

**ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

**Комитет по социальной политике**

Санкт-Петербургское государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования

**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
ПСИХОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ»**



**Современная наука, практики и технологии  
HR-менеджмента**

**Сборник материалов круглого стола**

**2 октября 2024 года**

**[Электронное издание]**

Санкт-Петербург

2025

УДК 159.9 + 377

ББК 88.4 + 74.57

C56

*Рекомендовано к печати*

*Редакционно-издательским советом*

*Санкт-Петербургского государственного института*

*психологии и социальной работы*

***Рецензенты:***

**Ященко Елена Федоровна**, заведующий кафедрой прикладной психологии ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I», доктор психологических наук, профессор;

**Щукина Мария Алексеевна**, и.о. заведующего кафедрой психологии Института медицинского образования ФГБУ «НМИЦ им. В. А. Алмазова» Минздрава России, доктор психологических наук, доцент.

**Современная наука, практики и технологии HR-менеджмента : сборник материалов круглого стола, 2 октября 2024 г., Санкт-Петербург [Электронное издание] / под редакцией О. Н. Сошиной. – Санкт-Петербург: СПбГИПСР: Скифия-принт, 2025 – 91 с.**

В сборник вошли материалы межрегионального круглого стола «Современная наука, практики и технологии HR-менеджмента», состоявшегося 2 октября 2024 года. В статьях освещены ключевые проблемы, актуальные для руководителей HR-подразделений государственных и частных организаций России.

В издании рассматриваются вопросы психологического сопровождения персонала, работы со специалистами старшего возраста, применения отечественных кадровых технологий в сырьевых компаниях. Особое внимание уделено управлению конфликтами и мотивацией, а также диагностике профессионального выгорания.

Сборник предназначен для руководителей органов государственной власти и местного самоуправления, учреждений социальной защиты, негосударственных поставщиков социальных услуг, а также для преподавателей, researchers и студентов образовательных организаций психолого-социального и управленческого профиля.

© СПбГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы», 2025

ISBN 978-5-00197-194-8

© Коллектив авторов, 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
<i>Сатикова С. В., Андреева О. И.</i> Конфликтологическое сопровождение персонала организации как направление кадровой политики .....	6
<i>Минькова Н. К., Рачина Г. Б.</i> Использование HR-технологий в формировании жизненных навыков у людей старшего возраста: аспекты профессиональной реабилитации, профориентации и профессионального обучения .....	13
<i>Рачина Г. Б., Минькова Н. К.</i> Профессиональное образование и HR: технологии и подходы к развитию карьерного пути лиц с инвалидностью и ОВЗ .....	24
<i>Низамова А. И., Галимзянов И. В., Хасанова Н. В.</i> Практика управления персоналом на примере горнорудного дела на Южном Урале .....	38
<i>Минькова Н. К., Рачина Г. Б.</i> Технологии HR-менеджмента как средство социальной инклюзии и профессиональной реабилитации: успешные практики для лиц с инвалидностью и ОВЗ в сфере среднего профессионального образования.....	44
<i>Волкова В. В.</i> Основы диагностики и управления организационными конфликтами.....	55
<i>Андреева Л. Т.</i> Консультирование руководителей коммерческой организации по развитию мотивации персонала .....	64
<i>Рачина Г. Б., Минькова Н. К.</i> Создание условий для инклюзии: роль современного HR-менеджмента в профессиональном образовании для лиц с инвалидностью и ОВЗ.....	68
<i>Сошина О. Н., Калина Е. С.</i> Проблема профессионального выгорания HR-менеджеров	89
<i>Чвоков А. С.</i> Оценка педагогов общеобразовательного учреждения как инструмент выявления факторов профессионального выгорания .....	83
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ .....	89

## ВВЕДЕНИЕ

Новая эпоха HR-менеджмента – это возрастающие требования к формированию и развитию занятого персонала. Доминирующими становятся вопросы инвестиции в персонал, поддержание трудовой активности, определение личностных способностей, развитие уже имеющихся компетенций, вопросы мотивации и карьерного развития персонала.

