

ResearchGate

Google Scholar

I^{WORLD}
I^{of}
JOURNALS

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



ISSN

e-ISSN(Online) 2709-1201



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE

NO 2

31 ОКТЯБРЯ 2024

Туркестан, Казахстан



lrc-els.com



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ENDLESS LIGHT IN SCIENCE»
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «ENDLESS LIGHT IN SCIENCE»



Main editor: G. Shulenbaev

Editorial colleague:

B. Kuspanova
Sh Abyhanova

International editorial board:

R. Stepanov (Russia)
T. Khushruz (Uzbekistan)
A. Azizbek (Uzbekistan)
F. Doflat (Azerbaijan)

International scientific journal «Endless Light in Science», includes reports of scientists, students, undergraduates and school teachers from different countries (Kazakhstan, Tajikistan, Azerbaijan, Russia, Uzbekistan, China, Turkey, Belarus, Kyrgyzstan, Moldova, Turkmenistan, Georgia, Bulgaria, Mongolia). The materials in the collection will be of interest to the scientific community for further integration of science and education.

Международный научный журнал «Endless Light in Science», включают доклады учёных, студентов, магистрантов и учителей школ из разных стран (Казахстан, Таджикистан, Азербайджан, Россия, Узбекистан, Китай, Турция, Беларусь, Кыргызстан, Молдавия, Туркменистан, Грузия, Болгария, Монголия). Материалы сборника будут интересны научной общественности для дальнейшей интеграции науки и образования.

31 октября 2024 г.
Туркестан, Казахстан

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-3-7
УДК 656

РАЗВИТИЕ ТРАНСПОРТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор кафедры ЭиБ, Карагандинский индустриальный университет,
Темиртау, Казахстан

МАКАРКИН ДЕНИС ВИКТОРОВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САЙФУЛЛИНА АСЬМА РАМИЛЬЕВНА

Старший преподаватель кафедры Строительство, Карагандинский индустриальный
университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация: В данной статье рассматриваются основные тенденции развития транспортной инфраструктуры и анализируются риски, с которыми сталкиваются транспортные системы в современных условиях. Исследование охватывает различные виды транспорта: автомобильный, железнодорожный, морской и воздушный, а также современные логистические и информационные технологии, влияющие на их функционирование. Внимание уделено анализу инфраструктурных проблем и угроз, связанных с экологической устойчивостью, геополитикой и безопасностью транспортных систем.

Ключевые слова: транспортная инфраструктура, коммуникация, безопасность, риски

В условиях глобализации транспортная инфраструктура играет ключевую роль в поддержке международной торговли, экономического роста и культурного обмена. Развитие транспортных коммуникаций, как наземных, так и морских и воздушных, существенно влияет на экономическую интеграцию регионов и стран. Однако, наряду с очевидными преимуществами, этот процесс сопровождается рядом рисков, таких как экологические угрозы, геополитическая нестабильность, инфраструктурные ограничения и кибератаки. В современных условиях изучение проблем развития мировых транспортных коммуникаций с учетом этих рисков является актуальной задачей, важной для глобальной экономики и безопасности [1-3].

В современном мире транспортные коммуникации являются одной из ключевых составляющих глобальной экономики и международных отношений. Развитие транспортных сетей не только способствует экономической интеграции, но и выступает важным фактором культурного обмена, социальной стабильности и глобальной безопасности. Однако наряду с бесспорными преимуществами этот процесс сопряжен с рядом рисков и вызовов, которые требуют внимательного анализа и разработки эффективных стратегий управления [4,5].

Транспортная инфраструктура, будь то автомобильные, железнодорожные, воздушные или морские коммуникации, обеспечивает движение товаров, услуг и людей по всему миру. Без хорошо развитой инфраструктуры невозможно представить устойчивое развитие международной торговли. Например, такие крупные проекты, как «Новый шелковый путь», Панамский и Суэцкий каналы, а также транснациональные железнодорожные и авиационные коридоры играют ключевую роль в поддержании глобальных цепочек поставок. Они сокращают время доставки товаров, оптимизируют логистические процессы и повышают конкурентоспособность стран и регионов [6].

Однако на фоне интенсивного развития транспортной инфраструктуры возникают многочисленные риски, которые могут значительно повлиять на ее стабильное функционирование. Одним из наиболее серьезных вызовов является геополитическая нестабильность. Современные международные конфликты, санкционные войны и изменения

в политических режимах могут нарушить ключевые транспортные маршруты, что оказывает негативное влияние на торговлю и экономику. Ярким примером является ситуация в Черном море, где из-за конфликтов транспортные потоки временно изменяются, вызывая проблемы с поставками товаров и рост логистических издержек[6].

Еще одним серьезным риском является воздействие транспорта на окружающую среду. Масштабные выбросы углекислого газа от автомобильных и авиационных перевозок становятся важной темой для обсуждения на глобальном уровне. Развитие транспорта без учета экологических аспектов ведет к загрязнению воздуха и воды, а также к изменению климата, что создает угрозу для экологической устойчивости. Важно, чтобы транспортные системы развивались с упором на «зеленые» технологии и инновации, такие как электротранспорт, водородные топливные элементы и альтернативные виды топлива.

Не менее важным аспектом являются киберриски. Современные транспортные системы все больше зависят от информационных технологий и автоматизированных решений. Уязвимость киберсистем может стать серьезной угрозой для транспортных коридоров и логистических цепочек. Нарушение работы информационных систем управления транспортом, взлом баз данных или атак на цифровую инфраструктуру может привести к коллапсу в системе транспортных сообщений. Поэтому кибербезопасность становится важным аспектом управления транспортной инфраструктурой[7].

Инфраструктурные проблемы также остаются серьезной задачей. Многие страны сталкиваются с необходимостью модернизации устаревших транспортных систем, которые не способны справляться с растущими объемами грузоперевозок и пассажиропотоков. Например, железнодорожные сети в некоторых регионах Европы и Азии нуждаются в капитальном обновлении для повышения скорости и безопасности перевозок. Отсутствие инвестиций в транспортные сети может привести к их деградации и потере конкурентоспособности на мировом рынке.

Несмотря на эти риски, будущее мировой транспортной инфраструктуры связано с инновациями. Интеллектуальные транспортные системы (ITS), беспилотные грузовики, автоматизированные порты и улучшенные методы управления транспортными потоками могут существенно повысить эффективность и безопасность транспортных коммуникаций. Внедрение современных технологий позволит не только минимизировать существующие риски, но и создать более устойчивую и адаптивную к изменениям инфраструктуру.

Развитие мировых транспортных коммуникаций — это не только необходимость для глобальной экономики, но и важный вызов для международного сообщества. Успешное преодоление связанных с ним рисков требует интегрированного подхода, который учитывает не только экономические, но и экологические, геополитические и технологические факторы. Внедрение инновационных решений, поддержка устойчивого развития и координация международных усилий по повышению безопасности и надежности транспортных систем позволят сделать их важной опорой глобального роста и процветания[8].

Мировые транспортные коммуникации играют ключевую роль в обеспечении глобальной экономики и международной торговли. Они включают автомобильные, железнодорожные, морские и воздушные пути, которые соединяют страны и регионы.

Примеры мировых транспортных коммуникаций, включая Казахстан и Карагандинскую область. Панамский канал (Центральная Америка): Панамский канал является одним из важнейших морских транспортных коридоров мира, соединяющим Атлантический и Тихоокеанский океаны. Его использование значительно сокращает путь для судов, перевозящих грузы между восточным и западным побережьями Северной и Южной Америки, а также между Европой и Азией. Суэцкий канал (Египет): Суэцкий канал — один из самых загруженных морских путей в мире, соединяющий Средиземное море с Красным морем. Он обеспечивает быстрый и экономически выгодный маршрут между Европой и Азией, сокращая необходимость обходить Африканский континент. Через этот канал проходит значительная часть мировой торговли нефтью и другими товарами. Новый Шелковый путь (Инициатива

Китая "Один пояс, один путь"): Проект "Один пояс, один путь" включает в себя создание сети железных дорог, автомагистралей и морских маршрутов, соединяющих Китай с Европой через Центральную Азию, включая Казахстан. Этот путь является важным элементом глобальной логистической системы и служит для сокращения времени и стоимости перевозок между Европой и Азией. Транссибирская железная дорога (Россия): является одной из важнейших транспортных артерий Евразии, соединяя европейскую часть России с Дальним Востоком и выходом на страны Азии. Это крупнейшая железнодорожная магистраль в мире, которая также используется для транзита грузов между Европой и Азией. Европейская сеть TEN-T (Trans-European Transport Network) включает автомагистрали, железнодорожные линии, водные пути и порты, которые соединяют все страны Европейского союза. Эта система обеспечивает эффективные связи между экономическими центрами Европы и соседними регионами.

Транспортные коммуникации Казахстана: Международный транспортный коридор "Западная Европа – Западный Китай": Один из важнейших проектов, проходящих через Казахстан, является частью глобальной инициативы "Один пояс, один путь". Этот транспортный коридор соединяет Китай с Европой через Казахстан и Россию, предоставляя важный сухопутный маршрут для перевозки товаров. Его использование значительно сокращает время доставки грузов между Азией и Европой, по сравнению с морскими путями. КТЖ (Казахстанские железные дороги): Железнодорожная сеть Казахстана играет важную роль в обеспечении связей между Европой и Азией, являясь основным транзитным маршрутом для товаров, следующих из Китая в Европу. Казахстан также является частью проекта Трансазиатской железной дороги, которая соединяет страны Азии и Европы. Порт Актау на Каспийском море является важным морским транспортным узлом Казахстана. Он связывает страну с соседними государствами, такими как Азербайджан, Иран и Россия, а также является частью маршрутов транспортировки нефти и газа. Аэропорты Казахстана: Международные аэропорты в Астане, Алматы и других крупных городах Казахстана обеспечивают воздушные связи страны с другими регионами мира. Казахстан является важным транзитным хабом для грузовых и пассажирских перевозок между Европой и Азией. Транспортные коммуникации Карагандинской области: Железнодорожный узел Караганды: Караганда является важным транспортным узлом, соединяющим северные и южные регионы Казахстана. Карагандинский железнодорожный узел играет важную роль в транспортировке угля, металлургической продукции и других грузов. Через Караганду проходит множество ключевых маршрутов, связывающих Казахстан с соседними странами и регионами. Автомагистраль "Центр – Юг" (Астана – Алматы): Карагандинская область является частью транспортного коридора, соединяющего столицу страны Астану с южной экономической столицей Алматы. Эта автомагистраль важна для транспортировки грузов между севером и югом Казахстана и является ключевым маршрутом для международной торговли. Международный аэропорт "Сары-Арка" в Караганде играет важную роль в обеспечении воздушного сообщения как внутри страны, так и с зарубежными направлениями. Он используется для пассажирских и грузовых перевозок, связывая Караганду с другими регионами и международными хабами. Транспортировка угля: Карагандинская область является крупнейшим угледобывающим регионом Казахстана. Развитие угледобывающей промышленности связано с созданием эффективных транспортных коммуникаций для транспортировки угля на экспорт и внутри страны. Железнодорожные линии и автомобильные маршруты играют ключевую роль в этом процессе. Мировые транспортные коммуникации и их развитие – важный фактор глобальной экономики, способствующий интеграции стран и регионов. Казахстан, как часть Евразии, активно развивает свои транспортные коридоры, обеспечивая сухопутные и воздушные связи между Европой и Азией. Карагандинская область, в свою очередь, играет ключевую роль в транспортной системе Казахстана, поддерживая внутренние и международные перевозки, что делает её важным элементом глобальных транспортных маршрутов. Транспортировка цемента, произведенного компанией

