

## Содержание

<i>Шапиро С. А.</i> Вводное слово научного редактора .....	5
<i>Агафонов М. В.</i> Планирование рабочей силы .....	6
<i>Ананченкова П. И., Кузнецов М. Ю.</i> Развитие программ наставничества и ученичества на рабочем месте: роль профсоюзов .....	11
<i>Андрянов Н. Ю.</i> Мотивация и стимулирование труда персонала как необходимый аспект эффективности управления организацией .....	16
<i>Арефьева А. А.</i> Сущность социально-трудовой сферы как системы отношений и институтов рынка труда.....	22
<i>Баранников В. В.</i> Влияние искусственного интеллекта на рабочую силу .....	27
<i>Бахриев У. А.</i> Миграционные процессы в Таджикистане: конец XX — начало XXI вв.....	31
<i>Бобкова Т. В.</i> Перспективы развития инфраструктуры рынка труда в здравоохранении на примере сферы стоматологии .....	38
<i>Горячев В. С.</i> Теоретические аспекты управления строительными проектами.....	42
<i>Гукасян Н. Т.</i> Повышение уровня и качества жизни граждан России .....	47
<i>Гукасян П. Т.</i> Преодоление бедности населения с учетом социально-демографических детерминант.....	53
<i>Евтеев С. Р.</i> Развитие методов повышения эффективности и производительности труда работников в Российской Федерации.....	59
<i>Егоркин Е. А., Полякова М. В.</i> Статистический анализ внутренних миграционных потоков в Российской Федерации.....	66
<i>Елескин С. Э., Кувакова И. М.</i> Рынок труда России в условиях санкционного воздействия.....	73
<i>Жуков А. Л.</i> Обучение персонала: современные тенденции и методы оценки.....	78
<i>Карташов С. А., Демидова А. В.</i> Новые подходы при предоставлении государственных услуг гражданам в сфере занятости населения.....	86
<i>Кобозева Д. Л., Симонец Н. Л.</i> Проблемы безработицы и трудоустройства лиц пенсионного возраста .....	90
<i>Конинский А. В.</i> Социально-демографические факторы профессиональной мобильности населения .....	95
<i>Конобеева А. Б.</i> Особенности поиска, отбора и найма персонала современной организации .....	102
<i>Косаковская Е. И., Скворцов В. Н.</i> Труд и вызовы современности: проблемы социального диалога в новых секторах экономики .....	110
<i>Кузьмин И. А., Кашаев А. А.</i> Профориентационная работа с молодежью: дефиниции основных категорий.....	118
<i>Кязимов К. Г., Сопов В. А.</i> Взаимодействие профессиональных образовательных организаций с региональными рынками труда.....	123
<i>Лагерев К. В.</i> Методы и модели оценки стоимости человеческого капитала высшего учебного заведения .....	130

<i>Лунай Т. П., Хиневич Е. С.</i> Дополнительное образование в условиях цифровизации: перспектива сотрудничества в рамках реализации дополнительных общеобразовательных программ «Иноватика. Профи» и «Исследовательский туризм».....	136
<i>Лисицкий А. В., Корсакова Т. В.</i> Карьерная мотивация персонала: модель горизонтального роста .....	142
<i>Матвеев В. В.</i> Направления совершенствования организации труда на предприятии .....	147
<i>Мишин П. Н.</i> Повышение роли производительности труда на предприятии .....	154
<i>Мотыльков А. А.</i> Анализ динамики и структуры денежных доходов населения России .....	161
<i>Немецкая Е. В.</i> Формирование профессиональной компетентности работников государственной гражданской службы Рязанской области .....	169
<i>Николаев И. В.</i> Экономика здоровья и качество персонала организации .....	176
<i>Павелковский Н. А.</i> Формирование и развитие профессиональных компетенций работников сферы образования .....	181
<i>Петров Д. В., Вашаломидзе Е. В.</i> Пути повышения уровня занятости населения в национальной экономике.....	188
<i>Подоруева М. С., Резникова О. С.</i> Оценка системы управления качеством обслуживания в организации сферы гостеприимства .....	195
<i>Покрепа А. М.</i> Деформация трудового поведения персонала российских организаций под влиянием трудовой миграции из стран бывшего СССР .....	200
<i>Самраилова Е. К.</i> Психологические аспекты деятельности HR-менеджера при формировании инновационных подходов к управлению человеческим капиталом .....	206
<i>Силаев Д. С.</i> Управление талантами — важный элемент кадровой политики компании .....	213
<i>Соколов О. С., Тохтиева Л. Н.</i> Трудоустройство несовершеннолетних граждан: региональные практики временной занятости .....	218
<i>Степанкевич В. Ю., Модникова С. Ю.</i> Влияние здоровья населения на повышение человеческого капитала .....	228
<i>Чуйков Д. А.</i> Современное профсоюзное движение России: вызовы и ответные стратегии.....	233
<i>Шапиро С. А., Вешкурова А. Б.</i> Проблемы трудовой мотивации работников организаций в современных социально-экономических условиях.....	237
<i>Шаталов С. Д., Карташов С. А.</i> Регулирование занятости населения в Российской Федерации .....	242
<i>Шустов Д. А.</i> Обоснование соотношения темпов роста производительности и оплаты труда .....	249

## **Вводное слово научного редактора**

*Сборник трудов посвящен 75-летию создания кафедры экономики труда и управления персоналом экономического факультета Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», в прошлом Высшей школы профсоюзного движения.*

*Уважаемые коллеги!*

Восьмого ноября 2022 года кафедра экономики труда и управления персоналом экономического факультета Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений» отметила свой 75-летний юбилей.

