

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И КАЧЕСТВА ЖИЗНИ**

УДК 328.1

DOI: 10.26456/2219-1453/2022.2.091–100

### **РОЛЬ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ В ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**А.В. Андреева**

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Повышение эффективности деятельности – одна из основных целей любой организации. Формирование системы социального развития персонала, которая содействует росту мотивированности персонала, а, следовательно, и повышению его результативности, является необходимым элементом кадровой политики организации. Цель статьи заключается в рассмотрении механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала как результата системы социального развития персонала организации. Каждая организация в процессе своего функционирования регулярно испытывает на себе воздействие тех или иных факторов. Научная новизна статьи заключается в выявлении данных факторов, а также сравнении роли внешних и внутренних факторов в трансформации системы мотивации и стимулирования трудовой активности персонала. Автором разработана и представлена модель трансформации социального развития персонала организации в современных условиях

***Ключевые слова:** мотивация, социальное развитие, персонал, трансформация, конкурентоспособность, эффективность.*

Современные реалии рыночной экономики призывают руководство организации максимально эффективно использовать свои возможности. Именно поэтому ключевым фактором повышения конкурентоспособности организации становится степень замотивированности сотрудников к выполнению трудовых функций. Очевидно, что укрепление конкурентоспособности непосредственно связано с эффективностью используемых организацией мотивационных мероприятий. Каждая мотивационная система должна трансформироваться под воздействием перечня внутренних и внешних факторов, поэтому регулярно возникает необходимость во фрагментарной или более значительной перестройке такой системы. Очевидно, что гибкость мотивационной системы организации положительно воздействует на укрепление конкурентоспособности организации.

Очевидно при этом, что реализация программ социального развития персонала, включающая в себя как раз и управление мотивационными ожиданиями сотрудников, предполагает

использование различных ресурсов: финансовых, человеческих, временных, что во многом и объясняет парадокс – зачастую при полном осознании важности рассматриваемой составляющей управления персоналом руководители организации осознанно упускают данный момент, стремясь сократить таким образом расходы на персонал, теряя долгосрочные дивиденды от роста эффективности деятельности своего персонала.

В целом, мероприятия по социальной защите персонала можно разделить на государственный сегмент, который регламентируется федеральным и региональным законодательством и гарантирует определенный минимальный уровень социальных благ, а также негосударственный, который, как правило, регламентируется локальными нормативными актами и определяется самой организацией. По мнению автора статьи, среди факторов, влияющих на размер и структуру так называемого негосударственного социального пакета, можно назвать: финансовое положение организации, сферу деятельности организации, размер организации, половозрастную структуру персонала, этап жизненного цикла организации, личные предпочтения руководства организации, регион функционирования организации и др.

В комплексе мероприятий по социальному развитию персонала можно выделить три основных направления:

– обучение персонала, в том числе обучение в рамках адаптации, обучение с целью повышения, обучение по результатам проведенной оценки, кроме того, предоставление возможности изучения иностранных языков или основ программирования;

– улучшение условий труда, в частности, соблюдение техники безопасности, обеспечение качественной техникой, обеспечение корпоративным транспортом, построение развитой системы социальной инфраструктуры;

– улучшение условий быта, в том числе предоставление жилья, обеспечение культурно-досуговой деятельности, компенсация летнего отдыха детей сотрудников, осуществление санаторно–курортного лечения, особенно для работников с опасными и вредными условиями труда.

Отдельно, по мнению автора, стоит рассмотреть негосударственное или корпоративное пенсионное страхование, которое пока ещё мало распространено в современных российских организациях, что, в первую очередь, связано с отсутствием достаточного правового регулирования данной области.

Вовлечение персонала организации в систему корпоративного пенсионного страхования предполагает формирование из вкладов участников программы некоего фонда с последующими выплатами на заранее оговорённых условиях. Как правило, для получения выплат

необходимо выработать определенный стаж в данной компании, а также достичь общего пенсионного возраста.

Корпоративное пенсионное страхование не является альтернативой обязательному пенсионному страхованию, кроме того, суммы выплат относительно незначительны, поэтому рассматриваются лишь в качестве дополнения к основному пенсионному содержанию.