ОФ "Международный научно-исследовательский центр "Endless Light in Science"

«Карагандинский цементный завод», осуществляется несколькими способами, с учетом специфики продукции и логистических потребностей. Основные методы транспортировки цемента включают следующие: Железнодорожная транспортировка: Цемент в значительных объемах чаще всего транспортируется по железной дороге в специализированных вагонах — цементовозах или крытых вагонах для мешков. Это наиболее популярный способ для доставки цемента на большие расстояния внутри Казахстана и за его пределы. Основные преимущества железнодорожной транспортировки цемента включают возможность перевозки больших объемов груза за одну поездку и экономическую эффективность. Цементовозы — это специальные железнодорожные вагоны, которые предназначены для перевозки сыпучих материалов, таких как цемент. Эти вагоны оборудованы системами выгрузки под давлением, что позволяет выгружать цемент без необходимости вскрытия вагона.

Для доставки цемента на небольшие расстояния (в пределах региона или страны) часто используется автомобильный транспорт. В зависимости от типа поставляемого цемента, транспортировка может осуществляться двумя основными способами: Цементовозы (автомобили-цистерны) — специализированные автомобили с цистернами для транспортировки сыпучих материалов. Они обеспечивают сохранение цемента в сухом состоянии и его эффективную доставку на строительные объекты. Цементовозы оборудованы системами давления, что упрощает выгрузку материала прямо на объекте. Мешки и биг-беги — цемент также может транспортироваться в мешках или биг-бегах (большие мягкие контейнеры для сыпучих материалов) с помощью обычных грузовиков. Этот метод используется для транспортировки цемента на строительные объекты, где необходимы сравнительно небольшие партии материала.

Контейнеры используются для транспортировки цемента на большие расстояния, в том числе и для экспорта. Цемент загружается в контейнеры, которые затем доставляются к месту назначения по железной дороге или морским транспортом. Контейнеры защищают цемент от влаги и внешних факторов, что делает этот способ удобным для долгосрочной транспортировки на дальние расстояния.

Карцемент активно участвует в экспортных поставках цемента в соседние страны, такие как Россия, Узбекистан, Кыргызстан и другие. Для международных поставок цемент часто транспортируется сначала по железной дороге до морских портов, а затем осуществляется морская транспортировка в соответствующие регионы. В этом случае используются контейнеры или специализированные цементовозы, обеспечивающие сохранность продукта на протяжении всей логистической цепочки. Компания Карцемент применяет разнообразные методы транспортировки, включая железнодорожные перевозки, автомобильные доставки и контейнерные перевозки, что позволяет гибко и эффективно доставлять цемент как на внутренний рынок, так и на экспорт.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абанкин Л. М. Глобальные транспортные коридоры и их значение для мировой экономики. – Москва: Издательство МГУ, 2021.
2. Грицай Ю. А. Транспортная инфраструктура и ее влияние на развитие международной торговли. – Санкт-Петербург: Наука, 2022.
3. Иванов А. В. Международные транспортные коридоры: вызовы и возможности. – Москва: Проспект, 2023.
4. Климов С. П. Риски и вызовы в управлении глобальными транспортными системами. – Казань: Транспортное дело России, 2021.
5. Rogoff K. Infrastructure and Global Trade: Future Challenges and Opportunities. – Cambridge University Press, 2020.
6. Petrova E. Транспортные коммуникации Евразии и их роль в мировой экономике. – Москва: Экономика, 2022.
7. Морозов П. Н. Развитие транспортной логистики в условиях глобальных изменений. – Нижний Новгород: Логистический центр, 2021.
8. White D. Geopolitical Risks to Global Transportation Networks. – Los Angeles: Sage Publications, 2023.

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-8-13

УДК 331.2

ДИСБАЛАНС МЕЖДУ РАБОЧЕЙ НАГРУЗКОЙ И ОПЛАТОЙ ТРУДА: ВЫЗОВЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ МОТИВАЦИИ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор кафедры ЭиБ, Карагандинский индустриальный университет,
Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация: В условиях конкурентного рынка труда компании стремятся удерживать сотрудников через предоставление справедливых условий работы и оплаты. Однако, часто встречается дисбаланс между фактической нагрузкой сотрудников и размером их заработной платы, что приводит к снижению производительности и ухудшению организационной культуры. Цель данной статьи – рассмотреть эффекты равенства оплаты труда при неравномерной нагрузке на мотивацию сотрудников, а также выявить возможные вызовы и последствия для организации и самих работников

Ключевые слова: рабочая нагрузка, оплата труда, мотивация, продуктивность, организационная культура, дисбаланс.

Введение

Равенство оплаты труда подразумевает одинаковый уровень зарплат для всех сотрудников в одной категории, независимо от их фактических усилий или объема работы. В организациях, где нагрузка на сотрудников распределена неравномерно, такая практика может приводить к возникновению внутренних конфликтов и снижению производительности. Сотрудники, которые выполняют больше задач или работают на более высоком уровне, могут ощущать несправедливость, если получают одинаковую зарплату с коллегами, которые выполняют меньше работы.

Современные компании сталкиваются с вызовами в управлении человеческими ресурсами, особенно в условиях динамически меняющихся экономических и рыночных факторов. Одним из ключевых аспектов эффективного управления является соблюдение баланса между нагрузкой на сотрудников и вознаграждением за их труд. Несоответствие между усилиями и оплатой может привести к негативным последствиям как для индивидуальной продуктивности работников, так и для общей организационной культуры. Работники, которые чувствуют, что их вклад недооценен, менее мотивированы поддерживать высокий уровень работы, что отрицательно сказывается на эффективности всей организации.

Согласно теории ожиданий Врума, мотивация сотрудника определяется его ожиданиями о том, что его усилия приведут к определенному результату, который будет вознагражден [1]. Если сотрудник не видит связи между своей работой и вознаграждением, его мотивация падает. Мотивация сотрудников играет важную роль в достижении организационных целей, и система оплаты труда является одним из главных инструментов управления этой мотивацией. В теории справедливости Адамса предполагается, что работники сравнивают свою отдачу (время, усилия) и вознаграждение (оплата, льготы) с аналогичными параметрами своих коллег. Если такая система оказывается несправедливой, это приводит к снижению мотивации, а в долгосрочной перспективе — к снижению производительности труда и удовлетворенности работой [2].

Равенство оплаты труда подразумевает одинаковый уровень зарплат для всех сотрудников в одной категории, независимо от их фактических усилий или объема работы. В организациях, где нагрузка на сотрудников распределена неравномерно, такая практика может приводить к возникновению внутренних конфликтов и снижению производительности. Сотрудники, которые выполняют больше задач или работают на более высоком уровне, могут ощущать несправедливость, если получают одинаковую зарплату с коллегами, которые выполняют меньше работы.

1. **Непропорциональная нагрузка на сотрудников.** В ряде организаций некоторые сотрудники выполняют значительно больше задач, чем их коллеги, но получают одинаковую оплату. Такая ситуация может возникнуть из-за неравномерного распределения задач, отсутствия механизмов мониторинга вклада или недостатка ресурсов для адекватного вознаграждения.

2. **Неадекватное вознаграждение.** Когда оплата труда не соответствует уровню ответственности или сложности выполняемой работы, это приводит к деморализации сотрудников. Работники, которым платят меньше их ожиданий за объем выполненной работы, начинают чувствовать себя недооцененными.

3. **Недостаток признания и поощрения.** В некоторых компаниях система поощрений и признания усилий сотрудников неразвита. Это приводит к тому, что сотрудники перестают стремиться к высокому уровню производительности, так как не видят значимых стимулов для этого.

Влияние на продуктивность. *Снижение качества работы.* Когда сотрудники считают, что их усилия недооцениваются, они могут сознательно или подсознательно снижать качество выполнения задач. Это может проявляться в меньшем внимании к деталям, снижении инициативности и сокращении рабочих часов. *Низкая мотивация и выгорание.* Высокая нагрузка при недостаточной компенсации может приводить к стрессу и выгоранию. Сотрудники, которые систематически перегружены работой, но не получают соответствующего вознаграждения, менее склонны оставаться в организации в долгосрочной перспективе. *Увеличение текучести кадров.* Когда сотрудники не чувствуют, что их труд оценен по достоинству, они чаще всего начинают искать работу в других компаниях. Это приводит к увеличению текучести кадров, что отрицательно сказывается на стабильности и эффективности организации. *Изменение восприятия работы.* Равенство оплаты при неравной нагрузке может привести к тому, что сотрудники перестанут воспринимать свою работу как справедливую и значимую, что будет негативно влиять на их удовлетворенность[3-7].

Влияние на организационную культуру. *Появление конфликтов и внутреннего напряжения.* Несоответствие в нагрузке и оплате может создать напряженность в коллективе, особенно если некоторые сотрудники считают, что работают больше, чем их коллеги за ту же зарплату. Это снижает уровень доверия и кооперации между членами команды. *Негативное восприятие руководства.* Если сотрудники ощущают дисбаланс между своим вкладом и вознаграждением, они могут начать негативно относиться к руководству компании. Это приводит к ухудшению лояльности и снижению вовлеченности. *Снижение командного духа.* В условиях несправедливой системы распределения вознаграждений сотрудники меньше склонны работать в команде, делиться знаниями и опытом, что негативно сказывается на общей продуктивности.

