками, координацию деятельности и принятие управленческих решений. И, наконец, мотивация, то есть создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей сотрудников, стимулирование их активности и повышение производительности труда.

В эпоху цифровизации, глобализации и нарастающей конкуренции, современные подходы к управлению социальной системой организации подвергаются значительным изменениям. Организации должны быть готовы к стремительным изменениям во внешней среде, внедрению инноваций и адаптации к новым условиям работы. Следовательно, управление социальной системой должно быть

гибким и адаптивным, способным быстро реагировать на изменения и обеспечивать эффективное функционирование организации в любой ситуации. Большое внимание уделяется индивидуализации, то есть учету индивидуальных потребностей и особенностей сотрудников при формировании системы мотивации, организации работы и предоставлении возможностей для профессионального развития. Индивидуализация позволяет повысить удовлетворенность сотрудников работой, укрепить их лояльность и повысить эффективность их работы.

Развитие удаленной работы и гибридных моделей занятости требует от организаций разработки новых стратегий управления социальной системой организации, направленных на поддержание коммуникации и сплоченности команды.

Важно уделять внимание благополучию сотрудников, признавая значимость их физического и психического здоровья для эффективности и общего благополучия. Организации должны создавать условия для поддержания здорового образа жизни, предотвращения стрессовых ситуаций и оказания психологической поддержки сотрудникам.

Социальная система организации – это динамично развивающийся и многогранный феномен, требующий постоянного внимания и управления. Эффективное управление социальной системой позволяет сформировать гармоничную и продуктивную рабочую среду, в которой каждый сотрудник ощущает свою значимость и вносит вклад в достижение общих целей организации.

МЕХАНИЗМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СОЦИАЛЬНУЮ СРЕДУ ОРГАНИЗАЦИИ

*Сотникова В.А., обучающейся
Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Социальная среда организации представляет собой сложную систему взаимоотношений, норм, ценностей и убеждений, формирующихся между сотрудниками и оказывающих существенное

влияние на эффективность работы, мотивацию и общее благополучие персонала. Управление социальной средой является важной задачей для руководителей, стремящихся к созданию здоровой и продуктивной рабочей атмосферы. Воздействие на социальную среду организации может осуществляться через различные механизмы, которые формируют и трансформируют взаимодействия между сотрудниками.

Одним из ключевых механизмов воздействия является коммуникация. Эффективная коммуникация предполагает открытый обмен информацией, четкое формулирование целей и задач, а также обеспечение обратной связи. От качества коммуникации зависит не только передача информации, но и формирование межличностных отношений, доверия и взаимопонимания. В организациях с развитыми коммуникационными каналами сотрудники чувствуют себя более информированными, вовлеченными и ценными [1, с. 46].

Другим значимым инструментом воздействия выступает лидерство. Руководители, наделенные влиянием и способностью мотивировать, оказывают существенное влияние на социальный климат в компании. Функции лидерства разнообразны: это определение стратегического курса, культивирование корпоративных ценностей, стимулирование активности сотрудников и создание возможностей для их совершенствования. Лидеры, ориентированные на поддержку и развитие подчиненных, способствуют формированию благоприятной атмосферы, увеличению приверженности и снижению оттока кадров.

Формирование культуры организации – это еще один мощный способ влияния на социальную среду. Культура компании определяет ценности, поведенческие нормы и убеждения, разделяемые всеми членами коллектива. Корпоративная культура может быть нацелена на развитие командной работы, внедрение инноваций, повышение клиентаориентированности и другие важные аспекты деятельности. Создание и поддержание здоровой культуры требует целенаправленных усилий, включая разработку этического кодекса, организацию тренингов и мероприятий по укреплению командного духа и формированию общих ценностных ориентиров.

Урегулирование конфликтных ситуаций также служит важным механизмом воздействия. Конфликты неизбежны в любой организации, и их конструктивное разрешение способствует укреплению

межличностных связей и повышению продуктивности. Необходимо создание механизмов для оперативного выявления и разрешения спорных вопросов, обеспечение возможности для открытого обсуждения и поиска компромиссов.

Мотивация и стимулирование работников – еще один значимый способ влияния на социальную среду. Мотивация может быть как материальной (премирование, повышение оклада), так и нематериальной (признание достижений, возможности карьерного роста, участие в интересных проектах). Важно разработать системы мотивации, учитывающие индивидуальные потребности и интересы сотрудников, а также способствующие достижению корпоративных целей.

Обучение и развитие персонала также являются весомым инструментом влияния на социальную среду организации. Инвестиции в профессиональное развитие не только повышают компетентность работников, но и укрепляют их уверенность в себе, содействуют росту и формированию чувства сопричастности к общему делу. Обучение может быть направлено на совершенствование как профессиональных, так и личностных качеств, что способствует созданию более гармоничной и развитой социальной среды [2, с. 49].

Социальная ответственность компании оказывает существенное влияние на социальную среду. Организации, демонстрирующие социальную ответственность (например, участвующие в благотворительности, поддерживающие экологические проекты), создают положительный имидж и повышают лояльность сотрудников. Сотрудники, работающие в социально ответственных компаниях, испытывают чувство гордости за свою работу и уверенность в будущем.

Рассматривая различные механизмы, можно сказать, что управление социальной средой организации требует комплексного подхода и учета специфики конкретной организации. Важно проводить регулярный анализ социальной среды, выявлять проблемные зоны и разрабатывать стратегии, направленные на их устранение. При этом необходимо учитывать культурные особенности, ценности и потребности сотрудников, а также внешние факторы, оказывающие влияние на организацию [3, с. 146].

В заключение, воздействие на социальную среду организации является важной задачей для руководителей, стремящихся к созданию здоровой и продуктивной рабочей атмосферы. Эффективная коммуникация, лидерство, формирование корпоративной культуры, управление конфликтами, мотивация и стимулирование, обучение и развитие персонала, социальная ответственность – все эти механизмы, при правильном использовании, могут способствовать формированию позитивной социальной среды, повышению мотивации и эффективности работы сотрудников, а также достижению стратегических целей организации.

Список источников

1. Волкова, Л. В Социальное и межличностное взаимодействие: учебно-методическое пособие/ Л. В. Волкова, Л. И. Ситнова, М. Н. Филатова. - Москва: РГУ нефти и газа (НИУ) им. И. М. Губкина, 2022 – 193 с. – Текст : непосредственный.
2. Цветков, В. Л. Психология воздействия: учебное пособие/ В. Л. Цветков, Н. В. Шарафутдинова, Е. М. Гончарова. – Москва: Юстиция, 2023 – 163 с. – Текст : непосредственный.
3. Ахалая, О.А. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие / О.А Ахалая, М. В. Лопатин. – СПб.: ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2015 – 248 с. – Текст : непосредственный.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

*Стадник А.М., канд. гос. упр., доцент,
заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Кадровая политика организации рассматривается не как набор формальных правил и процедур, а сложная, многогранная система, определяющая философию управления персоналом и формирующая его культурный код. Она задает тон всем аспектам взаимодействия организации с ее сотрудниками, от найма и обучения до продвижения

по службе и увольнения. Более того, эффективная кадровая политика – это фундамент, на котором строится не только профессиональная эффективность коллектива, но и его психологический комфорт, чувство принадлежности и сплоченности. Именно это чувство «мы», это ощущение общей цели и взаимной поддержки, является залогом адаптивности и гибкости организации в условиях постоянно меняющегося рынка.

Сильный, сплоченный коллектив, уверенный в завтрашнем дне и ценящий свою работу, способен гораздо эффективнее реагировать на внешние вызовы и кризисные ситуации.

Ключевым элементом эффективной кадровой политики является баланс между интересами организации и интересами сотрудников, создание такой рабочей атмосферы, которая способствует профессиональному росту, самореализации и чувству удовлетворенности от работы. Более того, эффективная кадровая политика содержит не только формальные процедуры, но и неформальные аспекты организационной культуры. Это стиль руководства, взаимоотношения между сотрудниками, система мотивации и поощрения. Все эти элементы взаимосвязаны и влияют друг на друга, формируя целостное восприятие рабочего места и влияя на лояльность сотрудников.