За этот долгосрочный период коллектив кафедры, в составе которого долгие годы работали такие видные ученые-экономисты как Л. А. Костин, Е. Г. Антосенков, Н. Н. Гриценко, А. И. Рофе, И. А. Поляков и многие другие обеспечил достойное приращение научных знаний в сфере экономики труда, проводя важные исследования в области занятости населения и организации труда работников, регулирования заработной платы и совершенствования системы социальной защиты работников, повышения профессиональной компетентности и реализации систем повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников, включая также вопросы профсоюзной деятельности и социального партнерства, неразрывно связанные с экономикой труда.

На базе нашей кафедры в 2022 году была создана научная школа экономики труда, включающая в себя профессорско-преподавательский состав кафедры и представителей смежных научных и образовательных организаций, разделяющих наши идеи и экономические воззрения, а также аспирантов, магистрантов и активных студентов.

В настоящее время научная школа экономики труда также занимается решением различных проблем экономики народонаселения, включая подготовку диссертационных работ аспирантов кафедры, поступивших в 2022 году по новой научной специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда).

Настоящий сборник является продолжением славных кафедральных традиций в области приращения научного знания и посвящен 75-летию нашей кафедры.

В данном сборнике научных трудов представлены материалы ученых, преподавателей, аспирантов и студентов, не только в области экономики труда и управления человеческими ресурсами, но и из смежных областей знаний, предметом которых является труд и трудовая деятельность работников.

Мы искренне благодарны всем, кто принял участие, прислав свою статью в данный сборник, и таким образом, поздравил нашу кафедру с юбилеем!

С уважением,  
С. А. Шапиро,  
заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом  
экономического факультета ОУП ВО «АТиСО», научный редактор

# Планирование рабочей силы

Агафонов М. В., Академия труда и социальных отношений, г. Москва, Россия

*Аннотация.* В статье рассматривается сущность и содержание процесса планирования рабочей силы, который включает в себя анализ текущей рабочей силы, определение будущих потребностей в рабочей силе, выявление разрыва между настоящим и будущим и внедрение решений, чтобы организация могла выполнить свою миссию, цели и стратегический план.

*Ключевые слова:* компания, персонал, трудовые ресурсы, рабочая сила, планирование, кадровая политика.

Планирование трудовых ресурсов рассматривается как основной бизнес-процесс, который согласует меняющиеся потребности организации со стратегией управления персоналом. Это может быть наиболее эффективным видом деятельности, которым может заниматься организация. Это не должно быть сложным и может быть скорректировано в соответствии с размером и зрелостью любой организации. ИТ-отдел может предоставить аналитическую информацию о рынке и отрасли, чтобы помочь организациям сосредоточиться на ряде проблем и вопросов и подготовиться к инициативам по поддержке долгосрочных бизнес-целей.

Планирование рабочей силы — это процесс балансирования предложения рабочей силы (навыков) и спроса (необходимого количества). Он включает в себя анализ текущей рабочей силы, определение будущих потребностей в рабочей силе, выявление разрыва между настоящим и будущим и внедрение решений, чтобы организация могла выполнить свою миссию, цели и стратегический план. Речь идет о том, чтобы нанять нужное количество людей с нужными навыками в нужном месте в нужное время, по правильной цене и по правильному контракту для достижения краткосрочных и долгосрочных целей организации. Планирование трудовых ресурсов может обеспечить устойчивое функционирование организации за счет более эффективного принятия решений о будущих потребностях бизнеса в людях.

Планирование трудовых ресурсов — это процесс анализа существующих сотрудников и планирования будущих потребностей в персонале посредством оценки нехватки талантов, разработки процедур управления персоналом и определения стратегий найма.

Благодаря эффективному планированию трудовых ресурсов в бизнесе всегда есть сотрудники, обладающие необходимыми талантами, знаниями и опытом для достижения положительных результатов.

Опрос, проведенный Американским центром производительности и качества (APQC), показывает, что 89 % из 236 организаций интегрировали планирование трудовых ресурсов в свои бизнес-операции [1].

Планирование трудовых ресурсов требует разработки соответствующей и экономически эффективной стратегии удержания, найма и обучения персонала, а также постоянной оценки эффективности работы сотрудников.

В более крупных организациях могут быть специальные группы по планированию рабочей силы. Другие могут начать процесс после определенного события, такого как слияние, поглощение или проект трансформа-

ционных изменений. Но акцент на более широком планировании трудовых ресурсов важен в любое время. Это может выявить препятствия или нереалистичные цели, которые могут помешать стратегическим изменениям, и предложить решения для снижения рисков для стратегических целей.