Практические рекомендации. *Пересмотр системы оплаты труда.* Организациям следует уделить внимание соответствию заработной платы и объема выполняемых задач[8-10]. Это может быть достигнуто путем внедрения системы бонусов или премий за превышение определенного уровня производительности. *Мониторинг нагрузки сотрудников.* Важно внедрить системы мониторинга для оценки того, насколько равномерно распределяется рабочая нагрузка между сотрудниками. Технологические решения, такие как системы управления проектами, могут помочь отслеживать вклад каждого работника. Мониторинг нагрузки сотрудников является важным инструментом для оптимизации рабочих процессов,

предотвращения выгорания и повышения общей производительности. Грамотный мониторинг помогает выявить перегруженных сотрудников и тех, у кого могут быть недозагруженные периоды, обеспечивая более равномерное распределение задач. Вот несколько подходов к мониторингу и управлению рабочей нагрузкой сотрудников: *Трекеры задач и проектов.* Использование систем управления проектами (например, Asana, Trello, Jira) помогает отслеживать количество задач, сроки их выполнения и уровень загрузки каждого сотрудника. Такие системы позволяют видеть, на каких этапах находится работа, кто из сотрудников может быть перегружен, а кто нуждается в дополнительных задачах. *Отчетность по времени (тайм-треки.)* Тайм-трекинг-инструменты (Toggl, Clockify) позволяют сотрудникам фиксировать время, затраченное на выполнение различных задач, что дает возможность понять, сколько времени уходит на каждую работу и есть ли перегрузки. Это также помогает оценить, как распределяется рабочее время и где можно улучшить эффективность.

Регулярные встречи и обратная связь. Проведение регулярных встреч (один на один или командных) с целью обсуждения нагрузки помогает выявить, справляются ли сотрудники со своими задачами и нужна ли корректировка. Обратная связь от сотрудников может дать ценную информацию о возможных перегрузках или недогрузках, а также о скрытых проблемах в управлении временем. *Анализ ключевых показателей эффективности (KPI).* Оценка KPI сотрудников в контексте их загрузки позволяет понять, насколько они продуктивны и сбалансирована ли их рабочая нагрузка. Это помогает определить сотрудников, которым, возможно, требуется помощь или распределение задач для улучшения их показателей. *Автоматизированные системы мониторинга.* Некоторые компании используют системы, которые анализируют повседневные рабочие действия сотрудников (входящие/исходящие письма, частоту использования программ, количество встреч и т.д.) для оценки их рабочей нагрузки. Такие системы помогают собирать объективные данные для анализа рабочего времени и рабочих процессов. *Учет баланса работы и личного времени.* Важно отслеживать не только рабочие часы, но и учитывать возможные переработки. Это можно сделать, анализируя данные о выходах за рамки обычного рабочего времени и принимая меры по предотвращению систематических переработок. Введение гибкого графика или возможности удаленной работы может помочь снизить нагрузку и избежать выгорания. *Программы профилактики выгорания.* Важно внедрить инструменты, которые помогут отслеживать уровень стресса у сотрудников, чтобы предотвратить эмоциональное выгорание. Это могут быть регулярные опросы на тему их самочувствия или использование программ по поддержке ментального здоровья. *Анализ загруженности на уровне команды.* Помимо индивидуального мониторинга, важно смотреть на загрузку всей команды или отдела. Это помогает выявить дисбалансы в распределении задач между коллегами и исправить ситуацию до того, как она негативно скажется на продуктивности. *Распределение задач в зависимости от приоритетов.* Оценка срочности и важности задач в каждой проектной или операционной активности помогает распределить рабочую нагрузку оптимально. Использование матриц приоритетов, таких как матрица Эйзенхауэра, позволяет сотрудникам сосредоточиться на наиболее важных задачах. Эффективный мониторинг рабочей нагрузки помогает предотвратить выгорание, повысить продуктивность и улучшить рабочую атмосферу. *Развитие программ признания и сотрудников играют важную роль в повышении их мотивации, производительности и удовлетворенности работой.* Помимо финансового вознаграждения, организации должны внедрять программы признания, которые могут включать публичные благодарности, сертификаты за достижения и дополнительные нематериальные стимулы. Программы признания и поощрения Хорошо продуманные программы помогают создать позитивную рабочую культуру, снизить текучесть кадров и повысить вовлеченность. Вот несколько идей по развитию таких программ: *Регулярное признание достижений:* Важно отмечать не только большие успехи, но и малые достижения. Это может быть сделано через еженедельные или ежемесячные собрания, рассылки или

специальные награды. Внедрение цифровых платформ для признания достижений позволяет коллегам публично благодарить друг друга за работу, что способствует поддержке в команде. *Персонализированные награды:* Признание должно быть значимым для каждого сотрудника. Необходимо узнать, что мотивирует конкретного сотрудника, будь - то финансовое вознаграждение, дополнительный выходной, гибкий график или возможность профессионального роста. Необходимо создавать награды, которые могут быть адаптированы к индивидуальным предпочтениям. *Программы на основе достижений и KPI:* Программы, построенные на базе конкретных показателей эффективности (KPI), помогают сотрудникам видеть, как их работа напрямую влияет на успех компании. Награждайте лучших сотрудников на основе заранее оговоренных критериев. *Поощрение командной работы:* Необходимо включать элементы командного признания для проектов или отделов, которые достигли значительных результатов. Это усиливает чувство единства и взаимопомощи. Специальные мероприятия или выездные мероприятия в честь достижений команд. *Гибкость вознаграждений:* Помимо денежного вознаграждения, нужно включать нематериальные стимулы, такие как профессиональные курсы, билеты на мероприятия, подарочные сертификаты или другие привилегии[11-13]. Внедрение программы накопления бонусных баллов за выполнение задач, которые можно обменять на различные призы, может стать интересной и мотивирующей практикой. *Признание со стороны руководства:*

Важным аспектом является публичное признание сотрудника руководителем. Это может быть личная встреча, благодарность на общем собрании или письмо от руководителя. *Ежегодные награды:* Организация церемоний награждения раз в год с возможностью признать выдающихся сотрудников может стать кульминацией программы поощрения. Включайте категории, такие как "Лучший сотрудник года" или "За вклад в развитие компании". Развитие таких программ требует регулярной оценки их эффективности и корректировки на основе обратной связи от сотрудников, чтобы они оставались актуальными и полезными.

Прозрачность и вовлечение сотрудников в процессы принятия решений – это ключевые элементы для создания здоровой и продуктивной корпоративной культуры

Важно обеспечить прозрачность в вопросах оплаты труда и вовлекать сотрудников в обсуждение изменений системы вознаграждения, чтобы повысить их доверие к компании. Они способствуют укреплению доверия между руководством и сотрудниками, повышают уровень ответственности и приверженности общей цели.

Вот несколько способов, как этого можно достичь: *Открытая коммуникация:* Регулярное информирование сотрудников о ключевых решениях, стратегиях и изменениях в компании помогает им чувствовать себя частью процесса. Можно внедрить внутренние рассылки, собрания или платформы для обсуждения. *Принятие обратной связи:* Регулярное получение обратной связи от сотрудников через опросы, встречи один на один или платформы для предложений позволяет выявлять их мнения и идеи, что способствует их вовлечению в принятие решений. *Прозрачные цели и метрики:* Четко установленные цели и способы их достижения, доступные для всех сотрудников, помогают им понимать свои роли и вклад в общее дело. *Совместное принятие решений:* Включение сотрудников в дискуссии о стратегических инициативах или проектах, особенно тех, которые непосредственно касаются их работы, дает им чувство ответственности и ценности. *Обучение и развитие:* Создание возможностей для профессионального роста через обучение и участие в разработке решений повышает вовлеченность и мотивацию.

Такие практики не только создают атмосферу доверия и сотрудничества, но и способствуют улучшению общей эффективности и инновационности компании.

1. Анализ справедливости оплаты труда и нагрузки Используя теорию справедливости Адамса из статьи, можно оценить, как различия в нагрузке и одинаковая зарплата влияют на восприятие справедливости среди сотрудников.

Выводы: Специалисты, работающие на 130%, могут испытывать чувство несправедливости, так как их усилия не компенсируются финансово, что ведет к снижению мотивации и вероятности выгорания. Специалисты, работающие на 85%, напротив, могут быть менее мотивированы увеличить свою эффективность, так как получают равное вознаграждение при меньших усилиях. 2. Оценка потенциала выгорания и текучести кадров согласно статье, высокая нагрузка при одинаковой оплате повышает риск выгорания. Можно определить группы сотрудников с повышенным риском выгорания и вероятностью ухода.

Выводы: Специалисты с нагрузкой 130% находятся в зоне повышенного риска выгорания и могут рассматривать возможность смены работы в поисках справедливого вознаграждения. Это может привести к увеличению текучести кадров, снижению стабильности и дополнительным затратам на обучение новых сотрудников. Анализ влияния на корпоративную культуру и производительность. На основании данных о выполнении задач (85%, 100%, 130%) можно предположить, что уравнивая оплату снижает командный дух и продуктивность. Разделение на группы с разной нагрузкой может создать напряженность среди сотрудников.

Выводы: Различия в производительности без соответствующей компенсации ведут к демотивации, создают негативное восприятие руководства и снижают общую атмосферу. Специалисты могут стать менее склонны делиться знаниями и поддерживать друг друга, что ухудшит производственные показатели. Финансовый анализ затрат на мотивацию и производительность. На основе статьи можно провести расчет затрат на внедрение новой системы вознаграждений для повышения мотивации и продуктивности, используя данные по процентам выполнения.

Выводы: Предложение бонусов сотрудникам, работающим более продуктивно, может быть выгоднее для компании, чем потеря ключевых кадров. Например, дополнительные выплаты или премии за перевыполнение нормы (130%) могли бы помочь удержать сотрудников и сохранить высокий уровень продуктивности. Разработка предложений по корректировке системы управления нагрузкой. В статье представлены практические рекомендации для равномерного распределения задач. Можно на их основе разработать конкретные шаги для оптимизации нагрузки между специалистами. Выводы: Мониторинг нагрузки, внедрение тайм-трекинга и программного обеспечения для управления проектами (например, Trello или Asana) помогут более точно отслеживать вклад каждого сотрудника, что даст возможность перераспределить задачи или дать дополнительное вознаграждение тем, кто перевыполняет план.