Поэтому разработка и реализация кадровой политики требуют системного подхода и учета всех факторов, влияющих на эффективность работы персонала. Это должно быть не одноразовое действие, а постоянный процесс мониторинга, анализа и корректировки в соответствии с изменяющимися условиями. В итоге, кадровая политика – это инвестиция в будущее организации, гарантит ее устойчивого развития и конкурентного преимущества.

Кадровая политика является важнейшим элементом стратегического управления любой организации. Она определяет подходы к управлению человеческими ресурсами.

Открытая кадровая политика подразумевает высокий уровень прозрачности в отношении найма и управления персоналом. Организации, следуя этому подходу, стремятся создать условия, при которых любой квалифицированный специалист может подать заявку на любую вакансию, независимо от своего предыдущего опыта работы.

Однако открытость не является исключительной чертой только новых организаций. Стабильные компании также могут применять открытую кадровую политику для поддержания конкурентоспособности и привлечения свежих идей. К ключевым преимуществам открытой кадровой политики можно отнести:

1. Доступ к широкому пулу талантов: открытость в найме позволяет привлечь специалистов с разнообразным опытом и навыками, что может значительно обогатить коллектив.

2. Усиление мотивации сотрудников: прозрачность карьерных путей и возможность продвижения по службе способствуют повышению мотивации и вовлеченности работников.

3. Гибкость в управлении персоналом: открытая кадровая политика позволяет организациям быстро адаптироваться к изменениям на рынке, привлекая нужные кадры в нужный момент.

Закрытая кадровая политика, напротив, характеризуется ограниченным доступом к вакансиям и строгими критериями отбора. В такой системе организации предпочитают нанимать сотрудников из внутреннего резерва, что позволяет сохранить корпоративную культуру и снизить риски, связанные с адаптацией новых работников. Закрытая кадровая политика может быть оптимальна для крупных и устоявшихся организаций, где важна высокая степень контроля над процессом найма.

В этом случае акцент делается на развитие существующих сотрудников и их карьерный рост внутри компании. Это может быть особенно актуально в условиях высокой конкуренции, когда важно сохранить стабильность и минимизировать риски, связанные с наймом новых сотрудников. Преимущества закрытой кадровой политики включают:

1. Сохранение корпоративной культуры: нанимая сотрудников изнутри, организация поддерживает свои ценности и традиции, что способствует формированию сплоченного коллектива.

2. Снижение рисков: зная своих сотрудников, руководство может лучше оценить их способности и предсказуемость в работе, что снижает вероятность неудачных наймов.

3. Стратегическое развитие: закрытая кадровая политика позволяет организациям сосредоточиться на развитии внутренних талантов, что может привести к более устойчивому росту и долгосрочным успехам.

Выбор между открытой и закрытой кадровой политикой зависит от множества факторов, включая специфику организации, ее цели и рыночные условия.

СПОСОБЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Тарасенко Е.В., обучающейся

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Социальное управление организациями представляет собой важный аспект их функционирования, который затрагивает взаимодействие между людьми, процессами и культурой внутри коллектива. В современных условиях, когда организации сталкиваются с быстрыми изменениями и неопределенностью, понимание и применение принципов социального управления становится особенно актуальным.

Определение социального управления можно рассматривать как совокупность методов и стратегий, направленных на оптимизацию взаимодействия между членами организации, а также на создание благоприятной социальной среды.

Это не просто механическое управление ресурсами, но и создание условий для формирования доверительных отношений, вовлеченности сотрудников и их эмоционального благополучия. Эффективное социальное управление способствует повышению производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению имиджа компании как работодателя.

Роль социального управления в функционировании организаций сложно переоценить. Оно влияет на все аспекты работы коллектива – от мотивации сотрудников до их профессионального роста. Когда сотрудники чувствуют свою значимость и вовлеченность в общий процесс, они становятся более продуктивными и лояльными. Социальное управление помогает формировать корпоративную культуру, которая в свою очередь влияет на стратегические цели

организации. В условиях глобализации и постоянных изменений в бизнес-среде организации должны адаптироваться и находить новые подходы к управлению, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Существует множество моделей социального управления, которые можно условно разделить на традиционные и современные подходы. Традиционные модели часто основываются на строгой иерархии и централизованном управлении, где решения принимаются на верхних уровнях руководства. Такой подход может быть эффективен в стабильной среде, однако в условиях динамичных изменений он часто оказывается недостаточно гибким [1 с. 49].

Современные подходы к социальному управлению акцентируют внимание на гибкости, адаптивности и вовлеченности всех членов организации. Например, агильные методологии внедряют принципы быстрого реагирования на изменения, командной работы и постоянного улучшения процессов. Управление изменениями становится ключевым элементом, позволяющим организациям не только реагировать на внешние вызовы, но и проактивно формировать свое будущее [1, с. 51].

Социальное управление в организациях невозможно без активного вовлечения сотрудников в процесс принятия решений. Участие работников в управлении не только повышает их мотивацию, но и создает атмосферу доверия и сотрудничества. Когда сотрудники имеют возможность влиять на важные аспекты своей работы, они чувствуют себя более значимыми и ответственными за результаты. Это способствует формированию сильной корпоративной культуры, где каждый член команды понимает свою роль и вклад в общее дело.

Создание такой культуры требует системного подхода. Важно, чтобы руководство не просто декларировало ценности открытости и участия, но и активно их поддерживало. Это может проявляться в регулярных собраниях, на которых сотрудники могут высказывать свои идеи и предложения, а также в создании рабочих групп для решения конкретных задач.

Такой формат взаимодействия позволяет не только учитывать мнение каждого, но и способствует формированию сплоченной команды, где каждый чувствует свою важность [1, с. 56].

Командная работа также играет ключевую роль в успешном социальном управлении. Создание условий для эффективного

взаимодействия между сотрудниками позволяет использовать их разнообразные навыки и таланты. Важно, чтобы команды были сформированы не только на основе профессиональных компетенций, но и с учетом личностных качеств членов. Это помогает создать гармоничную рабочую атмосферу, где люди могут открыто делиться идеями и поддерживать друг друга.

Для достижения этих целей организации могут использовать различные инструменты. Например, внедрение программ по развитию командной динамики и тренингов, направленных на улучшение коммуникации, может значительно повысить уровень вовлеченности сотрудников. Кроме того, регулярные опросы удовлетворенности и обратная связь помогают выявить проблемные области и оперативно реагировать на них.

Также одним из ключевых аспектов этого процесса является оценка удовлетворенности сотрудников и получение обратной связи. Эти инструменты помогают не только выявить текущее состояние дел внутри компании, но и понять, какие изменения необходимы для повышения уровня вовлеченности и мотивации работников.

Оценка удовлетворенности сотрудников представляет собой важный индикатор здоровья корпоративной культуры. Она позволяет руководству получить четкое представление о том, как воспринимаются условия труда, возможности для профессионального роста и общая атмосфера в коллективе.

Регулярные опросы и анкетирования дают возможность работникам выразить свои мысли и чувства, что, в свою очередь, создает пространство для открытого диалога. Такой подход не только демонстрирует заботу руководства о своих подчиненных, но и способствует формированию доверительных отношений внутри команды. Когда сотрудники видят, что их мнение учитывается, они становятся более мотивированными и готовыми к сотрудничеству [2].

Современные технологии играют значительную роль в мониторинге социальных процессов в организации. HR-аналитика, например, предоставляет ценные данные о производительности сотрудников, их взаимодействии друг с другом и общем климате в коллективе. Использование таких инструментов позволяет не только

отслеживать текущие тенденции, но и предсказывать возможные проблемы на ранних стадиях.

Это дает возможность руководству принимать проактивные меры для улучшения ситуации, прежде чем она станет критической.

Технологии также позволяют проводить опросы с высокой степенью точности и охвата. Онлайн-платформы делают процесс сбора данных более удобным и быстрым, что в свою очередь повышает уровень участия сотрудников. Анонимность, предоставляемая такими инструментами, способствует более откровенному выражению мнений, что делает результаты опросов более достоверными.