Наряду с этим, применение современных технологий при поиске актуального персонала объясняется динамичным развитием самих учреждений и организаций. Поэтому по-прежнему сохраняют свою актуальность особенности политики управления человеческими ресурсами и проблемы эффективной реализации ее стратегии.

Данный сборник статей посвящен одной из актуальных тем, предлагающих современный научный подход, существующие практики и технологии HR-менеджмента. Управление персоналом в учреждениях и организациях содержит широкий диапазон авторских подходов.

Специфика данного сборника состоит в анализе практики управления персоналом с учетом региональной специфики, в формировании оценочных процедур при определении профессиональной надежности специалистов, использовании HR-технологий на этапе закрепления жизненных навыков у населения старших возрастных групп.

Одно из ключевых мест в сборнике занимает кадровая политика, проводимая в средних профессиональных образовательных учреждениях. Она направлена на формирование команды специалистов, применяющих цифровые технологии и готовых работать с молодежью с ОВЗ.

Отраслевую специфику представляет тема оценки педагогов в общеобразовательных учреждениях. В целом основной смысл оценки эффективности персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям. Оценка должна быть ориентирована скорее на то, чтобы выяснить, что

следует сделать в будущем для улучшения работы, чем на то, что было сделано плохо в прошлом. Это с одной стороны. С другой – оценка не является технологией, направленной на развитие профессионального творчества в силу ее завышенной формализации в системе, в частности, школьного образования, что является одной из причин профессионального выгорания у школьных педагогов. В статье содержатся предложения, которые позволят скорректировать данную проблему.

Современная практика менеджмента исходит из возможности регулирования и использования конфликта в созидательных целях. Поэтому вопросам диагностики, управления организационными конфликтами и сопровождения персонала организации в сложившейся ситуации отводится особое место. Акцентируется внимание на таких механизмах управления конфликтами, как профилактика конфликта, канализирование конфликта и его институционализация.

В сборнике рассмотрены вопросы практической направленности – консультирование руководителей учреждений и, в частности, коммерческих организаций. Обоснована необходимость оказания консультативной помощи руководителям для достижения коллективом поставленных целей, решения задач, направленных на сохранение стабильного и компетентного персонала, на развитие кадрового потенциала, высокий уровень мотивации в профессиональной деятельности.

Системную деятельность HR-менеджмента невозможно рассматривать вне сложившихся российских практик управления персоналом – оказания консультативной помощи руководителям по развитию мотивации персонала. Современный руководитель – это управленец-профессионал, владеющий навыками анализа современной ситуации на рынке труда, умеющий применять цифровые технологии и использовать гибкие методы управления персоналом в кризисных ситуациях.

Материалы сборника ориентированы на практических работников и магистрантов, нацеленных на изучение HR-менеджмента.

*Перепёлкина Валентина Александровна,  
доцент кафедры теории и технологии социальной работы  
СПбГИПСР, кандидат философских наук, доцент*

## Конфликтологическое сопровождение персонала организации как направление кадровой политики

С точки зрения управления человеческими ресурсами настоящее время в РФ отличается существенным дефицитом квалифицированных кадров, общей нехваткой персонала в организациях. Поэтому необходимо обращать особое внимание на все факторы, которые могут привести к потерям персонала, усилить текучесть и снизить эффективность работы предприятия.

Организационные конфликты – один из таких факторов.

Мы понимаем организационные конфликты как любые конфликты, протекающие в организации по поводу несовпадения, противоречия интересов, целей, позиций людей и групп и влияющие на эффективность деятельности организации.

Они могут происходить на различных уровнях функционирования организации и, соответственно, требовать различных подходов к работе с такими конфликтами (см. *рис.*).



*Рис.* Уровни конфликтов в организации

Каждый уровень предполагает свою специфику конфликта и свой подход к управлению конфликтами.