Дисбаланс между рабочей нагрузкой и оплатой труда оказывает значительное влияние на мотивацию сотрудников, их продуктивность и организационную культуру. В условиях недостаточного признания и вознаграждения за усилия сотрудники теряют мотивацию, что может привести к снижению эффективности работы и увеличению текучести кадров. Организациям необходимо пересмотреть системы оплаты труда, признания и распределения задач для обеспечения справедливых условий, которые будут способствовать улучшению производительности и укреплению корпоративной культуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Врум В. Х. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
2. Адамс Дж. С. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
3. Маслоу А. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
4. Портер Л. У., Лоулер Е. Е. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
5. Герцберг Ф. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
6. Equity Theory in the Workplace and Employees' Motivation. (2022). *Business Strategy Insider*. Доступ: <https://business-strategy-insider.com/equity-theory-workplace-motivation>
7. Armstrong M. (2021). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
8. Greenberg J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
9. Прокопенко И. А. (2019). Проблемы мотивации труда в условиях неравномерного распределения нагрузок // *Современные проблемы экономики и права*. – 2019. – № 3 – С.115-121.
10. Карпов А. В., Иванов В. И. Теория мотивации и эффективность труда. // *Менеджмент и трудовые отношения*. – 2020. – № 5 – С. 34-45.
11. Гельманова З.С. Оценка ключевых компетенций работников металлургического производства // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. – 2014. – № 9-2. – С. 101-105
12. Гельманова З.С., Осик Ю.И. Основные направления развития трудового отраслевого соглашения горно-металлургической отрасли промышленности // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. – 2012. – № 8. – С. 49-52
13. Доскалиева Б.Б., Гельманова З.С. Формирование системы государственных стандартов социальной сферы общественного сектора // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. – 2016. – № 3-4. – С. 685-688

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-14-23

УДК 331.2

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ И РОЛЬ HR В ЕГО ПОДДЕРЖАНИИ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор кафедры ЭиБ, Карагандинский индустриальный университет,
Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

***Аннотация:** Психологическое здоровье сотрудников играет решающую роль в их производительности и общей эффективности компании. В современных условиях труда, характеризующихся высоким уровнем стресса и информационной перегрузкой, HR-службы играют ключевую роль в поддержании благополучия сотрудников. В данной статье рассматриваются факторы, влияющие на психологическое здоровье, методы профилактики профессионального выгорания и роль HR в создании комфортной рабочей среды. Также уделяется внимание программам корпоративного благополучия и их влиянию на мотивацию сотрудников.*

***Ключевые слова:** психологическое здоровье, HR, профессиональное выгорание, комфортная рабочая среда, профилактика выгорания, work-life balance, корпоративное благополучие.*

Вопросы психологического здоровья становятся всё более актуальными в условиях повышенных требований к продуктивности и интенсивной рабочей нагрузке.

По оценкам опроса “Work and Wellbeing Survey” Американской ассоциации психологов 2021 года 60% испытывают негативное ментальное или физическое влияние из-за работы, 26% потеряли интерес, 32% сказали про эмоциональное опустошение.

Mental Health UK в 2021 году получил схожие цифры: 46% сталкиваются с высоким уровнем стресса, 20% не могут с этим уровнем справиться.

Qualtrics в 2020 году по итогу опроса работников в 26 странах выяснил: 79% работников работают на грани или даже за гранью возможной нагрузки.

Gallup’s в 2023 году опубликовал исследование “State of the Global Workplace”: 44% сотрудников испытывают высокие уровни стресса на ежедневной основе. Для сравнения: в 2012 году было 36%.

О росте проблемы говорит даже Google: в 2023 году “признаки выгорания” искали на 24% чаще, чем в 2020 году.

Психологически здоровый сотрудник – это основа стабильной и успешной компании, поскольку уровень его мотивации, вовлеченности и удовлетворенности непосредственно влияет на результаты его работы. Современные организации сталкиваются с многочисленными вызовами, включая стресс, перегрузку информацией, высокие требования к производительности и баланс между личной и профессиональной жизнью. Эти факторы повышают риск профессионального выгорания и ухудшения психологического благополучия сотрудников, что негативно сказывается как на их личной жизни, так и на результативности компании. В этом контексте важную роль играет HR-служба, которая несет ответственность за поддержание психологического здоровья сотрудников, разработку профилактических мер по борьбе с профессиональным выгоранием и создание комфортной рабочей среды [1].

Психологическое здоровье включает способность человека справляться с повседневными стрессами, продуктивно работать и вносить вклад в жизнь сообщества, а именно включает в себя эмоциональное, психическое и социальное благополучие. В условиях рабочей среды на психологическое благополучие влияют множество факторов, включая рабочую нагрузку, условия труда, уровень поддержки со стороны руководства, наличие карьерных возможностей и корпоративную культуру. Оно определяет, как человек справляется со стрессом, взаимодействует с коллегами и принимает решения. В условиях рабочей среды психологическое здоровье сотрудников влияет на их продуктивность, вовлеченность, а также на их способность эффективно решать задачи.

Сотрудники, которые находятся в состоянии психологического благополучия, более продуктивны, меньше подвержены ошибкам и более мотивированы на долгосрочную работу в компании. Исследования показывают, что компании, инвестирующие в поддержание психологического здоровья своих сотрудников, получают выгоды в виде снижения уровня текучести кадров, повышения производительности и улучшения корпоративной атмосферы [2].

Профессиональное выгорание – это состояние физического и эмоционального истощения, вызванное длительным стрессом на работе. Симптомы выгорания включают хроническую усталость, апатию, снижение мотивации и потерю интереса к работе. Оно возникает, когда ресурсы сотрудников систематически не соответствуют нагрузкам и требованиям работы.

Главная проблема в том, что чаще всего выгорание сотрудников - результат работы именно самой компании из-за плохой организации процессов, неумелого управления, изменений правил, требований. Основными причинами профессионального выгорания являются: высокая рабочая нагрузка и недостаток времени на восстановление; отсутствие признания и поддержки со стороны руководства; нечеткие ожидания и конфликтующие задачи; негативный или токсичный рабочий климат; ограниченные возможности для роста и развития [1,6].

К симптомам профессионального выгорания относятся хроническая усталость, раздражительность, снижение работоспособности, потеря интереса к работе и обострение проблем с физическим здоровьем (головные боли, бессонница). Возраст также может влиять на выгорание в коллективе различными способами: молодые сотрудники (18–30 лет): часто испытывают сильный стресс из-за неопределенности в карьере, желая быстро продвигаться или высокой нагрузки. Это может привести к выгоранию, особенно если работа не соответствует их ожиданиям. Они могут ощущать давление от необходимости доказать свою ценность или научиться новым навыкам, что повышает уровень стресса. Средний возраст (30–50 лет): сотрудники этого возраста могут сталкиваться с выгоранием из-за баланса между карьерой и личной жизнью, особенно если они несут ответственность за семью. К этому времени могут появиться монотонность и рутинность в работе, что вызывает снижение мотивации и эмоциональное истощение. Более старший возраст (50 лет и старше): выгорание в этой группе часто связано с изменениями в компании, технологическим прогрессом или необходимостью адаптироваться к новым рабочим условиям. Они могут ощущать усталость или потерю интереса к работе, что связано с долгим стажем, а также физическим или эмоциональным истощением [1,6].

В целом, выгорание может затронуть сотрудников любого возраста, но причины и проявления могут различаться в зависимости от этапа их жизни и карьеры. Выгорание негативно влияет не только на психологическое и физическое состояние сотрудников, но и на общие результаты компании. Оно может привести к увеличению количества больничных листов, росту текучести кадров, снижению качества работы и снижению уровня вовлеченности. Для организации это грозит финансовыми потерями и снижением конкурентоспособности.

Поддержка баланса работы и личной жизни HR-службы играют центральную роль в создании программ, направленных на поддержание баланса между работой и личной жизнью (work-life balance). Важно регулярно оценивать рабочие процессы и адаптировать их в зависимости от изменения потребностей сотрудников.

Гибкие графики, удаленная работа и политику поощрения перерывов позволяют сотрудникам снизить уровень стресса и предотвратить выгорание.

Программы по управлению стрессом включают в себя корпоративные тренинги, психологическое консультирование и программы по улучшению эмоционального интеллекта. Такие программы помогают сотрудникам лучше справляться с рабочими нагрузками и конфликтами, повышают их стрессоустойчивость и уровень самоконтроля, улучшают психологическое состояние сотрудников [3,4].

Программы корпоративного благополучия HR может внедрять комплексные программы корпоративного благополучия, направленные на поддержку физического и психического здоровья сотрудников. Это может включать спортивные активности, поддержку здорового образа жизни, мероприятия по управлению временем и программами work-life balance, занятия йогой и медитацией, а также консультации с психологами. Регулярные опросы удовлетворенности сотрудников и диагностика уровня стресса позволяют HR-службе оперативно выявлять проблемы и разрабатывать стратегии для их устранения. Важно поддерживать открытую коммуникацию между сотрудниками и руководством, чтобы сотрудники могли свободно выражать свои мнения и делиться своими переживаниями [3,4].

Правильная организация рабочего пространства, включая удобные рабочие места, достаточное освещение и тишину, способствует уменьшению стресса и повышению концентрации. HR должен уделять внимание тому, чтобы рабочая среда способствовала комфорту сотрудников, создавая условия для их продуктивной работы.

Позитивная корпоративная культура, в которой сотрудники чувствуют поддержку и уважение со стороны предприятия, помогает снизить риск выгорания и повысить уровень психологического благополучия. Открытые коммуникации, прозрачные карьерные возможности и признание заслуг сотрудников создают атмосферу доверия и взаимной поддержки. Поддержка work-life balance HR-службы должны разрабатывать и внедрять политику, способствующую поддержанию баланса между работой и личной жизнью. Это включает гибкий график работы, возможность удаленной работы, программы по уходу за детьми, отпускные политики. Поддержка work-life balance помогает уменьшить стресс и увеличить удовлетворенность сотрудников своей работой [5].

Сотрудники, работающие в поддерживающих командах, лучше справляются со стрессом и выгоранием. HR может способствовать развитию командной работы, системы наставничества, проводя тимбилдинги и поддерживая открытые линии коммуникации между руководством и сотрудниками. Создание позитивной и поддерживающей корпоративной культуры также способствует улучшению психологического здоровья сотрудников [6,7].

Для оценки эффективности внедренных HR-практик можно использовать опросы удовлетворенности сотрудников, анализ показателей текучести кадров, частоту больничных листов и общее снижение уровня стресса. Важным индикатором эффективности является рост вовлеченности и снижение жалоб на перегрузки и выгорание.

Многие компании, такие как Google, SAP и Microsoft, уже внедрили успешные программы поддержки психологического благополучия сотрудников. Эти компании активно развивают программы гибкой работы, психологической поддержки и создают комфортные рабочие условия, что помогает им поддерживать высокий уровень вовлеченности и лояльности сотрудников.

Есть множество различных способов (тестов), о том, как человеческие потребности удовлетворяются при выполнении им своих обязанностей [8-10].

Матрица "стресс-мотивация." Для этого подхода мы возьмём 2 типа инструментов. Во-первых, это будут различные шкалы стрессов. Такие тесты оценивают, насколько события

в нашей жизни повлияли на психологическое и физическое здоровье. Во-вторых, это различные тесты на соответствие мотивационного профиля работы и сотрудника. Они показывают, насколько человеческие потребности удовлетворяются при выполнении им своих обязанностей. Рекомендуем тест от Школы менеджмента "Стратоплан". Он куда понятнее и логичнее, показывает, сколько "мотивационных денег" получает сотрудник, когда вкладывает своё время и усилия в рабочий процесс. Пройдя эти тесты. В итоге мы получим 2 значения по шкале стресса и по шкале мотивации.

Рисуем график: по каждой из осей - результаты теста. И отмечаем, кто куда попадает, и что с этим делать. На следующей за текстом схеме представлены 5 ключевых для понимания этого графика квадратов. Что же это за квадраты и каковы рекомендации для ключевых сотрудников в каждом из них?