В заключение, социальное управление является ключевым элементом успешного функционирования организаций, требующим от руководителей не только профессиональных знаний, но и способности к эмпатии и построению отношений.

Практические методы вовлечения сотрудников в процесс управления, такие как участие в принятии решений и создание условий для командной работы, способствуют формированию эффективной корпоративной культуры и здоровой рабочей атмосферы, что в свою очередь повышает производительность и позволяет каждому реализовать свой потенциал. Оценка удовлетворенности сотрудников и использование технологий для мониторинга социальных процессов становятся важными инструментами, помогающими выявлять проблемы и находить пути их решения.

В конечном итоге, такие подходы не только помогают организациям адаптироваться к изменениям, но и способствуют их устойчивому развитию в условиях современной экономики, создавая гармоничную и продуктивную рабочую среду, где каждый сотрудник ощущает свою ценность.

Список источников

1. Быков, М. В. Современные методы управления организациями социальной сферы / М. В. Быков. – Текст : непосредственный // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 177-181.
2. Основы социального управления: Учебное пособие / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев, А. Г. Гладышев. – Москва : Издательство «Высшая Школа», 2001. – 271 с. – Текст : непосредственный.

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тарасюк М.А., обучающийся

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Социальное управление является комплексной системой целенаправленного воздействия на социальные процессы в организации с целью создания благоприятной среды для самореализации личности, повышения эффективности труда и укрепления корпоративной культуры. Это важнейшая сфера человеческой деятельности, направленная на формирование и развитие социальных отношений в коллективе, гармонизацию интересов работников и работодателей, а также повышение социальной ответственности организации перед обществом.

В основе социального управления лежит понимание того, что сотрудники являются не просто ресурсами, а активными участниками производственного процесса, чьи потребности, ценности и убеждения оказывают непосредственное влияние на результаты деятельности организации.

Эффективное социальное управление позволяет создать условия, в которых сотрудники чувствуют себя ценными, вовлеченными и мотивированными, что, в свою очередь, приводит к повышению производительности, снижению текучести кадров и укреплению имиджа компании как социально ответственного работодателя.

Одной из важнейших функций социального управления является сокращение конфликтов. Конфликты – это неизбежная часть любого коллектива, однако их деструктивное воздействие на моральный климат и эффективность работы может быть минимизировано с помощью грамотного управления [1, с. 43].

Социальное управление в данном контексте предполагает создание механизмов предотвращения конфликтов, таких как разработка четких правил и процедур, организация каналов коммуникации для обратной связи, а также обучение персонала навыкам конструктивного разрешения споров.

Если конфликт не будет разрешен, он может перерасти в серьезное противостояние, которое негативно скажется на работе всей организации. Для предотвращения конфликтов компании могут организовывать встречи, на которых все сотрудники смогут высказать свои претензии, а также предложить решение, которое устроит всех. Также проведение анонимных опросов среди сотрудников позволяет выявить потенциальные зоны конфликтов и своевременно принять меры по их устранению. Задача социального управления здесь заключается не в подавлении конфликтов, а в умелом управлении ими, направлении энергии конфликта в конструктивное русло для поиска оптимальных решений.

Следующая функция – формирование благоприятного социально-психологического климата. Под социально-психологическим климатом понимается эмоциональная атмосфера в коллективе, которая влияет на самочувствие сотрудников, их мотивацию и продуктивность [1, с. 66]. Благоприятный климат характеризуется доверием, взаимопомощью, поддержкой и уважением.

Социальное управление способствует созданию этого климата путем развития командного духа, организации совместных мероприятий, поощрения инициативы и творчества, а также создания условий для профессионального роста и развития. Компания может организовывать корпоративные мероприятия, такие как спортивные соревнования, творческие конкурсы, выезды на природу, которые способствуют сплочению коллектива и снятию напряжения. Более того, можно спонсировать участие сотрудников в обучающих программах, конференциях и семинарах, демонстрируя заботу о развитии их профессиональных навыков и карьерном росте.

Управление, ориентированное на социальное развитие, предполагает создание условий, в которых каждый сотрудник чувствует себя ценным членом команды, ощущает свою значимость и имеет возможность реализовать свой потенциал. Забота о психологическом комфорте сотрудников является не только вопросом их личного благополучия, но и залогом высокой производительности и лояльности организации [2, с. 54].

Улучшение отношений между работодателями и наемными работниками является еще одной важной функцией социального управления.

Гармоничные отношения между работодателем и работниками является фундаментом стабильного и успешного бизнеса. Компания может организовывать регулярные встречи руководства с представителями трудового коллектива для обсуждения актуальных вопросов и проблем, а также для выработки совместных решений.

В некоторых крупных ИТ-компаниях была внедрена система «открытых дверей», позволяющая любому сотруднику обратиться напрямую к руководству с вопросом или предложением [1, с. 102]. Даный подход способствовал укреплению доверия между работниками и работодателем.

Социальное управление здесь выходит за рамки простого соблюдения формальных требований, а стремится к созданию атмосферы взаимной ответственности и сотрудничества, где каждый сотрудник чувствует себя услышанным и уважаемым.

К функциям социального управления также можно отнести привлечение новых работников. Это процесс, необходимый для обеспечения организации квалифицированными кадрами и поддержания конкурентоспособности. Компания, заботящаяся о своих сотрудниках, предлагающая достойные условия труда, возможности для развития и карьерного роста, а также обеспечивающая социальные гарантии, имеет больше шансов привлечь лучших специалистов на рынке труда [3, с. 27].

Например, компания может создавать привлекательный корпоративный сайт, на котором будет размещена информация о культуре компании, ценностях, социальных программах и возможностях для развития карьеры. Более того, компания может активно участвовать в ярмарках вакансий, проводить дни открытых дверей, а также сотрудничать с учебными заведениями для привлечения молодых специалистов.

Социальное управление выступает как инструмент создания «бренда работодателя», который ассоциируется с заботой о сотрудниках, стабильностью, возможностями для роста и процветания.

Создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности также является важной функцией, которая влияет на репутацию компании, ее конкурентоспособность и привлекательность для инвесторов и партнеров.

Социальное управление способствует формированию позитивного имиджа путем реализации социально значимых проектов, поддержки благотворительности, соблюдения экологических стандартов и участия в жизни местного сообщества. Это может включать в себя финансирование образовательных программы для детей из малообеспеченных семей, поддержка местных спортивных команд, участие в экологических акциях, а также реализация проектов по развитию инфраструктуры в регионе своего присутствия. Многие крупные компании активно поддерживают проекты в области искусства и культуры, спонсируют фестивали и выставки, способствуя тем самым культурному развитию общества.

И, наконец, важной функцией является «привязка» персонала к данной организации, что способствует тому, чтобы работник отождествлял себя с ней. Это предполагает не только достойную оплату труда и социальные гарантии, но и возможности для профессионального роста, признания достижений, участия в принятии решений, а также развития чувства принадлежности к компании.

Компания может разработать систему премирования за стаж работы, предоставлять сотрудникам дополнительные отпуска, оплачивать обучение, а также организовывать корпоративные мероприятия, на которых сотрудники могут общаться в неформальной обстановке [2, с. 75].

В сфере социального управления распространена практика предоставления акций компании сотрудникам, что позволяет им чувствовать себя совладельцами бизнеса и быть заинтересованными в его успехе. Социальное управление в данном случае направлено на создание прочной эмоциональной связи между сотрудником и организацией, формирование чувства гордости за свою компанию и стремления к ее процветанию. Лояльный сотрудник является преданным сторонником компании, который будет защищать ее интересы и продвигать ее ценности.

В конечном счете, социальное управление является важным фактором успешного функционирования организации, охватывающий широкий спектр функций, направленных на обеспечение гармоничного развития организации и благополучия ее сотрудников.

От сокращения конфликтов и формирования благоприятного социально-психологического климата до привлечения новых работников, создания позитивного имиджа, а также повышения лояльности персонала – каждая функция играет важную роль в формировании успешной и устойчивой организации.