Средства фондов, формируемых из взносов участников программы, могут быть направлены как на развитие собственной организации, так и инвестироваться в другие проекты, что позволяет увеличить доходность этих вложений.

Кроме того, внедрение системы корпоративных пенсий способствует своевременной ротации кадров, так как сотрудники пенсионного возраста уверены в более достойном уровне пенсии. Таким образом, рабочие места становятся доступны молодым и активным сотрудникам, повышается лояльность и мотивированность персонала.

Организации, реализующие грамотную политику по социальному развитию своего персонала, не только повышают степень мотивированности, лояльности своего персонала, формируют более конкурентоспособную репутацию на рынке труда, становятся более привлекательными для соискателей, но и получают ряд преференций со стороны государства, в частности, льготное налогообложение.

Система мотивации и стимулирования трудовой активности персонала – чрезвычайно сложный механизм взаимосвязанных явлений и процессов, реализующий побудительные мотивы к пониманию их участниками необходимого трудового алгоритма поведения, функционирующий в рамках системы ценностей и целей организации. При этом нужно понимать, что это не постоянный статичный механизм, как раз успешность и результативность данного механизма и зависит от готовности и возможности перманентно трансформироваться под влиянием тех или иных внутренних и внешних факторов.

Среди отличительных признаков результативной системы мотивации можно назвать:

- следование мотивационному профилю работников приводит к устойчивости и развитию организации, так как мотивированные сотрудники заинтересованы в росте производительности своего труда и стремятся к совершенствованию;

- результативность деятельности организации базируется на результативности, инициативности и лояльности персонала;

- цель, стоящая за мотивацией и стимулированием трудовой активности персонала, – совпадает с основной потребностью организации в достижении ее целей и задач.

Мотивация и стимулирование персонала является элементом кадровой политики, которая работает над укреплением кадрового

потенциала организации и повышением сплочённости коллектива, что в свою очередь, несомненно, ведёт к росту конкурентоспособности организации. Составляющие мотивационной системы, стимулирующие персонал к росту трудовой эффективности, производительности и лояльности, должны быть максимально индивидуальны. Очевидно, что грамотно проработанная мотивационная система должна повысить вовлеченность персонала в трудовой процесс, инициативность, желание регулярно профессионально совершенствоваться, достижение значимых результатов. Необходимо подчеркнуть, что практически невозможно сформировать высокий уровень мотивации работников насильственным образом, кроме того, в целом, отрицательная мотивация работает исключительно на низших должностных позициях.

Каждая организационная система испытывает перманентное воздействие внешних и внутренних факторов, в том числе и система мотивации и стимулирования трудовой активности персонала, для удержания высоких конкурентных позиций, организация не имеет права игнорировать значимость этих факторов. Чтобы выявить закономерности этого воздействия, а, соответственно, выработать алгоритм реагирования на внутренние и внешние вызовы, для начала нужно разработать систему их классификации, а также определить их степень влияния.

Рассмотренные кадровые процессы призваны оперативно воздействовать на мотивационную систему организации, вызывать её трансформацию под влиянием тех или иных факторов, тем самым укрепляя эффективность организации в целом. Необходимо понимать, что нельзя сформировать эффективную систему мотивации персонала раз и навсегда, так как организация регулярно подвергается воздействиям различного рода, что вызывает дисбаланс в имеющихся налаженных и работающих процессах, кроме того довольно часто меняются потребности и ожидания персонала, иногда даже без его смены, что также необходимо отслеживать и оперативно реагировать. Таким образом, достигнутый баланс необходимо регулярно поддерживать и корректировать.

Среди внешних факторов выделим две группы: непосредственные (прямые) и опосредованные (косвенные). Среди непосредственных факторов, напрямую влияющих на организацию, можно назвать поставщиков ресурсов, потребителей товаров и услуг, конкурентов, акционеров, трудовые ресурсы, профсоюзы, законодательство, государственные учреждения, регулирующие деятельность организаций и другие. Факторы опосредованного воздействия не столь значительны для деятельности организации, однако, их роль в трансформации политики организации заметна. Необходимо отметить научно-технический прогресс, состояние экономики государства, социальные и культурные изменения,

геополитическую ситуацию, мировые события, влияющие на организацию определённым образом и другие [2, с. 389].