Если отразить сотрудников на этом графике, можно наглядно увидеть, с чем ассоциируется у них работа.

1 "Не на своём месте". Низкий уровень стресса и слабая удовлетворённость от работы. Если такой сотрудник ещё и получает не выше рынка, высок риск, что он уйдёт. Рекомендации: дать ему более интересные и подходящие под его мотивационные запросы задачи.

2 "Депрессия". Высокий уровень стресса и отсутствие интереса к работе. Работа сотрудника не устраивает, но сил на переход просто не находится. Главная проблема в том, что по внешним признакам можно не понять, что сотрудник находится в этом квадрате. Ведь социальная мимикрия под нейтрального сотрудника - один из самых распространённых навыков в таких случаях. Да и высокие и удовлетворительные результаты вовсе не говорят о том, что сотруднику работа нравится то, чем он занимается. Рекомендации: снимать с сотрудника связанные со стрессом задачи, давать ему больше времени на отдых, отправить в отпуск и предоставить более подходящие для его интересов обязанности.

3 "Выгорание". Высокая мотивация в сочетании с переработками и стрессом приводят к тому, что человек, который ещё вчера пахал как лошадь, активно двигал свой участок и хотел прогресса, вдруг начинает барахлить, а его взгляд "стекленеет". Характерная история для многих сотрудников стартапов и участников интенсивных краткосрочных проектов. Рекомендации: отправьте человека отдыхать, снимите с него стрессовые задачи, дайте отдышаться, и он с удовольствием будет и дальше жечь напалмом.

4 "Горы переверну". Идеальный квадрат для тех, кто в вашей компании является лидером изменений или резервом на случай различных неприятных историй: работа нравится, а стресса нет. Рекомендации: за счёт управляемой загрузки качественно улучшать входящие в его сферу ответственности участки, запускать в компании различные сложные проекты, но не забывать

давать передышки. В идеале такие сотрудники должны периодически уходить в зону "5", но обязательно оттуда возвращаться, иначе могут быстро провалиться к "выгоревшим".

5 "Рабочая лошадка". Есть такое понятие "в потоке": когда уровень сложности задач соответствует уровню заинтересованности. В данном случае интересная работа сочетается с определённым стрессом, а сотрудник способен качественно выполнять сложные задачи и периодически привлекаться к различным краткосрочным проектам. Рекомендации: держать баланс стресса и загрузки, по возможности ключевых сотрудников отправлять в квадрат "4", развивать их умение отдыхать и противостоять стрессу.

Логично, что на следующем этапе перед нами стоит задача реорганизовать отдельные функции, процессы и сферы ответственности таким образом, чтобы указанные риски перешли в управляемую зону, а сотрудники - могли не только избежать выгорания, но и заряжаться на работе в процессе выполнения ими различных задач.

Организационно: сперва мы выделяем критично важных сотрудников и тех, кто находится в наиболее критической ситуации. В первую очередь мы работаем именно с ними. С выгоревшими сотрудниками компании может быть проще и дешевле расстаться, чем заниматься длительной терапией по восстановлению их батарейки и ожидать, когда их уровень производительности труда и умения решать проблемы выйдет на ожидаемый уровень. Даже если это касается руководства. Особенно - если это касается топ-менеджмента, включая генерального директора. Только нужно знать в выгорании этих людей скорее всего виновата компания, руководство и их неспособность бережливо организовать процессы и работу.

Затем мы смотрим, какие задачи с сотрудников можно снять, что упростить, где снизить требования, что выкинуть. Здесь наша задача - серьёзно пройти по функциям, особенно по тем, что выполняются для других подразделений - насколько их можно упростить, выкинуть избыточную отчётность, лишние встречи, презентации, внутренние проекты.

Смотрим тесты, которые заполняли сотрудники на первом шаге и видим, какого рода задачи их мотивируют в первую очередь. Проверяем можем ли мы перераспределить задачи таким образом, чтобы каждый занимался подходящим ему по мотивации делом.

Заодно перестраиваем процессы таким образом, чтобы у сотрудников не возникало избыточного числа одновременно активных задач и отвлечений -

разводим их по времени, дням недели, сотрудникам и. Решаем вопрос, как можно уменьшить степень вовлечения руководителя в регулярные процессы, чтобы сотрудники были максимально автономными, без микроменеджмента. "Если вы подберёте на работу взрослых людей и будете относиться к ним соответствующе, они и работать будут как взрослые люди".

Нанимаем людей, чтобы закрыть функции, оставшиеся без внимания. В долгосрочной перспективе это дешевле, чем опять размазывать задачи по сотрудникам и перегружать их. Смотрим, что из условий труда можно улучшить быстро и без вреда для рабочих процессов: поздние митинги, работа строго в офисе, рассадка, открытость и честность в общении с сотрудниками.

Мотивационно: смотрим, какую стратегию в мотивации каждого ключевого сотрудника лучше предпринимать: от обратной связи и до распределения функций. Решаем, какие задачи и кому из сотрудников можно подкинуть, чтобы добавить интереса к работе. Изучаем, можно ли кому-то из критически важных сотрудников поднять зарплату или организовать премию.

Решаем, когда можно отправить сотрудников, хотя бы в короткий отпуск. На выходе для сотрудников с помощью этих мер создаётся "поток": снижается нагрузка, снимается ряд демотиваторов и добавляется мотивация, так поверх этого накладывается и эффект Хоторна, когда сотрудника мотивирует уже сам факт того, что он стал в центре внимания. Тот же Эффект Хоторна обязывает нас, чтобы мы проводили замеры для сотрудника хотя бы пару раз в год и в принципе мониторили состояние наших сотрудников на уровне личного общения.

Оценка потока. Следующий подход, теперь мы будем изучать, насколько сложность задач соответствует компетенциям сотрудника.

В психологии есть понятие "потока" - длительное состояние, когда человек максимально вовлечён в какую-то деятельность, событие, эмоцию. В научной организации труда есть схожее понятие - зона оптимальной продуктивности, когда сотрудник вовлечён в работу, получает от неё удовольствие и в долгосрочной перспективе показывает свои наилучшие результаты при сохранении работоспособности.

Состояние потока наблюдается, когда есть определённый паритет между сложностью задания и наличием у человека компетенций.

Если же этот паритет нарушается в сторону повышения сложности, мы входим в зону роста: задачи требуют повышенной концентрации, напряжения усилий, частично даже помощи и поддержки. Это серьёзные, но вполне себе реальные для достижения задачи. Дальше с повышением сложности идёт зона выгорания, и длительное нахождение сотрудника в ней чревато печальными последствиями, включая сложные формы депрессии.

С другой стороны от зоны комфорта у нас сперва идёт зона покоя: такой работой можно заниматься долго, она не приносит нам каких-то эмоций, не отнимает сил, и уж точно не вгоняет в тоску. Подходящее место, чтобы восстанавливать силы после сложных проектов и перед серьёзными нагрузками.

Зона скуки - брат-близнец зоны выгорания, встречается в корпоративном мире почти так же часто, как выгорание, это следствие избыточного превышения компетенций над сложностью. Мы все знаем про выгорание от стресса. Большие нагрузки, постоянные переработки, хронические дедлайны, разные и постоянные проблемы. И вот, мы устаём и выгораем.

Но есть и другая сторона выгорания: от скуки. В 2022 году Высшая Школа экономика даже выяснила, что половина россиян считают свою квалификацию избыточной для работы. И вот как раз в таких случаях, когда работник: постоянно решает тривиальные задачи, почти не сталкивается с чем-то новым или необычным, но также вынужден плотно этим заниматься без возможности переключений, а то и перерабатывает, вот в таких случаях и говорят о выгорании от скуки, которое ничуть не менее разрушительное. Скуки, которая точно так же подталкивает людей к переезданию, потреблению алкоголя и формированию остальных видов зависимостей, повышения готовности к риску, адреналину и прочим нежелательным и для человека, и для бизнеса вещам. Выгорание от скуки - такая же большая и частая проблема, как и выгорание от стресса. Для бизнеса выгодно, если сотрудники находятся в зоне оптимальной продуктивности.

И чтобы понять, как же поместить работника в неё, можно рассматривать ситуацию по частям. То есть, мы берём задачи сотрудника, выбираем самые крупные или значительные, а затем при непосредственном участии сотрудника смотрит, в какую зону какая попала. На представленной схеме нами рассмотрены, как 3 разных сотрудника (Синий, Зелёный и Оранжевый) могли бы расставить свои задачи по матрице сложность - наличие компетенций.

И получилась такая картина: Зелёный явно двигается в сторону выгорания - две большие задачи находятся в интенсивной зоне, а скучный хвост ничего не балансирует. Синий, наоборот, преимущественно скучает - это сотрудник с явно избыточными компетенциями. Оранжевый имеет серьёзную просадку в компетенциях в одной из задач, но она сравнительно незначительна, в целом его нагрузка довольно хорошо сбалансирована.



И в таком структурированном виде поиск баланса, состояния ресурса и потока у каждого понятна. Зелёному нужно отказаться от задачи в зоне выгорания, Синему - добавить что-то более сложного; возможно, стоит просто поменять часть задач между ними. А с Оранжевым всё в порядке, разве что можно разобраться, почему высоко квалифицированный сотрудник одновременно отвечает и за сложные, и за простые задачи.

Вопрос потребностей. Самый сложный и долгоиграющий в реализации подход. Потому как упирается больше в работу сотрудника и требует от него честности. Потребности Абрахама Маслоу. Если взять классическую теорию Абрахама Маслоу, то он говорил о последовательности потребностей. И перечислял потребности: физиологические, безопасность, любовь и принадлежность, уважение, познание, эстетика и самоактуализация. Но ни в своей статье 1943 года, ни в книге 1954 года он не изображал пирамиды. Концепцию визуализировали его последователи, заодно и зафиксировали нам единственно верный порядок нашей реализации потребностей. Ведь у каждого человека и последовательность потребностей и даже их характер удовлетворения будет разным. В картинке, 4 варианта порядков и характеров удовлетворения потребностей для 4 разных людей.

Схема «Абрахам М.» скрывается под № 1. Это та самая типичная, где потребности удовлетворяются одна за другой. И для выхода на верхние уровни нам нужно закрыть все нижние.