Список источников

1. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева, Д. В. Круглов, И. И. Феклистов. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – Москва : Юрайт, 2025. – 309 с. – Текст : непосредственный.
2. Егоршин, А. П. Управление социальным развитием персонала: учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 336 с. – Текст : непосредственный.
3. Круглов, Д. В. Управление социально-трудовыми отношениями : Учебное пособие / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 201 с. – Текст : непосредственный.

СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Тарасюк М.А., обучающийся

Казанцева Л.С., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Адаптация новых сотрудников в организации является одним из ключевых факторов, определяющих эффективность работы компании и уровень вовлеченности персонала.

Сложность процесса интеграции нового сотрудника в коллектив, освоения корпоративной культуры и профессиональных обязанностей

часто приводит к тому, что значительная часть времени и ресурсов тратится на преодоление барьеров, мешающих продуктивной работе. Сокращение времени адаптации становится не просто желательной задачей, а необходимостью для поддержания конкурентоспособности.

Цель данного исследования заключается в рассмотрении причин, замедляющих процесс адаптации новых сотрудников, а также предложении конкретных мер, способных повысить скорость и качество интеграции персонала.

Процесс адаптации нового работника включает в себя несколько аспектов: психологический, социальный и профессиональный.

Психологическая адаптация связана с преодолением стрессовых факторов, связанных с новой рабочей средой, необходимостью освоения новых обязанностей и взаимодействием с коллегами.

Социальная адаптация подразумевает вхождение в коллектив, установление рабочих и личных связей, освоение норм корпоративной культуры.

Профессиональная адаптация направлена на быстрое овладение практическими навыками, знанием бизнес-процессов и инструментов, необходимых для эффективного выполнения своих функций.

Важность своевременного и комплексного подхода к каждому из этих аспектов сложно переоценить, так как задержка в любом из них приводит к снижению мотивации, росту тревожности и возможным ошибкам в работе [1, с. 42].

Одной из ключевых причин длительной адаптации является недостаток структурированной системы введения нового сотрудника в должность. Во многих компаниях процесс введения строится спонтанно: новый сотрудник получает минимальный инструктаж, ограниченный формальными правилами, и оказывается в ситуации необходимости самостоятельно разбираться в сложных процессах. Такой подход приводит к замедлению освоения обязанностей и формированию неопределенности у работника.

Недостаток обратной связи со стороны руководителя или наставника также способствует увеличению времени адаптации, так как сотрудник не получает своевременной информации о своих успехах и ошибках, что мешает корректировке действий и повышению эффективности.

Еще одной распространенной проблемой является информационная перегрузка в первые дни и недели работы. Часто новый сотрудник получает огромное количество данных о компании, внутренних процессах, правилах и обязанностях, что вызывает чувство растерянности и затрудняет запоминание и применение информации на практике. Без структурированного подхода к передаче знаний и постепенного внедрения в рабочие процессы эффективность обучения значительно снижается, что напрямую отражается на сроках полноценной адаптации [2, с. 69].

Отсутствие четкой корпоративной культуры и слабое вовлечение новых сотрудников в коллективные процессы приводит к формированию барьеров и замедлению адаптации.

Социальный аспект также играет значительную роль. Новые сотрудники, не ощащающие поддержку коллектива и не понимающие внутренних норм взаимодействия, сталкиваются с трудностями в коммуникации и налаживании контактов. Это особенно актуально в крупных организациях или компаниях с удаленной структурой, где ощущение отчужденности может препятствовать интеграции [3, с. 132].

На основании рассмотренных факторов предложен комплекс мер, направленных на сокращение времени адаптации новых сотрудников.

1. Внедрение программ наставничества. Опытный сотрудник, выполняющий роль наставника, помогает новым сотрудникам ориентироваться в процессах компании, знакомит с корпоративной культурой и делится практическими знаниями. Такой подход не только сокращает время освоения обязанностей, но и создает чувство поддержки и вовлеченности, что положительно влияет на психологическую адаптацию. Наставничество позволяет новому сотруднику задавать вопросы в безопасной среде, получать своевременную обратную связь и быстрее достигать уровня продуктивности, соответствующего требованиям должности. Опытный сотрудник сопровождает новых на протяжении первых недель или месяцев работы, а также обеспечивает профессиональную и психологическую поддержку. Наставничество особенно эффективно, если наставник получает четкие инструкции и временные рамки, в течение которых он сопровождает нового сотрудника, а также регулярно оценивает его прогресс.

2. Разработка структурированных адаптационных программ, включающих поэтапное обучение, интерактивные материалы и тестирование усвоенных знаний, снижает информационную перегрузку и ускоряет освоение обязанностей. Такой подход предотвращает перегрузку информацией и создает ясный маршрут развития для нового сотрудника. Для большей вовлеченности полезно использовать бонусы за успешное выполнение заданий или рейтинги прогресса, что повышает мотивацию и ускоряет обучение.

3. Активное вовлечение руководителей и регулярная обратная связь помогают корректировать действия нового сотрудника, создают доверительные отношения и повышают мотивацию. Руководитель должен проводить плановые встречи с новым сотрудником, обсуждать результаты, выявлять проблемные зоны и корректировать план адаптации.

4. Социальная интеграция через тимбилдинги, корпоративные мероприятия способствует формированию команды и ускоряет освоение корпоративной культуры. Новые сотрудники быстрее учатся правилам взаимодействия и быстрее включаются в коллектив, что снижает уровень стресса и ускоряет адаптацию. Участие в совместных мероприятиях помогает новым сотрудникам лучше понять корпоративную культуру и ценности компании.

5. Регулярная оценка эффективности адаптационных мер и корректировка программ на основе обратной связи. Все это делает процесс более гибким, индивидуализированным и результативным. Постоянный мониторинг прогресса, опросы и анализ помогают выявлять проблемы на ранних этапах и своевременно их устранять, сокращая время, необходимое для полноценной интеграции. Регулярное проведение опросов, интервью и анализа эффективности адаптационных программ выявляет узкие места и оптимизирует подходы.

Таким образом, сокращение времени адаптации новых сотрудников является особенно важной задачей для любой организации, стремящейся к эффективному развитию и стабильной работе.

Комплексный подход, включающий наставничество, структурированные программы обучения, активное участие руководителей, социальную интеграцию и регулярные оценки

эффективности, позволяет ускорить процесс вхождения новых работников в рабочие процессы, повысить их мотивацию и снизить риск текучести кадров.

Эффективная адаптация способствует формированию продуктивного и сплоченного коллектива, повышению качества работы и успешному достижению корпоративных целей.

Список источников

1. Борисова, А. А. Подбор и адаптация персонала: учебное пособие / А. А. Борисова, Т. Г. Озерникова, В. А. Виниченко. – Москва: КноРус, 2023. – 404 с. – Текст : непосредственный.
2. Бурмистрова, Н. О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикорпоративная программа подготовки ключевых специалистов: Учебное пособие для вузов / Н. О. Бурмистрова. – 3-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2022 – 104 с. – Текст : непосредственный.
3. Технологии обучения и развития персонала в организации / М. В. Полевая, И. Н. Белогруд, И. А. Иванова. – 2-е издание. – Москва : Издательский Дом «Инфра-М», 2022. – 273 с. – Текст : непосредственный.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Татаренцов И.Е., обучающийся
Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Эффективное управление человеческими ресурсами является одним из важнейших вопросов, которые постоянно должны решаться любой организацией, предприятием или территориальным образованием. Успешность решений в рамках HR-политики напрямую влияет на конкурентоспособность, инновационный потенциал и устойчивое развитие той или иной организации. В настоящее время, когда глобальные перемены и постоянный технологический прогресс превратились в норму, управление кадрами становится особо сложным и

ответственным делом, в частности потому, что все организации регулярно сталкиваются со множеством проблем, требующих поиска новых решений и подходов [1, 2]. Среди данных проблем можно выделить следующие:

1. Дефицит кадров приемлемого уровня квалификации и их переезд в другие страны и регионы. Ввиду постоянного технологического прогресса и развития новых отраслей периодически возникает существенный дефицит специалистов достаточно высокой компетенции. Стремительный рост конкуренции за самые лучшие кадры вызывает стремление у специалистов переезжать работать в крупные компании, находящиеся в регионах с более привлекательными условиями труда и за границей, что существенно затрудняет развитие национальных и региональных предприятий.