Процессы планирования рабочей силы могут включать в себя решение следующих задач:

- сокращение затрат на рабочую силу в пользу развертывания рабочей силы и гибкости;
- выявление меняющихся потребностей клиентов и реагирование на них;
- определение соответствующей стратегии для целенаправленного развития персонала;
- снижение неэффективности сотрудников;
- повышение степени удержания сотрудников;
- повышение производительности труда и качества продукции;
- улучшение баланса между работой и личной жизнью сотрудников;
- выработка рекомендации по обеспечению стратегической ценности с помощью талантов.

В свою очередь, планирование рабочей силы служит основой для таких методов управления персоналом как:

- организационный дизайн и развитие;
- планирование преемственности;
- инициативы по обеспечению баланса между работой и личной жизнью, такие как гибкий график работы и благополучие;
- подбор и отбор персонала;
- удержание сотрудников;
- управление талантами;
- планирование работы;
- планирование карьеры;
- фокус на обучении и развитии;
- вознаграждение и признание.

Планирование трудовых ресурсов различается по срокам, масштабам и охватываемым ролям. Это можно увидеть в довольно простых операционных терминах, гарантируя, что нужное количество людей с нужными навыками распределяется по проектам или рабочим зонам для удовлетворения повседневных потребностей. Примеры включают необходимость надлежащего укомплектования кол-центров персоналом или набора достаточного количества людей для выполнения конкретного проекта или сроков. В качестве альтернативы, это может быть долгосрочный план, позволяющий привлечь лучших специалистов на нужные должности и лучше понять, какая будущая рабочая сила потребуется. Многие специалисты-практики связывают планирование трудовых ресурсов с планированием талантов или планированием преемственности и включают результаты в планы обеспечения ресурсами, которые реализуются на местах линейными менеджерами.

Какой бы ни была его конкретная форма, планирование трудовых ресурсов должно быть связано с целями организации и быть частью процесса

стратегического бизнес-планирования. Это дает старшим руководителям важную возможность взаимодействовать с кадровыми изменениями и определять их повестку дня.

Первоначальная концепция планирования трудовых ресурсов вышла из моды примерно в начале 1980-х годов, поскольку некоторые исследователи сочли ее негибким процессом, который не мог предсказать или учесть спады в экономическом росте. Одним из предполагаемых недостатков было то, что прогнозируемые цели были слишком узкими и, следовательно, были упущены.

Более поздние интерпретации, основанные на менее жестком прогнозировании, с более гибкими целевыми диапазонами и большей ролью понимания контекста, означают, что этот метод становится все более полезным инструментом. Это особенно верно, поскольку организации стремятся быть предприимчивыми, инициативными и руководить, а не следовать изменениям.

Современные подходы к планированию рабочей силы часто основаны на информационных системах управления, таких как, например, PESTLE analysis.

Планирование трудовых ресурсов заключается в сборе информации, ее анализе для информирования о будущем спросе на людей и навыки и преобразовании этого в набор действий, которые будут развиваться и опираться на существующую рабочую силу для удовлетворения этого спроса.

Существуют различия между «мягкими» и «жесткими» методами планирования рабочей силы. «Жесткое» планирование рабочей силы связано с цифрами: прогнозирование того, сколько людей с какими навыками, вероятно, потребуется. В последние годы использование базовых числовых или статистических данных стало внедряться в информационные системы управления, чтобы помочь понять причины и следствия определенных явлений. Однако одних показателей недостаточно, их необходимо анализировать и понимать в контексте.

«Мягкое» (или стратегическое) кадровое планирование заключается в определении стратегии или разработке стратегических рамок, в рамках которых можно оценивать информацию. С повышенным вниманием к гибкости и оперативности растет понимание того, что качественная управленческая информация, представленная в такой структуре, является ключом к выявлению и максимизации факторов производительности. Этот подход дает менеджерам возможность рассмотреть ряд возможностей, прежде чем они достигнут стадии, когда обстоятельства вынуждают их действовать.

Стратегическое планирование трудовых ресурсов, как правило, осуществляется на уровне высшего руководства и фокусируется на общих целях таких как:

- Структурная организация.
- Перераспределение сотрудников.
- Планирование преемственности.
- Бюджеты на персонал.
- Поддержание потенциала.
- Снижение риска.

В отличие от стратегического планирования трудовых ресурсов, оперативное планирование трудовых ресурсов фокусируется на непосредственных приоритетах бизнеса. Например, какой уровень персонала может эффективно соответствовать текущим срокам и целям компании.

Планирование трудовых ресурсов вытекает из организационной стратегии и связывает управление персоналом с операционным бизнес-процессом.

Планирование трудовых ресурсов является неотъемлемой частью управления персоналом и обеспечивает контекст для большинства других видов деятельности, связанных с привлечением, развитием и размещением персонала.

Процесс планирования должен охватывать всю организацию и требует эффективной коммуникации между командой HR и остальной частью бизнеса, а также участия различных заинтересованных сторон.

Информация хорошего качества, как внутри организации, так и из внешних источников, жизненно важна для эффективности процесса планирования рабочей силы.

Процесс планирования трудовых ресурсов может принимать различные формы, но не должен быть чрезмерно сложным. Важно привлекать заинтересованные стороны из всех подразделений организации, чтобы убедиться, что они понимают данные и их значение для краткосрочных и долгосрочных потребностей в ресурсах.

Удобно описывать планирование рабочей силы как серию шагов. Однако не менее важно понимать, что это итеративный процесс, как показано на диаграмме ниже, а не строго линейный.