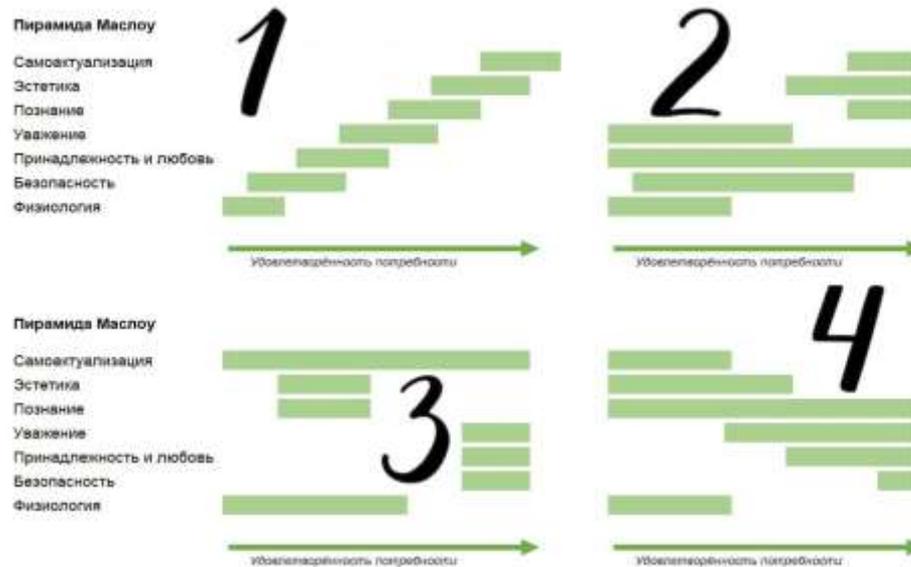
У участника модели №2 частично удовлетворены базовые и социальные потребности, но более высокие уровни, такие как уважение, познание и самоактуализация, требует большего внимания и ресурсов.

А вот для № 3 мы имеем случай с творческой личностью, которого в первую очередь интересует потребность в самореализации. И он будет раз за разом снова и снова бросаться к своим исследованиям, вне зависимости от других потребностей. И уважение с безопасностью его начнут радовать только тогда, когда он уже в значительной степени реализует потребность в самоактуализации, а так же полностью — в эстетике, познании и физиологии.

Под № 4 скрывается другая личность. Фактически с перевёрнутой пирамидой. Самая сложно закрываемая потребность для него будет «познание». Но чтобы этот человек реально начал задумываться о том, чтобы кого-то любить, ему нужно закрывать потребность в самоактуализации, эстетике и физиологии.

Самое главное: иерархия потребностей у каждого человека индивидуальна, запрос на их удовлетворение не обязан идти по порядку, "ёмкость» каждой так же индивидуальна.

Сущность в этом подходе заключается в том, что человек эти потребности закрывает не только на работе. Потому компании было бы неплохо выявить эту последовательность включения и реализации потребностей, чтобы помогать сотруднику закрывать их.



Анализ компетентности. Теперь мы возьмём цикл осознанности-компетентности Альберта Бандуры. Вкратце его идея в следующем. Мы в своём профессионализме проходим следующий круг:

НЕосознанная НЕкомпетентность. Когда человек не умеет как следует делать работу, но даже не понимает этого. Ему кажется, что задача проста, понятна, а учебников и технологий не требуется. Тот самый Даннинга-Крюгера, когда каждый из нас специалист в медицине, футболе, политике, менеджменте.

Осознанная НЕкомпетентность. Человек понимает, что ранее он работал "без базы", без необходимых знаний и умений. И приходит к тому, что ему требуется обучение.

Осознанная компетентность. Человек знает правила, нормы, логику, условия и может качественно работать.

НЕосознанная компетентность. Опыт уже настолько значителен, что даже в новых условиях и при дефиците информации человек может работать "на автомате" или по интуиции. Если это проходит очень долго, технологии развиваются, программа "сбивается", а человек снова выходит на уровень неосознанной некомпетентности: когда он может выполнять работу, но уже не делает это "как следует" и не понимает этого.

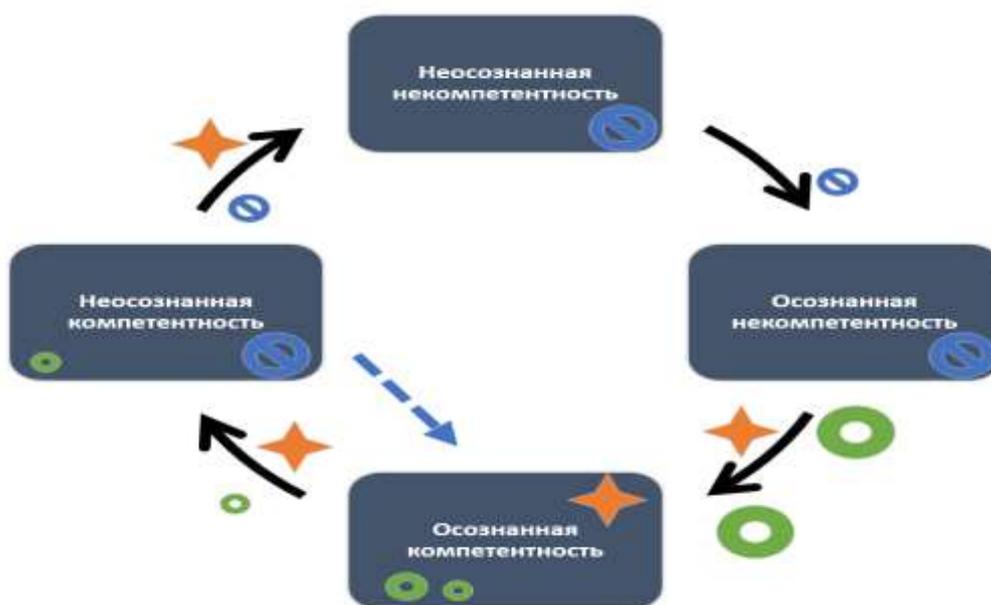
Чем мы хотим этот подход обогатить: промежуточные состояния тоже важны. Потому что дистанция между статусами может длиться долго. Например, от осознанной некомпетентности до компетентности может пройти и несколько часов, и месяц, и несколько лет.

Должно быть обратное движение от неосознанной компетентности к осознанной - синяя прерывистая стрелка. И она должна проходить с помощью регулярной проверки знаний, новыми задачами или программой обучения, аттестациями, общением с коллегами, изучением новых исследований, инструментов.

В работе наши знания и умения могут сильно отличаться в разложении по задачам. Например, Доктор Ватсон оценил, что Шерлок Холмс на высочайшем уровне знает химию, уголовную хронику, законы, фехтует и играет на скрипке. Но при этом ботанику, геологию и анатомию - ограниченно. А в литературе, философии и астрономии - и вовсе никаких знаний

нет. Это значит, что выдающийся детектив не может быть представлен одной точкой на этом цикле. Как нельзя представить и нас. Продемонстрируем на примере трёх сотрудников, с которыми происходит следующее: Синий скорее всего имеет огромный опыт и уже давно работает по инерции, от новых фреймворков и подходов отказывается, работает по старинке, в итоге у него некоторые компетенции уже не соответствуют времени и актуальным технологиям, хотя он уже начинает о чём-то догадываться. Неудивительно, что в предыдущем подходе Синий оказался в состоянии явно выраженной скуки. Хороший руководитель в этот момент должен обратить его внимание на отставание знаний и умений и помочь с осознанием проблемы.

Зелёный ранее был замечен в зоне выгорания. И немудрено: он усиленно работает над двумя важными задачами, развивая свои навыки и знания, над частью функций ему приходится сознательно трудиться, и только совсем небольшая выполняется на автомате. Хороший руководитель мог бы увеличить долю "автоматических" задач и понизить запрос на те, где ещё далеко до компетентности. Просто для понимания, начинающие руководители - очень часто как раз оказываются таким "Зелёным". Разве что у них большая часть компетенций находится именно в зоне роста между осознанной некомпетентностью и осознанной компетентностью. А это значит высочайшую нагрузку на человека, стресс и огромные риски выгорания.



Оранжевый снова в балансе. Его компетенции разделены поровну: над одними он работает, другие работают за него. Берегите себя и будьте как Оранжевый.

Здесь стоит отметить, что наши представления о себе могут сильно отличаться от реальности и от оценок окружающих. Это тот самый случай, когда "оценка 360" может действительно работать и приносить пользу. Потому логично будет, если сперва сотрудник оценивает сам себя по этим тестам, а затем аналогичное в его отношении делает его руководитель и коллеги. И после этого какие-то принципиальные различия могут дать почву для анализа. Причём, это может скорректировать и представление сотрудника о самом себе, и его окружения - о нём. Во все стороны.

Психологическое здоровье сотрудников играет ключевую роль в поддержании их продуктивности и благополучия, а также в успехе компании в целом. HR-службы могут активно влиять на этот аспект, создавая программы поддержки, направленные на управление стрессом, профилактику выгорания и создание комфортной рабочей среды. Регулярная оценка

уровня стресса среди сотрудников и внедрение программ work-life balance способствуют снижению выгорания и увеличению удовлетворенности сотрудников своей работой. Эффективные программы корпоративного благополучия, развитая система управления рабочими процессами и открытые коммуникации внутри компании являются ключевыми элементами в поддержании психологического здоровья сотрудников и создании успешной корпоративной культуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Маслач К. Профессиональное выгорание: теория и практика. М.: Альпина Паблишер, 2021
2. Королева И. А. Управление стрессом на рабочем месте. СПб.: Питер, 2020
3. Schaufeli W.B., & Leiter, M.P. Burnout and work engagement: Two sides of the same coin? – *European Journal of Psychology*, 2017
4. Siegrist J. Work stress and health: Lessons from theory and research. – London: Springer, 2019
5. Bakker A.B., Demerouti E. Job Demands-Resources Model: State of the Art. – *Journal of Managerial Psychology*, 2018
6. Выговская Н.А. Профессиональное выгорание и его профилактика. М.: Академический проект, 2020
7. Королева И.А. Управление стрессом на рабочем месте. СПб.: Питер, 2019.
8. Kahn R.L. Psychological Well-being in the Workplace. New York: Harper & Row, 2020
9. Гельманова З.С., Осик Ю.И. о качестве образовательной услуги и ее международной стандартизации в цивилизационном измерении // *Современные проблемы науки и образования*. – 2006. – № 4.-С.74 -77
10. Гельманова З.С., Бутрин А.Г., Гарт Н.А. Предпринимательский университет, в контексте взаимодействия «тройной спирали» // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. – 2016. – № 7-3. – С. 444-449

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-24-28

УДК 658.8

SMM-МАРКЕТИНГ И АГЕНТЫ ВЛИЯНИЯ В ТУРИЗМЕ

ВАГНЕР СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА

Старший преподаватель кафедры естественных наук,
Костанайский социально-технический университет имени академика З.Алдамжар
Костанай, Казахстан

***Аннотация:** в статье раскрываются понятия SMM-маркетинга и агентов влияния в туризме, рассмотрена амбассадорская деятельность и ее преимущества, а также шаги по использованию микровлияния в деятельности туристских организаций.*

***Ключевые слова:** SMM-маркетинг, агенты влияния, амбассадор, инфлюенс-маркетинг, бренд.*

Социальные медиа платформы стали неотъемлемой частью нашей жизни, и с каждым годом их популярность только растет. Они позволяют нам быть в курсе последних новостей, общаться с друзьями и родными, а также получать информацию об интересующих нас областях. А с учетом того, что туризм - одна из самых динамичных отраслей экономики, использование социальных медиа для продвижения туристских услуг становится все более востребованным [1].