2. Демографические изменения. Постепенное уменьшение трудоспособного населения и его старение, наряду с ранее упомянутыми миграционными процессами, вызывают сложности в формировании стабильного кадрового пула. Это особенно актуально для регионов и стран, столкнувшихся с особенно существенным демографическим спадом, что ведёт к необходимости пересмотра подходов к привлечению и удержанию сотрудников.

3. Рост и изменение требований к компетенциям и навыкам. Стремительные изменения в технологиях, автоматизация, искусственный интеллект и прочие факторы требуют постоянного обновления знаний сотрудников, а также их переподготовки. Недостаток программ обучения, гибкости системы образования и сопротивление изменениям со стороны консервативных работников затрудняют адаптацию персонала к новым условиям.

4. Автоматизация и цифровизация HR-процессов. Внедрение электронных платформ, аналитики данных, искусственного интеллекта в управление персоналом требует новых навыков у HR-специалистов и руководства организаций. Недостаток квалифицированных специалистов в области HR-технологий вызывает проблему интеграции современных инструментов в практику работы, что прямо сказывается на эффективности отдельных предприятий и целых отраслей.

5. Мотивация и удержание профессиональных кадров. Конкуренция среди работодателей за сотрудников с лучшим опытом и

навыками вызывает высокую текучесть кадров, что, в свою очередь, снижает эффективность работы и увеличивает разного рода издержки.

6. Проблемы корпоративной культуры. Недостаточная вовлеченность сотрудников и низкая корпоративная культура мешают успешной реализации проектов и замыслов руководства компании, а также в целом ухудшают её работу.

7. Баланс между гибкостью и стабильностью. Появление гибких графиков, удаленной работы и аутсорсинга, не смотря на все преимущества, также создаёт сложности в управлении командами, поддержании корпоративных стандартов и культуры, а также в контроле результатов работы.

8. Социальная ответственность и этика в управлении персоналом. В условиях постоянного внимания со стороны общества, а также наличия требований к этическим стандартам, работодатели сталкиваются с необходимостью строгого соблюдения прав работников, создания инклюзивной среды и предотвращения разного рода дискриминации, что требует пересмотра бизнес-практик и политики компании.

9. Обеспечение психологического комфорта и предотвращение эмоционального выгорания. Современные условия труда нередко вызывают у работников стресс, низкую мотивацию и риск профессионального выгорания, что негативно сказывается на производительности труда и здоровье сотрудников.

10. Проблемы адаптации к международным стандартам и глобализации. Интеграция международных норм труда, управление мультикультурными командами и соблюдение требований различных юрисдикций усложняют управление персоналом в компаниях, так или иначе взаимодействующих с другими странами.

11. Высокие требования к навыкам руководителей. От современного руководителя ожидают умение управлять персоналом в условиях постоянных изменений, способности мотивировать команду, развивать таланты сотрудников и поддерживать лояльность к организации, что требует наличие у руководителя особых навыков и постоянного обучения.

12. Экономическая нестабильность и кризисные ситуации. Периоды экономических спадов, пандемии и глобальных кризисов однозначно продемонстрировали необходимость быстрой адаптации HR-стратегий,

сокращения издержек и пересмотра кадровых политик со стороны ответственного за это персонала.

13. Обеспечение разнообразия и инклюзии. Проблемы дискриминации и неравного отношения к сотрудникам ввиду их пола, возраста, национальности, вероисповедания и не только требуют разработки специальных программ и политики в организации, чтобы создать рабочую среду, не допускающую дискриминацию на основании вышеуказанных признаков.

14. Конфликты и противодействие конфликтным ситуациям. Разногласия внутри команд, конфликты между сотрудниками и неправомерное поведение со стороны отдельных лиц требуют развития у руководителей навыков решения подобного рода проблем и поддержания здоровой рабочей среды.

15. Проблемы правового регулирования и соответствия официальным стандартам. Постоянное обновление трудового законодательства, а также проверки со стороны государства на предмет соблюдения требований трудового права и защиты прав работников требуют от HR-специалистов постоянного мониторинга и адаптации управленческих практик к действующим правовым нормам.

Таким образом, можно однозначно сказать, что современное управление персоналом является сложной, многогранной и активно изменяющейся сферой человеческой деятельности, которая постоянно сталкивается с новыми вызовами на фоне глобализации, технологического прогресса, социальных изменений и прочих глобальных процессов. Для успешного решения вышеназванных проблем организациям необходимо внедрять инновационные подходы, развивать компетенции своих кадровых специалистов, строить максимально гибкие системы мотивации и обучения персонала, а также укреплять свою корпоративную культуру, ориентировать её на развитие и поддержание благополучия сотрудников.

Список источников

1. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. - 2-е изд. - Москва : РГГУ, 2022. - 100 с. - Текст : непосредственный.

2. Управление персоналом: актуальные проблемы и тенденции: монография / под общ. ред. научного совета МИПИ им. Ломоносова. – Санкт-Петербург.: МИПИ им. Ломоносова, 2023. – 84 с. – Текст : непосредственный.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ

*Цевкач К.Д., обучающийся
Гончарова Л.А., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента строительных организаций,
ДОННАСА – филиал НИУ МГСУ,
г. Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Современная рыночная экономика характеризуется высоким уровнем конкуренции, быстрыми изменениями технологий и глобализацией бизнеса. Для успешного функционирования в таких условиях компаниям необходимо формировать и развивать систему ценностей, отражающих их миссию, видение и стратегию. Ценности помогают сотрудникам осознавать свою значимость и мотивируют их к достижению общих целей организации.

Корпоративные ценности – это фундаментальные убеждения и принципы, которые определяют философию компании, направляют её деятельность и формируют уникальную организационную культуру.

Система корпоративных ценностей служит ориентиром для действий сотрудников, способствует согласованному поведению членов команды и создает базу для выработки единых подходов к решению задач. Таким образом, исследование механизмов формирования и поддержания корпоративных ценностей приобретает особую важность для современной теории и практики менеджмента [3].

Основные элементы корпоративных ценностей включают этичность, честность, ответственность, командный дух, уважительное отношение к клиентам. Суть корпоративных ценностей заключается в том, что они задают не цель (как миссия), а способ её достижения. Если миссия отвечает на вопрос «зачем мы существуем?», то ценности

разъясняют «как мы будем действовать» на пути к реализации этой миссии. Важно отличать ценности от других элементов стратегического позиционирования. В отличие от видения (идеального образа будущего), ценности фиксируют текущие принципы деятельности. В отличие от слоганов или маркетинговых обещаний, ценности требуют системной реализации в бизнес-процессах. Их сила – в последовательности: даже одна демонстративная уступка ценостям (например, экономия на безопасности ради прибыли) может разрушить доверие сотрудников и клиентов [1].

Формирование ценностной системы – это многоэтапный процесс, начинающийся с самоанализа. Для этого необходимо ответить на ключевые вопросы:

1. Какие принципы были решающими при создании компании?
2. Какие поведенческие модели сотрудников мы поощряем, а какие – пресекаем?
3. Что отличает нас от конкурентов не в продукте, а в способе работы?
4. Какие решения мы никогда не примем, даже если они выгодны?

На этом этапе часто выявляют расхождения между декларируемыми и реальными ценостями. Например, компания может заявлять о «клиентоориентированности», но на практике наказывать менеджеров за длительные консультации с покупателями. Исправление таких разрывов – первоочередная задача.

После диагностики разрабатывают ядро ценностей – обычно 5-7 ключевых принципов. Их формулировки должны быть конкретными, измеримыми, актуальными, запоминающимися.

Разработанные ценности необходимо ясно и понятно изложить, регулярно доводить до сотрудников через внутренние коммуникации и инициировать дискуссии вокруг заявленных ценностей. Постоянная поддержка принятой системы ценностей обеспечивается посредством создания условий для реализации установленных норм поведения и принятия решений, соответствующих принятым установкам. Важно отметить, что компания должна периодически проверять соответствие реальных поступков сотрудников провозглашенным ценостям, выявлять отклонения и своевременно реагировать на возникающие проблемы.