Основными этапами процесса планирования рабочей силы являются:

1. Понимание организации и операционной среды: как выглядит структура организации сейчас и что вероятно в будущем? Каковы планы по повышению производительности, включая изменения в организационной структуре и процессах? Есть ли планы по внедрению или обновлению технологий?

2. Анализ рабочей силы: выявление и анализ знаний, навыков, способностей и профилей талантов, а также показателей выбытия и других факторов, таких как взгляды сотрудников на безопасность работы, удовлетворенность и намерение уйти. Оценка других параметров, таких как отбор людей по географическому местоположению или бизнес-подразделению (некоторые функции распространяются на разные подразделения), демографические различия в рабочей силе или договорные различия в отношении того, как работа обеспечивается ресурсами.

3. Определение будущих потребностей в рабочей силе: определение будущих навыков и возможностей и прогноз соответствующих временных рамок. Планирование сценариев может показать, как различные варианты будущего могут повлиять на потребности в персонале, и помочь сформулировать планы действий на случай непредвиденных обстоятельств и адаптации для достижения будущих целей.

4. Выявление пробелов в навыках и знаниях рабочей силы: будущие роли, вероятно, потребуют большей технологической и цифровой осведомленности. Там, где набор, удержание или и то, и другое представляют проблему,

навыки необходимо будет развивать путем повышения квалификации персонала или заимствовать с помощью аутсорсинга или «экономики концертов».

5. Разработка плана действий, обладающего функциональной, численной и адаптационной гибкостью: гибкая рабочая сила, способная адаптироваться к изменениям, поможет создать готовую к изменениям организацию, которая может активно реструктурироваться по мере необходимости.

6. Мониторинг и оценка планов действий и решений: разработка и согласование набора действий с соответствующей поддержкой и информацией для менеджеров и регулярные обзоры результатов. Разработка и внедрение четких процессов оценки на всех этапах процесса.

Уделяя время планированию и принятию решений в рамках более широкой стратегии, улучшается каждый аспект бизнеса, включая рабочую силу. Несмотря на размер или тип компании, планирование трудовых ресурсов является ценным процессом управления персоналом, который гарантирует, что у компании есть сотрудники для реализации ее бизнес-стратегии.

## Литература

1. Workforce Planning. URL: <https://www.valamis.com/hub/workforce-planning> (дата обращения: 01.10.2022).

2. Афанасьев В. В. Проблема лидерства в теории и практике управления организацией // Антропологическая дидактика и воспитание. — 2021. — Т. 4. — № 1. — С. 83–91.

3. Ананченкова П. И., Шапиро С. А. Гибридизация рабочего места как перспективная форма занятости // Труд и социальные отношения. — 2022. — Т. 33. — № 4.

4. Тонконог В. В., Ананченкова П. И. Анализ потребности малого и среднего предпринимательства Краснодарского края в программах бизнес-образования // Труд и социальные отношения. — 2013. — Т. 24. — № 4. — С. 78–91.



## **Развитие программ наставничества и ученичества на рабочем месте: роль профсоюзов**

*Ананченкова П. И., Академия труда и социальных  
отношений, г. Москва, Россия*

*Кузнецов М. Ю., Научно-исследовательский институт  
организации здравоохранения и медицинского менеджмента  
Департамента здравоохранения города Москвы, г. Москва, Россия*

*Аннотация.* В статье рассматриваются возможности программ наставничества/ученичества в воспроизводстве профессиональных навыков работников и возможности профсоюзов в их расширении и развитии. Проведен обзор зарубежного опыта, определены основные условия развития подобных программ. Сделан вывод о том, что, выступая одной из заинтересованных сторон, профсоюзы имеют ресурсы для наращивания потенциала и расширения программ, направленных на развитие профессиональных навыков, адаптацию и удержание работников.

*Ключевые слова:* рабочее место, профессиональные навыки, обучение, наставничество, ученичество, профсоюзы.

Профсоюзы и наставничество/ученичество имеют долгую историю. Со времен средневековья гильдии были формой раннего профсоюзного движения: квалифицированные рабочие объединялись для продвижения своей профессии и защиты стандартов и заработной платы. Важной задачей гильдий было регулирование приема на работу и, следовательно, надзор за системой ученичества, впоследствии официально утвержденной государством (например, «Статут о ремесленниках и ученичествах» 1563 года). Промышленная Революция подвергла эту систему ремесел сильному давлению, и в 1814 году статус ученичества был отменен для любой профессии, которая не подпадает под действие средневекового статута. Основные права, которые ограничивали количество часов учеников до 12 в день и гарантировали, что их обучали чтению, письму и арифметике, были отменены.

Первые профсоюзы боролись с этими изменениями и с тех пор играют ключевую роль в защите прав начинающих молодых специалистов и стремлении помешать работодателям использовать их в качестве дешевой рабочей силы. За прошедший более чем 500-летний период профсоюзы, работодатели и правительства обсуждали, спорили и издавали законы по вопросам оплаты труда, продолжительности, содержания образования и финансирования ученичества, и эти же вопросы находятся в центре внимания сегодняшних дебатов с участием профсоюзов.