Существует несколько направлений применения маркетинга в интернете:

- SMM (Social Media Marketing) - продвижение компании и ее продуктов через социальные сети. Создание контента, взаимодействие с аудиторией и управление репутацией бренда в социальных медиа.

- Контент-маркетинг - создание ценного и релевантного контента для привлечения внимания целевой аудитории. Использование блогов, видео, инфографики и других форматов контента.

- SEO (Search Engine Optimization) - оптимизация веб-сайта для улучшения его позиций в поисковых результатах. Исследование ключевых слов и оптимизация контента для увеличения видимости в поисковых системах.

- Инфлюенс-маркетинг (маркетинг влияния) – это формат продвижения товаров и услуг с привлечением знаменитостей, аудитория которых совпадает с целевой аудиторией продвигаемого бренда [2].

Применение SMM продвижения в туристской индустрии предоставляет огромные возможности, которые необходимо уметь правильно использовать. Используя социальные медиаресурсы, туристские компании могут достичь широкой аудитории и привлечь новых клиентов.

Один из основных принципов SMM продвижения - создание интересного и привлекательного контента. В туристской индустрии это может быть всяческие информационные материалы о различных популярных направлениях, фотографии и видеоматериалы с путешествий, а также отзывы и рекомендации от счастливых клиентов. Правильно представленный контент способен вызвать желание путешествовать и воплотить мечты в реальность.

Использование социальных медиа позволяет туристским компаниям эффективно взаимодействовать с потенциальными клиентами. Например, создание качественного контента, который будет интересен и полезен для целевой аудитории, позволит привлечь больше внимания к услугам компании. В этом случае стоит обратить внимание на выбор подходящих социальных платформ, таких как Instagram, Facebook, YouTube и других, где будут представлены фото и видеоматериалы о популярных туристских направлениях, отзывы клиентов и другая информация.

Применение SMM-продвижения в туристской индустрии оказывает положительное влияние на уровень продаж. Благодаря наличию прямых ссылок на сайт компании и возможности бронирования туров на страницах в социальных медиа, клиенты могут легко ознакомиться с предлагаемыми услугами и совершить покупку не покидая платформу. Важно уделить внимание созданию удобного и интуитивно понятного интерфейса, чтобы пользователи могли быстро найти нужную информацию и выполнить желаемые действия.

SMM-продвижение позволяет туристским компаниям наладить прямую связь с клиентами. Предоставление возможности задать вопросы, оставить отзывы и комментарии под публикациями помогает установить доверительные отношения с клиентами и ответить на их запросы в режиме реального времени. Также важно создать положительное впечатление о бренде, поддерживая активное общение, проводя конкурсы и акции, где будут разыгрываться призы и бонусы, и прочие интересные события для клиентов.

Используя SMM-продвижение, туристские компании имеют возможность проводить таргетированную рекламу. Одним из ключевых преимуществ социальных медиа является возможность точно определить целевую аудиторию и настроить рекламные кампании исходя из ее интересов, предпочтений, местонахождения и прочих параметров. Таким образом, туристские компании могут эффективно достигать своих потенциальных клиентов и увеличивать конверсию рекламных объявлений.

Для эффективного SMM-продвижения в туристской индустрии рекомендуется активно использовать хештеги и геолокацию. Хештеги помогают увеличить видимость контента и привлекают к нему дополнительную аудиторию, заинтересованную в конкретной тематике. Геолокация позволяет показывать туристские предложения исключительно потенциальным клиентам, находящимся поблизости, что увеличивает вероятность их реакции на рекламное предложение.

Использование SMM-продвижения в туристской индустрии является необходимым инструментом для привлечения и удержания клиентов. Это помогает компаниям эффективно взаимодействовать с аудиторией, увеличивать продажи, устанавливать личный контакт с клиентами, проводить таргетированную рекламу и повышать общую узнаваемость бренда [1].

Преимущество маркетинга влияния в том, что информация в рекламном сообщении носит рекомендательный характер. А большинство потребителей доверяют рекомендациям и отзывам от знакомых или даже незнакомых людей.

Можно выделить несколько категорий инфлюенсеров:

- Celebrity – публичная личность, человек из шоу-бизнеса
- Opinion leader – эксперт в определенной тематике, например travel-блогер.
- Discoverer – «первооткрыватель» – человек, который обзревает новые продукты и ниши. К этой же категории можно отнести и трендсеттеров – тех, кто предугадывает тренды.
- User – это обычный среднестатистический обыватель, который нашел свою малочисленную, но очень благодарную аудиторию и делится с ней советами. Подходит для малого бизнеса [2].

По данным Influencer Marketing Hub в 2023 году маркетинг влияния вырос на \$21,1 млрд, причем TikTok по-прежнему ожидает максимальной рентабельности инвестиций в короткометражное видео. В 2023 году TikTok занял первое место (Рисунок 1), его использовали 55,5% брендов, использующих его для маркетинговых кампаний влияния. Далее следуют Instagramm, Facebook и YouTube. Примечательно падение значимости Twitter для влиятельного маркетинга. Покупка Твиттера Илоном Маском уничтожила доверие к платформе.

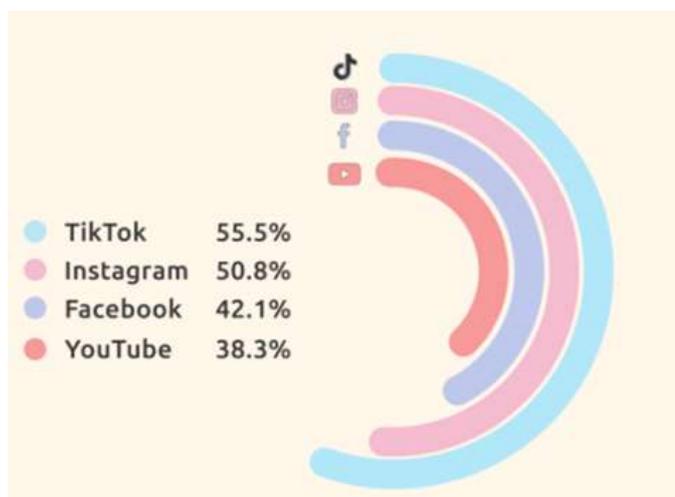


Рисунок 1. Использование социальных сетей брендами в 2023 году.

Influencer Marketing Hub также показывает, что 39% брендов выбирают наноинфлюенсеров (1–10 тысяч подписчиков) в качестве наиболее вероятных партнеров, а 30% выберут микроинфлюенсеров (10–100 тысяч подписчиков). Гораздо меньше брендов решают сосредоточить свое внимание на более крупных влиятельных лицах: 19% выбирают макро-влиятельных лиц (100 тыс.–1 млн) и 12% — мега-влиятельных лиц или знаменитостей [3].

Еще одна категория агентов влияния – амбассадоры. В отличие от инфлюенсеров, они публикуют информацию по собственной инициативе в качестве рекомендации и часто бесплатно.

Примерами успешного амбассадорства можно назвать Марию Бакалову (амбассадор Болгарии), которая показала пример молодым артистам, стремящимся в мировое кино, обратив внимание кинематографической Европы на болгарскую актёрскую школу и на свою родину. Нико Росберг (амбассадор Kempinski Hotels) - соинвестор «Формулы Е» и признанный энтузиаст альтернативной энергетики, помог Kempinski подняться на новый уровень статуса отеля, использующего зеленые технологии. В 2018 году Нико Росберг получил премию GreenTec Awards и был объявлен сооснователем международного Фестиваля зеленых технологий. Jah Khalib (амбассадор Казахстана) - через клипы и музыку рассказывает и показывает красоту Казахстана. В клипах мелькают такие места как: город Кочевников, Мангистау, урочище Бозжыра [4].

Среди преимуществ работы с микроинфлюенсерами можно выделить:

-1. Экономическую эффективность.

Одной из основных причин, которые делают микровлиятелей такими привлекательными для брендов, является фактор стоимости. Хотя конкретные ставки могут варьироваться в зависимости от размера, типа контента и платформы, они все равно не взимают столько, сколько крупные влиятельные лица.

2. Более высокие показатели вовлеченности.

Микровлиятелям все еще удается обеспечить уровень вовлеченности 2% как для обычных, так и для спонсируемых постов в Instagram. Между тем, влиятельные лица среднего и макро-влиятельного уровня видят уровень вовлеченности спонсируемых постов в 1,5% и 1,2% соответственно. По данным Statista, уровень вовлеченности микроинфлюенсеров составил в среднем 12,4% [5].

3. Таргетинг на нишевую аудиторию.

Ключевым фактором столь высокого уровня вовлеченности является способность охватить целевую нишевую аудиторию. Поскольку микровлиятельные лица

сосредотачиваются на нескольких конкретных нишах, им удается создать сильное сообщество последователей, разделяющих одни и те же интересы.

4. Честные разговоры.

Проявляя живой интерес к конкретным темам, микроинфлюенсеры также получают возможность вести аутентичные разговоры. У них регулярно появляются подписчики, которые спрашивают о продуктах, которые они представляют, или о том, как делать определенные вещи, что открывает возможность органично делиться информацией, связанной с брендом или продуктом.

Для создания успешной маркетинговой стратегии микровлияния необходимо:

1. Установить цели и задачи

Некоторые из общих целей маркетинга влияния включают повышение узнаваемости бренда, увеличение продаж, привлечение новых подписчиков и повышение упоминаемости бренда. Многие бренды проводят постоянные кампании микровлияний с общей целью либо повысить узнаваемость бренда, либо повысить продажи.

2. Определиться с типами контента

В качестве типа контента может подробно рассматриваться сам продукт, возможно проведение экскурсии по новому объекту, магазину и т.п., а возможно создание мини обучающих видеороликов, которые помогут другим использовать новые продукты.

3. Выбрать платформу

Instagram, TikTok, Facebook и YouTube — одни из самых популярных платформ, используемых в маркетинге микровлияний. Но подходящая платформа во многом зависит от типов аудитории, которую планируется охватить, и платформ, которые они используют.

4. Найти подходящих микровлиятелей

Важно использовать ключевые слова, чтобы найти влиятельных лиц, имеющих отношение к определенной нише, которые смогут эффективно охватить те типы людей, на которых необходимо ориентироваться. Затем просмотреть их контент, чтобы проверить, насколько хорошо они создают тот тип контента, который нужен заказчику.