Российский опыт показывает, что успешные компании активно используют механизмы продвижения корпоративных ценностей. Так, например, основные ценности Сбербанка – это ответственность, открытость, клиентоцентричность, креативность, надежность. Банк развивает активную политику популяризации собственных ценностей среди сотрудников и клиентов. Важнейшими инструментами являются образовательные программы, внутренний портал, конкурсы идей и награды за проявление качеств, присущих ключевым ценностям компании.

Рассмотрим другой пример. Основные ценности ПАО «Магнит» – это проактивность, простота, результативность, смелость. Одна из крупнейших торговых сетей России подчеркивает необходимость активных действий, простых и прозрачных рабочих процессов, стремления достигать конкретных результатов и готовности брать риски.

Несмотря на очевидные преимущества наличия сильной корпоративной культуры, многие компании сталкиваются с трудностями в формировании и поддержании системы ценностей. Среди основных проблем выделяют:

- 1) низкий уровень вовлеченности сотрудников в реализацию предложенной системы ценностей;
- 2) недостаточную проработанность коммуникаций по разъяснению сути внедряемых ценностей;
- 3) отсутствие действенных мер по контролю и наказанию нарушений корпоративной дисциплины [1, 2].

Кроме того, современные изменения на рынке требуют постоянного обновления подхода к управлению корпоративными ценностями, адаптации к изменениям внешнего окружения и своевременного реагирования на кризисные ситуации [3].

Таким образом, исследование показало, что корпоративные ценности играют решающую роль в повышении эффективности и конкурентоспособности организаций. Установлено, что четко сформированная и активно реализуемая система ценностей способна существенно повысить продуктивность сотрудников, снизить уровень конфликтности и способствовать улучшению деловой репутации компаний.

Перспективы дальнейших исследований заключаются в изучении

возможностей интеграции инновационных цифровых технологий в работу с корпоративными ценностями, разработки оптимальных моделей внедрения и оценки эффективности применяемых методов управления ценностями.

Список источников

1. Батиева, Э. И. Ценность корпоративной репутации для процветания компании / Э. И. Батиева, Д. А. Шаравина. – Текст: непосредственный // Студенческий : мультидисциплинарный научный журнал. – 2023. – № 24-2(236). – С. 31-33.
2. Пехова, М. М. Влияние деятельности организации на корпоративные ценности / М. М. Пехова, Ю. И. Пичкур, И. А. Ростовцева. – Текст: непосредственный // Исследователь года 2020 : Сборник статей III Международного научно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 05 апреля 2020 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2020. – С. 289-295.
3. Московская, А. В. Ценностная парадигма корпоративной культуры / А. В. Московская. – Текст : непосредственный // Молодёжь третьего тысячелетия : Сборник научных статей XLVII региональной студенческой научно-практической конференции. В 2-х частях, Омск, 01 апреля 2023 года. Том Часть 1. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2023. – С. 481-485.

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ ОРГАНИЗАЦИИ

*Цыганкова В.В., обучающейся
Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Социальная сфера организации – это область, направленная на обеспечение благополучия и развития сотрудников, их семей, а также местного сообщества. Её ключевые компоненты включают

корпоративную социальную ответственность (КСО), программы охраны здоровья, развития персонала, и т.д.

Внедрение изменений в эту чувствительную область сталкивается с рядом системных и человеческих проблем.

Ключевые проблемы внедрения изменений в социальную сферу организации:

1. Финансово-экономические проблемы:

– высокая стоимость и неопределенность отдачи: внедрение социальных инноваций (например, новых программ обучения, систем гибкого графика, экологических инициатив) требует значительных инвестиций. При этом финансовый эффект от таких проектов часто носит отложенный, косвенный и трудноизмеримый характер. Руководство может скептически относиться к таким расходам, считая их скорее статьей затрат, чем инвестиций.

– дефицит ресурсов: многие организации, особенно в условиях экономической нестабильности, не имеют свободных финансовых, материальных и кадровых ресурсов для реализации масштабных социальных программ.

2. Управленческие и организационные проблемы:

– сопротивление изменениям со стороны персонала: это одна из центральных проблем. Сотрудники и даже middle-менеджеры могут воспринимать нововведения как угрозу своему статусу, сложившимся привычкам, должностным обязанностям или даже рабочим местам. Возникает психологический барьер, проявляющийся в пассивном или активном неприятии нового.

– недостаточная квалификация менеджеров: руководители могут не обладать необходимыми знаниями и навыками для управления инновационными процессами, командной работы, мотивации персонала в условиях изменений и коммуникации целей нововведений.

– консервативная организационная культура: жесткая иерархическая структура, бюрократические процедуры, ориентация на строгое соблюдение правил и нежелание рисковать подавляют инициативу и тормозят любые изменения, особенно в социальной сфере, которая требует гибкости и учета человеческого фактора.

– неэффективная система коммуникации: если цели, суть и выгоды от изменений не разъясняются сотрудникам своевременно, прозрачно и

на понятном им языке, это порождает слухи, недоверие и усиливает сопротивление. Отсутствие обратной связи от коллектива к руководству также является серьезным препятствием.

3. Внешние (макроэкономические и правовые) проблемы:

– несовершенство нормативно-правовой базы: законодательство может не успевать за развитием новых социальных технологий (например, в области дистанционной работы, краудсорсинга, корпоративного волонтерства), создавая правовые риски и неопределенности для организаций.

– экономическая нестабильность: в периоды кризисов социальные программы часто оказываются первыми в списке на сокращение, так как руководство сосредотачивается на решении операционных и финансовых задач.

– отсутствие государственной поддержки: неразвитость государственных программ, стимулирующих частные компании к внедрению социальных инноваций (например, через налоговые льготы), снижает мотивацию бизнеса.

4. Социально-психологические проблемы:

– информационные барьеры и недостаток знаний: сотрудники могут не понимать, как именно нововведение повлияет на их работу и жизнь в организации. Отсутствие необходимых знаний и навыков для работы в новых условиях вызывает страх и неуверенность.

– низкая мотивация к участию в изменениях: если сотрудники не видят личной выгоды (карьерный рост, повышение зарплаты, улучшение условий труда, признание) от участия в новых социальных программах, их вовлеченность будет минимальной.

На основе анализа проблем можно сформулировать основные пути их преодоления:

1. Разработка четкой стратегии и обоснование выгод: необходимо создавать детальный бизнес-план внедрения изменений, где будут просчитаны не только прямые, но и косвенные выгоды (рост лояльности персонала, улучшение репутации бренда, снижение текучести кадров).

2. Активная и непрерывная коммуникация: с самого начала процесса необходимо информировать всех участников о целях, этапах и ожидаемых результатах изменений. Важно использовать различные

каналы связи (совещания, корпоративный портал, личные встречи) и поощрять обратную связь.

3. Привлечение и обучение персонала: вовлечение ключевых сотрудников и лидеров мнений в процесс планирования и реализации изменений на ранних этапах помогает снизить сопротивление. Обучение и переподготовка дают персоналу уверенность в своих силах.

4. Формирование инновационной организационной культуры: поощрение инициативы, готовности к разумному риску, командной работы и непрерывного обучения создает благоприятную среду для любых нововведений.

5. Поэтапное внедрение и пилотирование: внедрение изменений не должно быть революционным. Гораздо эффективнее использовать подход небольших шагов, запуская пилотные проекты в отдельных подразделениях, демонстрируя их успех и масштабируя положительный опыт.

6. Создание системы мотивации: разработка КПИ и системы поощрений (как материальных, так и нематериальных) для сотрудников, активно участвующих во внедрении и использовании нововведений.

Проблемы внедрения изменений в социальную сферу организации носят комплексный характер, затрагивая финансовые, управленческие, правовые и, что самое важное, человеческие аспекты. Успех этого процесса зависит не столько от технологической или финансовой составляющей, сколько от готовности руководства работать с людьми: выстраивать доверие, эффективно коммуницировать, преодолевать сопротивление и формировать культуру, в которой изменения воспринимаются не как угроза, а как возможность для развития как организации в целом, так и каждого ее сотрудника в отдельности.