Важно учитывать, что конфликт – постоянная составляющая любой сложной системы. У конфликтов множество функций, как конструктивных,

так и деструктивных, с которыми важно грамотно работать, направляя энергию конфликта на значимые для организации проблемы и цели.

Важнейшими для организаций функциями являются системо-преобразующая и функция выявления проблем.

В представленной выше схеме на первом, базовом уровне проявляются противоречия и конфликты, связанные с основными компонентами организационного дизайна (структуры и бизнес процессов). Они связаны с глубинными аспектами существования организации, поддерживают ее существование и эволюцию, но при возникновении дисбаланса, нарушения в организационном построении приводят к развитию патологий организации и конфликтам, проявляющим рассогласованность пространственно-временных характеристик предприятия. Эти проблемы и конфликты невозможно решить обычными методами конфликтологии, т.к. они требуют фундаментальных решений о специфике бытия организации, которые вырабатывают высшие руководители и собственники компаний.

Сами такие конфликты обычно скрыты, но могут проявляться через множество конфликтов второго и третьего уровня, которые трудно урегулировать и не удастся предупредить, несмотря на усилия по профилактике. Сам факт множественности однотипных конфликтов (чаще всего конфликтов справедливости) может быть признаком дисбаланса фундаментального уровня.

Второй уровень – конфликты в системах функционирования и инноваций. К этому уровню относят производственные конфликты, инновационные конфликты и те социально-трудовые конфликты, которые не выходят за границы организации.

Для управления конфликтами этого уровня важны усилия всех подсистем организации и в первую очередь подсистемы управления персоналом. На этом уровне важно, чтобы в кадровую политику были включены задачи по прояснению должностных обязанностей для каждого сотрудника, четкое разделение зон ответственности, ориентация на постоянное развитие компетентности персонала, принципы и методы вовлечения сотрудников в инновации.

Работа с климатом и культурой организации, мотивационные программы и компенсационные пакеты также способствуют росту управляемости производственных и инновационных конфликтов. По факту, на этом уровне сбалансированная по всем своим направлениям, обоснованная кадровая политика выполняет роль системы сопровождения конфликтов и является фундаментом для целенаправленно разработанной системы сопровождения конфликтов человеческих отношений третьего уровня.

Кадровая политика – одна из важнейших функциональных стратегий современной организации, направленная на системное развитие интеллектуального (кадрового) потенциала компании, организации, учреждения.

При разработке и реализации кадровой политики необходимо учитывать все особенности стратегии, структуры, бизнес-процессов, предприятия.

Существует множество подходов к пониманию кадровой политики.

Условно можно выделить пять основных направлений кадровой политики:

1. *Управление процессом разработки и документального сопровождения рабочих мест персонала организации.* Эта задача тесно связана с совершенствованием организационной структуры. Определенность должностных обязанностей и прав, ответственности и полномочий позволяют отобрать сотрудников, максимально подходящих организации по своим компетенциям, служат основой для эффективного обучения персонала и его оценки. Соответствие должностных обязанностей современным требованиям, поддержка активной и творческой деятельности сотрудников решают задачи трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, снижения текучести и, одновременно, предупреждения конфликтов, связанных с проблемами в этих областях.

2. *Помощь в создании и поддержании системы внутренней коммуникации организации.* Внутренняя коммуникация – важнейшая составляющая эффективной работы предприятия, т.к. направлена на постоянный информационный обмен, обеспечивающий четкую постановку и понимание задач, своевременное принятие решений, контроль всех аспектов деятельности. Одновременно внутренняя коммуникация способствует развитию человеческих отношений, а через

них организационного климата и культуры. Коммуникативная компетентность руководства и сотрудников организации является существенной частью конфликтологической компетентности. Развитие системы внутренней коммуникации снижает количество конфликтов из-за неправильного понимания, искажений и потерь информации, а также помогает персоналу конструктивно завершать возникающие конфликты, используя коммуникативные навыки.