5. Создать убедительную историю бренда

Поскольку маркетинг микровлияний направлен на установление связей, важно создать убедительную историю, чтобы люди могли связаться с брендом. Затем влиятельные лица могут поделиться этой историей, когда они расскажут о бренде, его продуктах или услугах своим подписчикам. Какая история определяет бренд? Как вообще появился бренд и что послужило главным мотиватором его создания? Обязательно использовать эту историю постоянно в кампаниях по привлечению микро-влияний.

6. Отследить и измерить свою компанию

Необходимо постоянно отслеживать, обеспечивают ли влиятельные лица ту видимость и вовлеченность, которых ожидал заказчик. А также сравнить, какие влиятельные лица кажутся особенно успешными, а какие не очень [2].

Стоит отметить, что амбассадором Казахстана стал певец Димаш Кудайберген в 2018 году по решению правления АО «НК Kazakh Tourism». Позже амбассадорами туризма Казахстана стали Талгат Мусабаев, Атахан Тосун, Садриддин Ахметов, Данелия Тулешова, Jah Khalib [6].

За рубежом деятельность амбассадоров уже доказала свою эффективность.

Таким образом, социальные сети и платформы становятся уверенными помощниками в вопросах продвижения туристских продуктов и направлений. Совместное использование всех вышеперечисленных практик позволяет туристским компаниям достичь большего успеха в конкурирующей среде и удовлетворить потребности своей целевой аудитории.

ЛИТЕРАТУРА:

1. www.smm-agentstvo.ru
2. Исабаева К.С. Influence-маркетинг: тренд 2024. Курсы повышения квалификации для работников сферы туризма, лекция. – Алматы: КазАСТ, 2024г.
3. [https:// www.influencermarketinghub.com/](https://www.influencermarketinghub.com/)
4. www.kempinski.com
5. www.statista.com
6. www.qaztourism.kz

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-29-31

ЭОЖ 331.108.4.

ОРТА КӘСІПОРЫН ШЕҢБЕРІНДЕ ТАЛАНТТАРДЫ БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМЫ

ЖАПАН АҚБОТА БОЛАТҚЫЗЫ

«Алматы технологиялық университеті» АҚ, «Менеджмент» БББ докторанты,
Алматы қ., Қазақстан Республикасы

УРКУМБАЕВА АСИЯ РАХИМЖАНОВНА

Э.ғ.к., «Экономика және менеджмент» кафедрасының доценті,
«Алматы технологиялық университеті» АҚ, Алматы қ., Қазақстан Республикасы

***Аңдатпа.** Бұл мақалада орта кәсіпорын шеңберінде таланттарды басқару құрылымы «Academy to innovate HR» академиясының талдауына сүйене отырып, 6 бөлімнен тұратын құрылым жүйесі қызметкерлер саны 100-250 адамнан тұратын орта кәсіпорындарда тиімді екендігі көрсетілген.*

***Кілтті сөздер.** Таланттарды басқару, таланттарды басқару құрылымы, таланттарды қолдан дамыту, талантты меңгеру.*

Таланттарды басқару жеке адамның тума дарыны мен қасиеттерін анықтау арқылы, соған сәйкесінше жұмыс ұсынуды білдіреді. Таланттарды басқарудың ерекше формуласы болмағандығымен, оларды тауып қана қоймай, ынталандыру маңызды орынға ие. Таланттарды басқару тек қана ұйымға ғана емес, сонымен қатар қызметкердің өзіне де тиімді.

Таланттарды басқару дәл қазіргі уақыт пен болашаққа байланысты ұйымдық қажеттіліктерді қанағаттандыруға бейімделігі мен қабілеттері бар адамдарды тарту, оқыту, дамыту және жұмыс орнында сақтап қалу үшін жасалған саналы түрдегі тәсіл болып табылады.

Таланттарды басқару ұғымы 1990 жылдары бастау алғанымен, Қазақстан Республикасында қазіргі таңда кең етек жая бастады. Яғни, келешегінен зор үміт күттіретін кәсіпорындан қызметкерлерді дұрыс басқару арқылы ұзақ мерзімді жоспарларға тиімді жолмен қол жеткізетініне куә болып отыр. Бұл ұғым адам ресурсын басқару бағытындағы таланттарды немесе адами ресурстарды басқаруға көп көңіл аудару үшін әзірленген термин болып табылады. Яғни ол, қызметкерлер жұмысқа қабылданып, кәсіпорындағы негізгі рөлді толтыру үшін дамып, сабақтастықты жоспарлауға кепіл ретінде қатар жүреді. Бірақ, көптеген кәсіпорындар болашақта керек таланттарды дер кезінде анықтай алмағандықтан, кейбір жағдайларда маңызды дағдылардың жетіспеушілігімен қақтығысса, керісінше кейбір сәттерде олардың артық болуымен түйіседі.

Барлық таланттарды орта кәсіпорынның ішінде дамыту қымбатқа түседі, барлығын іштей дамытудың орнына, кәсіпорындар сырттан жалдай алады. Осылайша, шешімі – қолдан дамыту немесе сатып алу, яғни кейбір қызметкерлерді оқыту және тәжірибесі мол мамандарды сыртқы нарықтан жалдау. «Қолдан дамыту» дегеніміз барлық қажет дағдылармен иеленбейтін, бірақ оқыту арқылы дамытуға үлес қосу. Ал, «сатып алу» қажетті дағдылары мен тәжірибесі бар қызметкерлерді белгілі бір жұмысты орындауға жалдауды білдіреді [1].

Таланттарды басқарудың негізгі аспектілеріне келесілер жатады: өнімділікті басқару, көшбасшылық қасиеттерін дамыту, жұмыс күшін жоспарлау және қызметкерлерді жалдау. «Қолдан дамыту немесе сатып алудан» бөлек таланттарды басқаруда жақсы жұмыс істейтін маңызды принцип – кішігірім партияларды іске қосу. Осылайша, қызметкерлерді ұзақ оқу бағдарламаларына жіберудің орнына, оларды қысқа бағдарламаларға жиі жіберуге болады. Бұл арқылы қызметкерлер нақты қолданатын дағдыларға үйретілуін қамтамасыз етеді, осылайша менеджерлерге оқыту туралы шешімді алдын ала қабылдаудың қажеті жоқ болады.

Талантты басқарудың ең маңызды аспектісі - өз жұмысына ынталы және мақсаттары мен ұмтылыстары кәсіпорынның мақсаттарына сәйкес келетін дұрыс жұмысшыларды тарту. Осылайша, кәсіпорындар қандай таланттарды жалдағысы келетінін нақты білуі керек. Адами ресурстарды басқаруды оқытатын «Academy to innovate HR» академиясының талдауына көз жүгіртсек, (сурет 1) таланттарды басқарудың құрылымы 6 бөлімнен тұрады.



Сурет 1. AHR мәліметінше таланттарды басқару құрылымы [2]

Сурет 1-де көрсетілгендей, таланттарды басқарудың 6 құрылымына жекелей тоқталатын болсақ, әр құрылым ішінде атқаратын бөлімдері бар:

1. «Талант стратегиясы және жоспарлауға» келесі қызметтер кіреді: қызметкерлерді тарту, ұстап қалу және марапаттау стратегиялары; бизнес-көрсеткіштер мен өлшемдерді анықтау; стратегиялық адами ресурс тобын құру; жұмыс күшін жоспарлау.

2. «Талантты меңгеру» міндеттері: қызметкерлерді жалдау туралы жарнама (біздің жағдайда, head hunter секілді қызметкерлерді іздеу алаңына жарнама беру) беру және іздеу; жұмыс берушінің құндылық ұсынысын анықтау; үміткерлер қорын жинау; тиімді рекрутинг үдерісінде таланттарды анықтау, тарту және таңдау; бейімделу немесе дағдылану үдерісі.

3. «Қызметкерлердің өнімділігін басқару»: 360 градустық бағалау; көшбасшылық қасиеттерін дамыту; коучинг және тәлімгерлік; мансапты жоспарлау; кәсіби даму; мақсатқа сәйкестендіру.

4. «Оқыту және дамыту»: кәсіпорынның «Оқу және даму стратегиясы» мақсатына сәйкес оқыту; оқу мәдениетін тәрбиелеу; оқыту тиімділігін өлшеу; мамандыққа сәйкес әртүрлі оқу арналарын ұсыну; оқыту нәтижелерін, жетістіктері мен марапаттарын басқару.

5. «Сабақтастықты жоспарлау және анықтау»: талант профильдері; басшылық білімі; көшбасшылықты бағалау және талдау; сабақтастықты басқару; жедел көшбасшылық бағдарламалары; маңызды сыни лауазымдарға ең жақсы мамандарды белсенді түрле жалдау.

6. «Жалпы сыйақылар»: қызметкерлердің өтемдері мен жеңілдіктері; қызметкерлерді ынталандыру; қызметкерлердің сыйақылары; қызметкерлердің еңбегін бағалау бағдарламалары; өнімділік үшін ақы төлеу

Қорыта келгенде, орта бизнестегі кәсіпорындар, қызметкерлер саны 100-бен 250 адам көлемінде теңселетін кәсіпорындар дамуы үшін таланттарды басқаруда осы 6 бөлімді енгізумен қатар дамыту керек. Яғни, кез келген кәсіпорынның алдыға жылжуына септігін

тигізетін ең басты фактор адами ресурс екендігін түсінген жағдайда жоғары сатыдан жоғары табыспен көріне алады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Talent Management: Meaning, Features, Process and Models [Электрондық ресурс]: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/talent-management>, 23 қыркүйек 2024 жыл
2. Talent Management Framework by AIHR [Электрондық ресурс]: <https://www.aihr.com/>, 29 қыркүйек 2024 жыл

СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMICAL SCIENCES

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, МАКАРКИН ДЕНИС ВИКТОРОВИЧ, САЙФУЛЛИНА АСЬМА РАМИЛЬЕВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] РАЗВИТИЕ ТРАНСПОРТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ.....	3
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ДИСБАЛАНС МЕЖДУ РАБОЧЕЙ НАГРУЗКОЙ И ОПЛАТОЙ ТРУДА: ВЫЗОВЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ МОТИВАЦИИ.....	8
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ И РОЛЬ HR В ЕГО ПОДДЕРЖАНИИ.....	14
ВАГНЕР СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА [КОСТАНАЙ, КАЗАХСТАН] SMM-МАРКЕТИНГ И АГЕНТЫ ВЛИЯНИЯ В ТУРИЗМЕ.....	24
ЖАПАН АҚБОТА БОЛАТҚЫЗЫ, УРКУМБАЕВА АСИЯ РАХИМЖАНОВНА [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ОРТА КӘСІПОРЫН ШЕҢБЕРІНДЕ ТАЛАНТТАРДЫ БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМЫ.....	29

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE



Контакт



irc-els@mail.ru

Наш сайт



irc-els.com