Необходимо своевременно информировать сотрудников о предстоящих изменениях.

Список источников

1. Кушхова, А. Ф. Проблемы внедрения инновационных технологий в социальную сферу / А. Ф. Кушхова, Б. М. Бегиева. – Текст : непосредственный // Вопросы науки и образования. – 2021. – № 27(152). – С. 72-76.

МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Шевчук Е.А., обучающейся

Киселева А.А., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Конфликт – это ситуация, когда люди сталкиваются из-за разных взглядов, целей, ценностей или интересов. Это форма взаимодействия, которая может возникать между отдельными людьми, в группах, организациях или даже на уровне государств. Такие столкновения неизбежны в обществе, но при грамотном подходе они могут стать стимулом для развития и перемен. Причины, порождающие конфликты, можно разделить на две основные категории: внешние (объективные) и внутренние (субъективные). К внешним относятся расхождения в целях, ролях, задачах, доступе к ресурсам или условиях окружающей среды. Внутренние же причины чаще связаны с индивидуальными чертами характера, ошибками в общении, уровнем эмоционального развития, а также с тем, как люди воспринимают и интерпретируют информацию.

Существует множество способов урегулирования конфликтов, которые можно классифицировать по разным критериям. Например, по характеру воздействия они бывают мирными или принудительными. По типу взаимодействия сторон – ориентированными на соперничество или на совместный поиск решений. Также их можно разделить по тому, как организован процесс урегулирования. Основные методы включают: Переговоры, посредничество (медиация), арбитраж (третейское разбирательство), прямое вмешательство руководства, совместный поиск решений и компромисс, избегание конфликта, соперничество, уступки. Переговоры – это универсальный и мирный способ решения разногласий, который широко применяется как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни. Для успешных переговоров важно, чтобы стороны были готовы к диалогу, искали точки соприкосновения и стремились найти решения, выгодные всем. Эффективность этого метода зависит от умения слушать, убедительности аргументов, навыков общения и уровня доверия между участниками. Медиация – это процесс урегулирования конфликта, основанный на диалоге между сторонами при участии независимого посредника – медиатора. В отличие от

судебного процесса, где одна сторона выигрывает, а другая проигрывает, медиация направлена на достижение добровольного соглашения, устраивающего всех. Преимущества медиации включают конфиденциальность, экономию времени и возможность сохранить хорошие отношения между участниками.

Арбитраж, или третейское разбирательство, применяется, когда стороны не могут договориться самостоятельно. В этом случае решение принимает беспристрастный арбитр, которому доверяют обе стороны. Этот метод часто используется в юридических и деловых спорах. Однако он может быть менее гибким и не всегда способствует сохранению отношений между конфликтующими сторонами. Конструктивное сотрудничество предполагает стремление понять потребности друг друга и найти решение, которое будет приемлемо для всех. Эта стратегия требует высокого уровня доверия, осознанности и способности к сопереживанию. Главный принцип сотрудничества – это достижение результата, когда выигрывают все участники, а не только одна сторона. Иногда стороны прибегают к избеганию конфликта или идут на уступки, чтобы избежать дальнейшего обострения. Эти методы не способствуют разрешению конфликта в долгосрочной перспективе, но могут быть уместны при недостатке информации, неравенстве сторон или эмоциональной нестабильности. При этом важно видеть разницу между временной уступкой и потерей собственных интересов и прав.

Метод конкуренции предполагает решительное отстаивание собственной позиции, зачастую без учёта интересов оппонента. Такая стратегия может быть эффективной в ситуациях, когда необходимо быстро принять решение или существует угроза серьёзных потерь.

Однако частое применение давления в общении ведёт к ухудшению отношений и снижению перспектив дальнейшего взаимодействия. Ключевыми условиями успешного разрешения конфликтной ситуации являются: готовность сторон к взаимному диалогу; четкое понимание интересов и ожиданий оппонентов; эмоциональная стабильность и контроль над поведением; выбор подходящей стратегии в зависимости от контекста; при необходимости привлечение профессиональных посредников. Эффективное разрешение конфликта способствует укреплению межличностных или деловых связей, формированию позитивной рабочей атмосферы и росту доверия.

Руководитель играет важную роль в управлении внутриорганизационными конфликтами. От его профессионализма зависит своевременное выявление и нейтрализация очагов напряжённости.

Эффективный лидер умеет применять различные стили управления конфликтами, обладает навыками урегулирования сложных коммуникационных ситуаций и при необходимости выступает посредником. Таким образом, конфликт является естественной частью любых социальных взаимодействий. От подхода к его разрешению зависит исход: разрушение отношений или их переход на новый уровень. Современные методы разрешения конфликтов помогают находить сбалансированные решения, укреплять взаимодействие и избегать негативных последствий.

Каждая ситуация требует индивидуального подхода, в основе которого лежат знания психологии общения, понимание динамики конфликта и грамотное применение стратегий взаимодействия.

СОЦИАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Шкаева А.В., обучающейся

Смирнов С.Н., канд. техн. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой конкуренцией за квалифицированные кадры, успех предприятия определяется не только его финансовыми показателями и технологической оснащенностью, но и качеством человеческого капитала. Ключевую роль в привлечении, удержании и мотивации сотрудников играет социальная инфраструктура предприятия. Это комплекс объектов и мероприятий, направленных на обеспечение социально-бытовых, культурных, оздоровительных и духовных потребностей работников и членов их семей. Формирование эффективной социальной инфраструктуры перестает быть лишь элементом корпоративной благотворительности и становится

стратегическим инструментом управления, напрямую влияющим на производительность труда, лояльность персонала и деловую репутацию компании.

Социальная инфраструктура предприятия – это совокупность структурных подразделений, объектов (как находящихся на балансе компании, так и привлекаемых на аутсорсинге), услуг и мероприятий, создающих условия для удовлетворения социально-бытовых и духовных потребностей работников, поддержания их здоровья и повышения качества жизни.

Основная цель социальной инфраструктуры – создание благоприятной социальной среды, которая способствует:

- повышению эффективности и производительности труда;
- снижению текучести кадров;
- формированию корпоративной культуры и укреплению командного духа;
- улучшению физического и психоэмоционального здоровья сотрудников;
- усилию привлекательности предприятия как работодателя на рынке труда (формирование HR-бренда).

Социальную инфраструктуру можно классифицировать по нескольким направлениям:

1. Бытовые объекты и услуги:

– общественное питание: столовые, буфеты, кафетерии, обеспечивающие работников качественным и доступным питанием в течение рабочего дня;

– медицинское обслуживание: медпункты, здравпункты, корпоративные поликлиники, программы добровольного медицинского страхования (ДМС), организация санаторно-курортного лечения;

– торговое обслуживание: корпоративные магазины, торговые киоски с товарами первой необходимости и продуктами по льготным ценам.

2. Объекты для отдыха и оздоровления:

– корпоративные базы отдыха, пансионаты, санатории;

– спортивные сооружения: спортивные залы, фитнес-центры, бассейны, корты, секции. Спонсорство участия сотрудников в спортивных мероприятиях;

- комнаты психологической разгрузки, отдыха и релаксации.

3. Объекты для поддержки семьи и детей:

- дошкольные учреждения: корпоративные детские сады, ясли или компенсация части родительской платы в сторонних учреждениях;
- организация детского отдыха: летние лагеря, новогодние утренники;
- программы материальной поддержки молодых семей и сотрудников с детьми.

4. Социально-культурные объекты и мероприятия:

- культурные центры, библиотеки, музеи предприятия;
- организация корпоративных мероприятий: праздники, тимбилдинги, экскурсии, туристические походы;
- корпоративные СМИ: газеты, порталы, радио, телевидение.

5. Образовательные и развивающие программы:

- корпоративные университеты, учебные центры;
- программы повышения квалификации и переподготовки;
- обучение за счет компании, стипендии для детей сотрудников.

В настоящее время наблюдается переход от классической модели содержания всей инфраструктуры на балансе предприятия к гибким и экономически эффективным моделям:

1. Аутсорсинг: передача функций по управлению объектами инфраструктуры (столовые, фитнес-центры, детские сады) специализированным компаниям. Это позволяет снизить издержки и повысить качество услуг.