Возможно, в последние годы некоторые профсоюзы стали меньше заниматься вопросами политики в области профессиональных навыков и больше сосредоточились на решении острых проблем, связанных с рабочими местами, оплатой труда и условиями труда. Но это не отменяет актуальности темы наставничества/ученичества.

В Великобритании в 1990-е годы наблюдался всплеск интереса к системе ученичества/наставничества внутри профсоюзов, кульминацией которого стало в 1997 году установление новых юридических прав для новой концепции представителя профсоюза по обучению для продвижения обучения на рабочем месте. В 2006 году Конгресс профсоюзов (TUC) создал

Unionlearn для управления недавно созданным профсоюзным учебным фондом, финансируемым правительством, и поддержал доступ к обучению для членов профсоюза.

Правительство и работодатели все больше признают, что профсоюзы могут внести свой вклад в дискуссию об ученичестве (см., например, [1] и [2]). Итак, если профсоюзы возвращаются к тому, чтобы играть важную роль в политике в области повышения квалификации, как это происходит в большинстве других промышленно развитых стран, чего они хотят? Что они предлагают? И какую роль профсоюзы должны играть в системе ученичества? Адекватная институциональная среда для обучения рабочей силы должна обеспечивать баланс между долгосрочными и краткосрочными потребностями работодателей, профсоюзов, правительства и поставщиков услуг при участии экспертов. Она должна обеспечивать баланс между потребностями молодежи и работников иных возрастных групп, тех, с кем они работают бок о бок, и экономики. Это должно поощрять равенство, устремления и высокие стандарты.

Хорошее ученичество должно в первую очередь быть путем к профессии (а не просто к работе), которая вызывает гордость за достижение высоких стандартов и чувство идентичности, часто ведущие к долгосрочной карьере. Проще говоря, профсоюзы хотят меньших, но более широких и продолжительных стандартов ученичества. Отдельные работодатели часто выступают за обратное: широкая тематика, но более короткие и узкие рамки обучения, которые отвечают их непосредственным потребностям в навыках. Ключевая задача состоит в том, чтобы согласовать эти две точки зрения.

Урегулирование путем переговоров — лучший способ достичь этого. В таких секторах как машиностроение и строительство, национальные соглашения, охватывающие начинающих, молодых, еще неопытных специалистов, заключаются между профсоюзами и представителями работодателя. Цель состоит в том, чтобы поддерживать совокупность широких навыков, которые понадобятся всему сектору, а не только конкретным потребностям одного работодателя в данный момент. Там, где профсоюзы признаны отдельными работодателями, они могут заключать соглашения, которые формализуют обязательство как работодателя, так и профсоюза поддерживать сотрудника на рабочем месте в долгосрочных интересах и компании, и отрасли.

В концепции «сколько платят, такие и навыки» строгие минимумы (такие как установленная законом минимальная заработная плата или юридическое определение ученичества) создают условия, в рамках которых переговоры могут развиваться соответствующим образом в соглашения, отражающие меняющиеся потребности различных секторов. Это основная программа профсоюзных навыков: сильная, но минимальная нормативная архитектура, которая отводит работодателям и профсоюзам ключевые роли. Конечно, обеим сторонам понадобятся советы и поддержка со стороны экспертов и поставщиков услуг по обучению, но ключевые решения должны приниматься двумя ключевыми сторонами: работодателями как покупателями и профсоюзами, представляющими учеников и более широкую рабочую силу.

В действующих в разных странах системах ученичества / наставничества наблюдается ряд проблем. Первая из них — неравенство в доступе к программе. Дискриминация и сегрегация по признаку пола и расы по-прежнему широко распространена, возможно, в большей степени, чем в любой другой области образования. Проведенные TUC исследования показывают, что женщины-подмастерья существенно перепредставлены в низкооплачиваемых секторах, где трудно прогрессировать, а молодые люди из числа чернокожих и этнических меньшинств недопредставлены в высококачественных системах ученичества [3].

Гендерная сегрегация в ученичестве отражает более широкие тенденции на рынке труда [4]. В 2014 году 96 % инженерных и 98,7 % из подмастерьев-строителей были мужчинами, в то время как женщины составляли 83 % подмастерьев в сфере низкооплачиваемого медицинского и социального обслуживания и 91 % в сфере ухода за детьми. Опрос, проведенный Фондом молодых женщин, обнаружил, что женщины зарабатывают в среднем на 21 % меньше, чем у мужчин, проходящих стажировку [5].

Аналогичным образом, многие этнические меньшинства недопредставлены в некоторых секторах профессионального обучения, включая инженерное дело и строительство, и чрезмерно представлены в других, таких как досуг и путешествия. Около 25 % заявок подано через центральную систему вакансий для ученичества принадлежат к этническим меньшинствам, но только 10 % стартапов принадлежат этническим меньшинствам [6].

Хотя эти показатели постепенно улучшаются, темпы изменений по-прежнему остаются крайне медленными. Реформы в области сбора и мониторинга данных о равенстве подмастерьев, улучшения практики найма и более широкие практические меры, такие как поддержка родителей-одиночек, проходящих обучение, включая доступ к бесплатному уходу за ребенком и иному другому частичному обучению, помогли бы решить проблемы гендерной сегрегации и недопредставленности в системах наставничества/ученичества.