Значительным фактором, влияющим на деятельность организации, в частности, на заинтересованность руководства организации в повышении мотивации трудовой деятельности персонала, является ситуация на рынке труда, в частности регионального уровня. Очевидно, что в период кризисных явлений в экономике значительно разрастается рынок труда, сопровождаясь ещё одной негативной тенденцией – падением спроса на трудовые ресурсы той или иной квалификации. Данное явление наблюдается на современном этапе развития российской экономики, обусловлено закрытием или приостановкой деятельности на территории Российской Федерации большого числа западных компаний и высвобождением их персонала. Если ограничение доступа российских потребителей к товарам и услугам данных компаний является преодолемым или некритичным, то, как раз высвобождение значительно числа рабочей силы становится самым негативным последствием данного процесса.

Ситуация перенасыщения рынка труда открывает перспективы для работодателя не только выбрать наиболее квалифицированных сотрудников из соискателей, но и значительно сократить программы по социальной поддержке работников, не уделяя должного внимания развитию мотивации и стимулированию трудовой активности персонала. Данная негативная тенденция становится возможной, так как в кризисные моменты у персонала меняются потребности и ожидания, в частности, на первый план выходит потребность в безопасности, стабильности. То есть потребность сохранения рабочего места и постоянного дохода, даже в ущерб иным составляющим, таким как условия труда, социально – психологический климат и даже дополнительные составляющие заработной платы. Этим и могут воспользоваться недобросовестные руководители организации, желающие сэкономить в данный момент времени на социальных программах, апеллируя к тому, что довольно легко можно закрыть появляющиеся вакансии, не стремясь стать более конкурентоспособными на рынке труда. С другой стороны, зачастую кризисные явления в экономике отрицательно сказываются и на финансовой устойчивости самой организации, когда в реальности на какие-то значительные меры социальной поддержки не хватает ресурсов. Особенно, если в организации отсутствует отлаженная система социальной поддержки персонала с грамотно спланированными траекториями социального развития на основе предварительной оценки ресурсов организации, а вся социальная поддержка и развитие мотивации и стимулирования трудовой активности персонала сводится к разрозненным мероприятиям при появлении необходимости или же высвобождении определённых материальных ресурсов.

Среди элементов внутренней среды, трансформирующих мотивационную систему, основными являются характеристики персонала и организация управления. Однако, значительную роль играют и другие элементы, в частности, объем производства, демонстрирующий устойчивость и позицию организации на рынке, которая в свою очередь удовлетворяет актуальную потребность персонала в безопасности и уверенности в стабильности, аналогично проявляется и финансовая устойчивость самой организации.

Материальная составляющая отражается и на мотивационных чаяниях персонала в удовлетворении логичной потребности своевременного регулярного начисления заработной платы, а также иных материальных вознаграждений, в том числе стимулирующего характера [2, с. 390]. Таким образом, очевидна взаимозависимость данных факторов, комплексное значение для конкурентоспособности организации.

Совокупность внешних и внутренних факторов, способных оказать воздействие на мотивационную систему организации, одновременно и формирует потребность этой системы в ее трансформации. Проведя комплексный анализ имеющейся системы мотивации и стимулирования трудовой активности персонала организации, выявляем недостатки мотивационной системы. Следующим шагом становится оценка ресурсов и планирование коррекционных мероприятий по совершенствованию системы мотивации с учетом фактора времени и стадии жизненного цикла организации с последующим внедрением и осуществлением контроля и аудита результатов разработанных предложений. Данный подход разбивает процесс решения вопросов социального развития на поэтапное принятие решений и внедрение изменений, позволяя экономить ресурсы организации.

Таким образом, наглядно модель трансформации социального развития персонала организации в современных условиях представлена автором на рис. 1 (см. ниже).

Современная управленческая мысль имеет в своем арсенале целый ряд инструментов мотивации разной направленности, позволяющих повысить уровень эффективности сотрудников, а также целых коллективов, но зачастую использование многих инструментов сталкивается с трудностями в процессе внедрения. Ряд организаций, принявших решение о совершенствовании системы мотивации и стимулирования трудовой активности персонала, совершают ошибки, пытаясь реализовать свои мотивационные разработки одновременно и комплексно, что теоретически должно принести, по мнению руководителей, мгновенный и значительный результат, но в итоге порой тратятся значительные ресурсы без достижения должного эффекта.