2. Корпоративные социальные пакеты: предоставление сотрудникам набора опций на выбор (например, компенсация питания, ДМС, фитнес-абонемент, оплата детского сада). Это повышает ценность пакета для каждого конкретного работника.

3. Вовлечение сотрудников. Социальная инфраструктура все чаще нацелена не просто на предоставление услуг, а на создание сообщества, вовлечение сотрудников в жизнь компании через волонтерские программы, советы молодежи, клубы по интересам.

4. Фокус на ментальном здоровье: внедрение программ поддержки психического здоровья, предоставление доступа к психологам, тренинги по управлению стрессом.

Эффективность как категория относительная в широком смысле будет пониматься как действенность, результативность, экономичность, исполнение задуманного, запланированного, степень достижения поставленных целей и получение нужного результата. Эффективность социальной инфраструктуры представляет собой комплексное отражение конечных результатов использования всех тех ресурсов предприятия, выделенных на содержание социальной инфраструктуры, за определенный промежуток времени.

Под результатами понимается полезный конечный эффект в виде:

- удовлетворение нужд фирмы в тех, или иных необходимых объектах социальной инфраструктуры;
- удовлетворение социальных потребностей сотрудников фирмы. Например, удовлетворение потребностей в медицинском обслуживании, отдыхе, улучшении быта работников;
- появление более реальных возможностей, эффективного функционирования фирмы в динамике экономических явлений и процессов.

Экономическая эффективность социальной инфраструктуры представляет собой непосредственное отображение полезного конечного, экономического, или коммерческого эффекта, полученного в результате функционирования социальной инфраструктуры.

Социальная инфраструктура предприятия – это мощный стратегический актив, который напрямую влияет на его конкурентоспособность и устойчивость. В условиях цифровой трансформации и роста требований сотрудников к качеству жизни, гибкие, персонализированные и современные подходы к формированию социальной среды становятся неотъемлемой частью успешной кадровой политики. Инвестируя в здоровье, благополучие и развитие своих работников, компания инвестирует в свой собственный долгосрочный успех, создавая надежный фундамент для инноваций и роста.

Список источников

1. Захаров, Н. Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Н. Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 216 с. – Текст : непосредственный.

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ

Ястrebов М.Н., обучающийся

Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент,

доцент кафедры управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современные организации стремятся не только к повышению эффективности своей деятельности, но и к созданию комфортной среды, способствующей развитию и удержанию персонала. В этом контексте корпоративная культура играет ключевую роль, формируя систему ценностей, норм и моделей поведения, которые определяют отношение сотрудников к труду. Корпоративная культура оказывает прямое влияние на мотивацию, уровень вовлечённости и удовлетворённость работой, что в конечном итоге отражается на результативности всей компании.

Корпоративная культура — это совокупность ценностей, убеждений, норм и традиций, разделяемых членами организации. Она формирует образ компании, определяет внутренние коммуникации, влияет на стиль руководства и характер межличностных отношений [1, с. 23].

По определению Э. Шейна, корпоративная культура — это «система общих базовых предположений, изобретённых, открытых или разработанных группой в процессе обучения, как справляясь с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции». Таким образом, культура выступает как «скрытый механизм» управления поведением сотрудников, задающий рамки их мотивации и вовлечённости.

Существует взаимосвязь между корпоративной культурой и мотивацией. Мотивация сотрудников — это внутреннее состояние, побуждающее человека к деятельности для достижения целей организации и личных целей. С точки зрения организационного поведения, мотивация может быть как внутренней (основывающейся на интересе, признании, самореализации), так и внешней (опирающейся на материальные стимулы).

Корпоративная культура влияет на мотивацию через несколько ключевых механизмов:

1. Система ценностей. Если ценности компании совпадают с личными ценностями сотрудников (например, стремление к развитию, ориентация на качество, уважение к личности), то возникает высокая степень внутренней мотивации.
2. Признание и поддержка. Культура, где ценится вклад каждого, способствует повышению чувства значимости и принадлежности.
3. Коммуникации и стиль управления. Открытые коммуникации и доверительные отношения между руководством и персоналом создают чувство психологической безопасности и стимулируют инициативу.
4. Неформальная атмосфера и традиции. Корпоративные мероприятия, командные ритуалы, праздники формируют эмоциональную привязанность и повышают лояльность сотрудников.

Согласно классификации К. Камерона и Р. Куинна, выделяют четыре основных типа корпоративной культуры [2, с. 19]:

1. Клановая культура – основана на доверии, командности и взаимной поддержке. Такая культура способствует высокой внутренней мотивации, чувству принадлежности и саморазвитию сотрудников.
2. Адхократическая культура – ориентирована на инновации и творчество. Сотрудники мотивированы свободой действий и возможностью реализовывать собственные идеи.
3. Иерархическая культура – характеризуется строгой структурой и правилами. В ней доминирует внешняя мотивация, связанная с контролем и системой вознаграждений.
4. Рыночная культура – направлена на результат и конкуренцию. Мотивация здесь в основном материальная и карьерная, а система оценок и поощрений строится на достижении целей.

Корпоративная культура, несмотря на свои преимущества, может также нести определённые риски для организации:

Сильная культура может привести к подавлению индивидуальности и инициативности сотрудников, что снижает инновационный потенциал и адаптивность.

Внутри культуры может сформироваться однородное мышление, препятствующее критическому анализу и принятию новых идей.

Однородность ценностей и норм может привести к дискриминации и исключению сотрудников с иными взглядами или культурными особенностями.

Замкнутая культура может препятствовать внешним связям и сотрудничеству с внешним миром, что негативно сказывается на инновациях и конкурентоспособности.

Если в культуре закреплены негативные нормы (например, страх перед ошибками, неэтичное поведение), это может привести к ухудшению репутации и внутренней атмосферы.

Сильная культура может стать препятствием для внедрения изменений и адаптации к новым условиям рынка.

Наиболее эффективные организации комбинируют элементы разных типов культур, добиваясь баланса между стабильностью, инновационностью и вовлечённостью персонала.

На практике корпоративная культура проявляется в повседневной деятельности сотрудников – от способов принятия решений до организации рабочего пространства. Например, компании с сильной культурой доверия (Google, Zappos) создают условия, где сотрудники чувствуют свободу творчества и личную ответственность за результат. В таких организациях наблюдается высокая мотивация, низкая текучесть кадров и стремление к профессиональному росту.

Напротив, в компаниях с авторитарной и закрытой культурой мотивация часто носит принудительный характер, что ведёт к эмоциональному выгоранию и снижению производительности. Поэтому формирование позитивной корпоративной культуры становится стратегическим приоритетом для руководства.

Пути формирования мотивационной корпоративной культуры - для того, чтобы корпоративная культура действительно способствовала мотивации сотрудников, организациям необходимо:

- чётко сформулировать миссию, ценности и стратегические цели компании;
- развивать открытые коммуникации и систему обратной связи;
- внедрять программы признания заслуг и нематериального поощрения;
- инвестировать в обучение и профессиональное развитие сотрудников;

- поддерживать инициативу, инновации и гибкость в работе;
- укреплять корпоративную идентичность через совместные мероприятия и традиции.

Корпоративная культура является мощным нематериальным ресурсом, который определяет поведение, мотивацию и эффективность сотрудников. Правильно выстроенная культура способствует формированию внутренней мотивации, укреплению лояльности и вовлечённости персонала. В условиях современной конкуренции именно культура становится ключевым фактором устойчивого развития компании и её способности адаптироваться к изменениям.

Таким образом, влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников является неоспоримым: она задаёт не только формальные правила взаимодействия, но и вдохновляет работников на достижение общих целей, превращая организацию в сообщество единомышленников. Важно регулярно анализировать и корректировать корпоративную культуру, чтобы минимизировать риски.

Список источников

1. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство : учеб. для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн; [пер. с англ. С. Жильцов]. - 3-е изд.. - Москва [и др.] : Питер, 2007. - 330 с. - Текст : непосредственный.
2. Камерон, К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн; [Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой]. - Москва : РГБ, 2006. - 310 с. - Текст : непосредственный.