В более широком смысле, профориентацию необходимо значительно улучшить, чтобы молодые люди были лучше осведомлены о полном спектре возможностей во всех секторах. Знание о зарплате и отраслевых перспективах очень важно. Это имеет большое значение для отношения молодежи и их родителей к тому, какое ученичество выбрать.

Хорошая профориентация должна начинаться гораздо раньше, нежели на этапе перехода от среднего образования к профессиональному, прививая понимание мира труда, по крайней мере, с начальных классов средней школы, если не раньше. Молодым людям следует предоставить возможность попробовать себя в различных видах занятий и поощрять их размышлять о своих собственных желаниях и склонностях. Этот подход можно было бы использовать для активного поощрения молодых мужчин и женщин к изучению вариантов, бросающих вызов традиционным гендерным стереотипам.

В настоящее время существует много программ ученичества низкого уровня (продолжительностью всего один год), которые не отвечают потребностям ни работодателей, ни учеников. Отчасти именно поэтому у девяти из десяти работодателей нет учеников. Именно поэтому так много людей думают, что ученичество предназначено для кого-то, но не для них.

Профсоюзы решительно поддерживают работодателей, которые берут на себя больше ответственности за обучение, но работникам нужна возможность перемещаться между подразделениями компании, чтобы охватить широкий пул профессиональных навыков за период ученичества.

Хорошие работодатели видят за пределами своих собственных краткосрочных потребностей в навыках долгосрочные потребности фирмы и сектора и признают ценность работы с профсоюзами и другими заинтересованными сторонами для достижения этой цели. Во многих странах есть примеры успешных практик ученичества/наставничества и участия в нем профсоюзов, колледжей, университетов и экспертов в области образования [7; 8].

Профсоюзы широко приветствуют требование о том, что участники программ ученичества должны соответствовать разумным стандартам математики и грамотности, но почти все другие системы признают, что ученическая подготовка должна обеспечивать основу для карьеры, а не только для работы начального уровня.

Все ключевые заинтересованные стороны — работодатели, правительство и профсоюзы или профессиональные организации — должны принимать более активное участие в разработке программы обучения.

Что касается оплаты в период участие в программах наставничества/ученичества, во всем развитом мире профсоюзы видят компромисс: в начале, когда ученики не вносят большого вклада и требуют дополнительной подготовки и опыта, им платят меньше, чем к концу их ученичества, когда они более продуктивны в своей профессиональной деятельности. Такого рода разница часто заложена в коллективно заключенных соглашениях, которые превышают установленные законом минимальные ставки заработной платы для подмастерьев. По сути, между работодателями, профсоюзами и правительством существует соглашение о том, что в обмен на высококачественное обучение, которое обычно длится три года и ведет к достойной оплате труда и карьере, оплата труда учеников в первые годы низкая.

В Ирландии, например, соглашение о строительной отрасли, подписанное в 2011 году и ежегодно обновляемое и ратифицируемое, предусматривает, что ученикам первого года обучения выплачивается 33 % от национальной ставки для специалистов соответствующей квалификации; вторые годы — 50 %; третьи годы — 75 %; и четвертые годы — 90 %. В Нидерландах национальное соглашение о строительной отрасли от января 2012 года предусматривает заработную плату учеников в размере от 196 евро в неделю до 567,20 евро в зависимости от возраста и трудового стажа.

Для сравнения, система оплаты обучения в Великобритании гораздо более смешанная. Курсы короче, ставки оплаты ближе к законным минимумам, а скорость продвижения намного ниже, чем в большинстве других стран. Существует также высокий уровень невыплаты минимальной заработной платы. Исследование оплаты ученичества в Великобритании за 2014 год показало, что каждый седьмой ученик и почти четверть 16–18-летних студентов, обучающихся на уровнях 2 и 3, получали зарплату ниже соответствующей минимальной ставки заработной платы. Несоответ-

ствующая оплата труда была наиболее распространена среди подмастеров парикмахерского искусства (42 %), уход за детьми (26 %) и строительство (26 %).

На самом деле, система Великобритании больше похожа на Эстонию и Кипр, где большинство учеников имеют право только на минимальную, установленную законом, заработную плату, как и у других работников, но ставка очень низкая, и существует множество неподтвержденных свидетельств того, что некоторым ученикам платят даже меньше, чем согласованные ставки.

Таким образом, можно сделать вывод, что профсоюзы играют значительную роль в развитии системы наставничества/ученичества в разных странах мира. Выступая одной из заинтересованных сторон, профсоюзы имеют ресурсы для наращивания потенциала и расширения программ, направленных на развитие профессиональных навыков, адаптацию и удержание работников.

## Литература

1. Cable V. I see unionlearn as a really excellent learning block. Speech by Vince Cable to unionlearn annual conference 2013. URL: <https://www.unionlearn.org.uk/vince-cablespeech-2013> (дата обращения: 17.10.2022).

2. Hancock M. I'm especially pleased to see the impact that Unionlearn has had in helping employers generate 5000 apprenticeship places and in supporting thousands more. Speech by Matthew Hancock to unionlearn annual conference 2014. URL: <https://www.unionlearn.org.uk/matthew-hancock-speech-2014> (дата обращения: 17.10.2022).