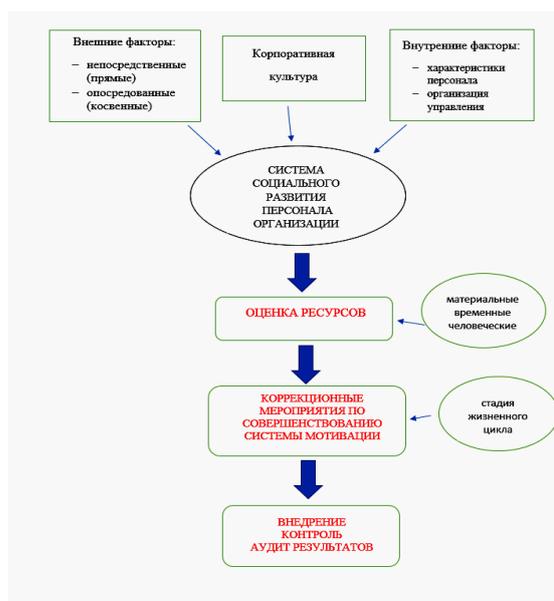


Рис. 1. Модель трансформации социального развития персонала организации в современных условиях

Однако, планомерное поступательное внедрение мер социальной поддержки гораздо эффективнее, так как можно оперативно отследить получаемую реакцию со стороны персонала, продолжая работающие практики и отказываясь от тех, которые не получили должного отклика у сотрудников. К тому же некоторые мероприятия по факту оказываются более затратными, нежели планировалось изначально, и внедрение нескольких громоздких дорогостоящих проектов, которые ещё и окажутся малоэффективными, может нанести значительный урон финансовой устойчивости организации.

Распространённой ошибкой является решение применять индивидуальную систему мотивации, отказавшись или отложив общую, рассчитанную на весь коллектив, очевидно, что при наличии роста мотивации у избранной части работники, у большинства не только не растёт степень мотивированности, но и неуклонно падает, так как не удовлетворяются ни их личные, ни групповые, ни общие потребности. Применяя индивидуальный подход к мотивации трудовой активности, следует очень чётко разработать критерии отбора сотрудников, над повышением чьей мотивированности планируется работать. В данную группу могут попасть максимально результативные работники: в таком случае мотивационные мероприятия станут либо поощрением за уже достигнутые показатели, что тоже важно, но имеет очень опосредованное отношение к поставленным задачам; либо стремлением к ещё большему росту эффективности таких мероприятий, но при условии ограниченности самого высокого человеческого потенциала вряд ли получится добиться значительного роста, максимум –

сохранения результативности на прежнем уровне. Если же остановить свой выбор на максимально нерезультативной части работников, это может несколько повысить их работоспособность, но может вызвать непонимание и, как следствие, снижение эффективности трудовой деятельности остальных. Именно поэтому применение индивидуальных подходов к совершенствованию мотивации и стимулирования трудовой активности нерезультативно. В современной действительности зачастую индивидуальная мотивация применяется по отношению к высшему руководству, имеет скорее поощрительное значение, тем самым происходит подмена понятий, когда ресурсы организации тратятся, но организация не получает желаемого роста своей результативности и укрепления конкурентных позиций.

Следовательно, совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой активности персонала должно быть планомерным, поэтапным и системным, что позволяет обеспечить её гибкость и максимальную результативность. Данный подход поможет руководству организации повысить мотивированность и эффективность коллектива, позволит снизить затраты и сэкономить время на подбор, адаптацию и обучение новых работников и, что немаловажно, существенно сократить текучесть кадров, в конечном итоге повысить конкурентоспособность организации. Необходимо понимать, что, достигнув однажды некоторого баланса между затратами на социальную поддержку и результативностью сотрудников, получив определенный уровень стабильности и эффективности, данная благоприятная ситуация не сможет сохраняться длительное время, колоссальное количество факторов, внешнего и внутреннего воздействия, требуют перманентного совершенствования деятельности организации, а порой и снижения активности социальной защиты персонала.