3. Newton B., Williams J. Under-representation by gender and race in apprenticeships: research summary. Research paper 18. London: Unionlearn. 2013.

4. Fuller A., Unwin L. Towards expansive apprenticeships. Teaching and Learning Research Programme. 2008.

5. Young woman's trust. Apprenticeships — where pay gap first appears. URL: [http://www.youngwomenstrust.org/what\\_we\\_do/media\\_centre/press\\_releases/319\\_apprenticeships\\_where\\_pay\\_gap\\_first\\_appears](http://www.youngwomenstrust.org/what_we_do/media_centre/press_releases/319_apprenticeships_where_pay_gap_first_appears) (дата обращения: 11.10.2022).

6. Crook J. Time for employers and government to end the equality of opportunity deficit for ethnic minorities in apprenticeships. URL: <http://www.bteg.co.uk/content/time-employers-and-government-endequality-opportunity-deficit-ethnicminorities> (дата обращения: 11.10.2022).

7. Ананченкова П. И., Бураков В. И., Спасенникова М. Г. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами // Baikal Research Journal. — 2019. — Т. 10. — № 3. — С. 9.

8. Ананченкова П. И. Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний // Труд и социальные отношения. — 2013. — Т. 24. — № 5. — С. 77–84.

# Мотивация и стимулирование труда персонала как необходимый аспект эффективности управления организацией

Андриянов Н. Ю., Научно-исследовательский институт  
организации здравоохранения и медицинского менеджмента  
Департамента здравоохранения города Москвы, г. Москва, Россия

*Аннотация.* В современных условиях развития экономики определяющим фактором повышения конкурентоспособности субъектов хозяйственной деятельности является эффективная, направленная на результат система стимулирования работников. В современном мире такие аспекты как информатизация, создание и развитие экономических связей приводят к сложности выстраивания ориентиров в деятельности организаций и предприятий, что предполагает, с одной стороны, возрастание роли управления ими, а с другой — качественные изменения во всей структуре, методах управления, системе мотивации и стимулирования. Поэтому проблема эффективной мотивации и стимулирования является одной из наиболее актуальных и практически значимых проблем в комплексе взаимосвязанных аспектов управления организацией. В статье рассмотрены понятия «мотивация» и «стимулирование», затронуты содержательные и процессуальные теории мотивации. Также рассмотрены факторы мотивации и демотивации трудовой деятельности профессионалов в России по результатам исследования международной рекрутинговой компании NauS.

*Ключевые слова:* мотивация, стимулирование, трудовая деятельность, эффективность управления, факторы мотивации.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная, какие мотивы и стимулы лежат в основе деятельности человека, можно разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы и стимулы, как и какими способами, они могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование и стимулирование людей. Отсутствие качественной системы мотивации и стимулирования снижает конкурентоспособность организации по ряду ключевых характеристик, что отрицательно отражается на оплате труда персонала, на его заинтересованности в улучшении результатов труда. В связи с этим осмысление и систематизация определений понятия «мотивация» и «стимулирование» является крайне важным фактором реализации и достижения данной цели для руководства организаций всех сфер экономики.

Понятия «мотивация» и «стимулирование» изучены в трудах многих отечественных и зарубежных специалистов и экспертов в области экономики труда и управления персоналом, в том числе: М. Альберта, А. Я. Кибанова, С. А. Шапиро, М. И. Ливина и других.

Так, например, по мнению С. А. Шапиро [1], трудовой мотив — это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. При этом под мотивацией труда понимается стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Понятие стимулирования, по мнению С. А. Шапиро, рассматривается как ориентация на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала [1].

Автор интересно сравнивает понятия мотивации и стимулирования, со стратегией и тактикой в военном искусстве. Так, мотивация, или мотивационная политика, — это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. А стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

Следовательно, возможно заключить, что мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

По мнению А. Я. Кибанова [2], мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. При этом, мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга [2].

Следовательно, процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу.

Стоит сказать, что процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга и др.) и процессуальные теории мотивации (теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б. Ф. Скиннера, теория справедливости Портера-Лоулера (авторы теории — Л. Портер и Э. Лоулер), модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Икс» и «Игрек» Дугласа Макгрегора и др.).

Содержательные теории мотивации предусматривают в первую очередь выявление потребностей, побуждающих людей к действию, другими словами, они основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, практически не уделяя внимания самому процессу мотивации.

Процессуальные теории мотивации объясняют, каким образом человек принимает решения, побуждающие к целенаправленным действиям. Данные теории посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

Стоит сказать, что факторов мотивации, определяющих, что действительно является важным для работника, существует множество. Их можно классифицировать по разным признакам: внутренние и внешние, материальные и нематериальные [3].

К внутренним факторам мотивации можно отнести такие мотивы как: профессиональный и личностный рост, самоутверждение, потребность в общении, творчество и т. д. К внешним — статус, деньги, признание, карьера и т. д.

В качестве материальных мотиваторов выступает заработная плата, надбавки (премии), любой вид материального вознаграждения (бонусы за переработку), медицинское страхование, внеочередной или дополнительный отпуск и др.

К нематериальным мотиваторам относят: стабильность и определенность, межличностные отношения, признание и статус, вовлеченность в процессы управления, возможность карьерного роста, возможность дистанционной работы и др.

Для определения и выявления факторов мотивации можно использовать разные инструменты исследования, но к наиболее часто применяемым относится анкетный опрос.

В настоящее время многие компании проводят исследования на предмет выявления степени удовлетворенности работников условиями труда на предприятиях и публикуют результаты таких исследований в открытом доступе. Так, международная рекрутинговая компания Naus опубликовала результаты исследования мотивации и удовлетворенности работой профессионалов в России — Motivation & Job Satisfaction Report, опубликованные в июне 2018 года в г. Москва [4]. Авторами проведенного исследования были выявлены материальные и нематериальные факторы мотивации и демотивации персонала.

По мнению респондентов, лидирующее место среди материальных факторов мотивации занимает достойное денежное вознаграждение, так считает 93 % опрошенных. На втором месте определены бонусы за выполнение поставленных целей (66 %), на третьем — медицинское страхование (59 %). Результаты опроса по выявлению материальных факторов мотивации представлены на *рис. 1*.



*Рис. 1.* Результаты исследования рекрутинговой компании Naus Motivation & Job Satisfaction Report (материальные факторы мотивации)



Лидирующее место среди нематериальных факторов мотивации, по мнению респондентов, является возможность профессионального развития. Так ответили 63 % опрошенных. На втором месте определена личность руководителя (60 %), на третьем — возможность выполнять разноплановые и интересные задачи (56 %). Всего представлено 10 нематериальных факторов мотивации по мнению опрошенных респондентов (рис. 2).

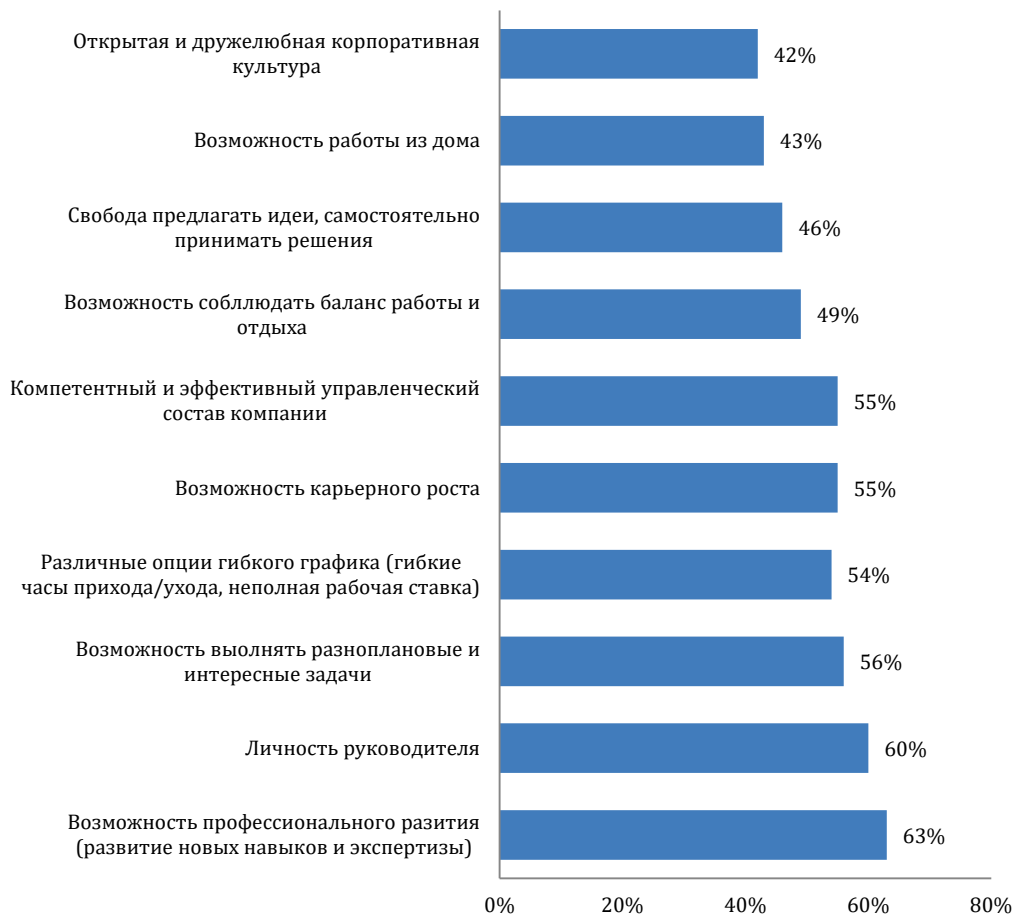


Рис. 2. Результаты исследования рекрутинговой компании  
Haays Motivation & Job Satisfaction Report  
(нематериальные факторы мотивации)

Эксперты рекрутинговой компании Haays, проводившие исследование Motivation & Job Satisfaction Report дополнительно выявили факторы материальной и нематериальной демотивации.

Так, к материальной демотивации отнесены 10 факторов, лидирующее место среди которых занимает недостаточный уровень заработной платы. Так считают 80 % опрошенных. На втором месте определена несвоевременная выплата заработной платы (57 %) и на третьем — сокращение бонусов или премий (53 %). Результаты исследования по выявлению факторов материальной демотивации представлены на рис. 3.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)