На первый взгляд роль государства в имеющейся системе социального развития персонала организации по вопросам мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала заключается в нескольких ключевых моментах: 1) разработка и внедрение законодательной базы федерального и регионального законодательства, регламентирующего взаимоотношения в организации и мотивации её персонала; 2) контроль над исполнением данных нормативных положений. Существует ещё один аспект связи государства и персонала организаций на уровне взаимоотношений с каждым отдельным гражданином страны, но данная сторона вопроса не подлежит рассмотрению в данном исследовании. Если же говорить о так называемом минимальном социальном пакете, чьё предоставление государством сотрудникам гарантировано государством, то его объём довольно незначительный, особенно в отношении работников с оптимальными и допустимыми условиями труда, всё же основная часть

именно дополнительных социальных гарантий – прерогатива самой организации.

Однако, некие крупные масштабные федеральные программы не могут не затронуть и сферу социального взаимодействия организации и персонала. В частности, речь идёт о национальных проектах 2019–2024, реализуемых в настоящее время по основным направлениям деятельности [3]. В частности, приоритетный национальный проект «Наука и университеты» способен обеспечить комплексный подход к реализации запланированных мероприятий – разработка технологии взаимодействия субъектов всех уровней власти, способной обеспечить реальный механизм консолидации бюджетных средств, нацеленный на достижение целей проекта [1, с. 79].

Среди многочисленных амбициозных составляющих данного проекта можно отметить обучение, как важнейший элемент социального развития персонала высшей школы. Повышение профессионального уровня педагогических кадров способствует внедрению адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ и инновационных технологий, что будет способствовать модернизации системы образования в целом.

В итоге автором отмечена заметно превалирующая значимость внешних факторов, влияющих на трансформацию мотивационной системы, таких как: геополитическая обстановка; ситуация на рынке труда; изменение законодательной базы, – экономическое развитие в ущерб роли внутренних факторов, в частности, потребности и ожидания сотрудников, – не позволяет системе мотивации и стимулирования трудовой активности персонала функционировать максимально результативно. Учет комплекса внешних и внутренних факторов в свою очередь оказал бы позитивное воздействие на эффективность деятельности организации и рост её конкурентоспособности.

### **Список литературы**

1. Генг В.А., Андреева А.В. Влияние реализации национального проекта «Образование» на структуру мотивационного профиля преподавателя высшей школы // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 2 (50). С. 76–83.
2. Зорина Н.А., Черепнин И.А. Трансформация мотивационной системы организации под влиянием факторов внешней и внутренней среды // Экономика труда. 2019. №1. С. 385–398.
3. Национальный проект «Наука и университеты» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/nauka-i-universitety> (дата обращения: 05.04.2022 г.).

*Об авторе:*

АНДРЕЕВА Алла Викторовна – старший преподаватель кафедры управления персоналом Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет», e-mail: [Andreeva.AV@tversu.ru](mailto:Andreeva.AV@tversu.ru), ORCID: 0000-0002- 3413-8783, SPIN-код: 3028-9666

**THE ROLE OF EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS IN THE  
TRANSFORMATION OF THE SOCIAL  
DEVELOPMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION STAFF**

**A.V. Andreeva**

FGBOU VO «Tver State University», Tver

Improving performance is one of the main goals of any organization. The formation of a system of social development of personnel, which contributes to the growth of personnel motivation, and, consequently, to an increase in its effectiveness, is a necessary element of the personnel policy of the organization. Each organization in the course of its functioning regularly experiences the impact of certain factors. The scientific novelty of the article lies in the identification of these factors, as well as a comparison of the role of external and internal factors in the transformation of the system of motivation and stimulation of the labor activity of personnel

**Keywords:** motivation, social development, personnel, transformation, competitiveness, efficiency.

*About the author:*

ANDREEVA Alla Viktorovna – senior Lecturer, Department of Personnel Management of Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University”, Tver, e-mail: [Andreeva.AV@tversu.ru](mailto:Andreeva.AV@tversu.ru), ORCID: 0000-0002- 3413-8783, SPIN-код: 3028-9666