3. Собственно *текущая работа с персоналом*. Она включает решение таких важных задач как отбор сотрудников, их адаптацию, обучение и развитие, оценку (аттестацию), управление карьерой и увольнение как прекращение трудовых отношений с компанией. Все аспекты работы с персоналом должны в идеале содержать конфликтологическую составляющую. Желательно, уже формулируя требования к отбору кандидатов, заложить как одно из них конструктивное поведение в конфликте, гибкое использование стратегий взаимодействия в сложных ситуациях (избегание, соперничество, уступка, компромисс, сотрудничество) [1, с. 63.]. Для профилактики конфликтов и снижения текучести персонала важны продуманные адаптационные программы, т. к. адаптация принципиально конфликтна. Освоение нового происходит через столкновение, конфликт со старым. Важно следить, чтобы столкновения с новыми задачами и включение в новый коллектив были для новичка обучающими, но не разочаровывающими. Аналогично, и методы обучения, технологии развития персонала и управления карьерой содержат мощный конфликтный потенциал. Поэтому реализацию этих форм работы с персоналом нужно совмещать с управлением конфликтами, развитием у сотрудников навыков конструктивного взаимодействия в сложных развивающих ситуациях. Увольнение является неизбежной частью работы с персоналом. Довольно часто причинами увольнения выступают явные или скрытые конфликты. Информация от увольняющихся сотрудников может помочь выявить деструктивные конфликты в различных подразделениях. Работа с этими конфликтами поможет сохранить сотрудников, повысив их лояльность к организации.

4. *Работа с внутренней средой организации, с климатом и культурой, формирование команд, совершенствование системы мотивации и компенса-*

ции, развитие научной организации труда является важным и сложным направлением деятельности HR-службы. Эта работа может разделяться между несколькими отдельными службами компаний. Важно, чтобы служба персонала была включена во все эти виды работы с сотрудниками. Роль климата и культуры в работе с конфликтами неопределима. Если сложились нормы и настроения, направленные на конструктивное взаимодействие в сложных ситуациях, то количество деструктивных конфликтов будет минимально и они будут быстро разрешаться. Мотивация определяет направленность человека на работу или на отвлечения от нее, что также сказывается на характере и количестве конфликтов. Научная организация труда, тимбилдинги – всё это может быть важным компонентом системы конфликтологического сопровождения.

5. *Работа с руководством компании на всех уровнях.* Работа с руководством позволяет задать единый подход к решению проблем персонала, к управлению людьми, в том числе к работе с конфликтами. Именно руководство организации, в рамках своей заинтересованности и конфликтологической компетентности, дает импульс для работы с конфликтами в организации в целом, включение этой работы во все направления кадровой политики. Желательно выделение специальной системы (группы, отдела, службы) конфликтологического сопровождения внутри службы управления персоналом.

Для управления конфликтами в организации, своевременного предупреждения деструктивных конфликтов и уменьшения рисков, с ними связанных, необходима систематическая работа с существующими и возникающими противоречиями на всех уровнях, а особенно конфликтов уровня человеческих отношений в организации, которая может быть представлена как система конфликтологического сопровождения организации.

***Конфликтологическое сопровождение*** понимается как совокупность последовательных действий конфликтолога, направленных на превенцию конфликтов, а в случае их возникновения на создание условий, способствующих принятию клиентами (сотрудниками организации) оптимальных решений в ситуациях конфликтного взаимодействия, и позволяющих клиенту макси-

мально эффективно реализовать себя в ситуациях конфликтного взаимодействия, добиться конструктивного завершения конфликта и предупреждения возникновения постконфликтов.

*Конфликтологическое сопровождение* – система профессиональной деятельности конфликтолога, направленная на минимизацию рисков возникновения конфликтов в различных социальных системах [2].

Конфликтологическое сопровождение в организации предполагает действия по разрешению, урегулированию возникающих в организации и вокруг нее конфликтов, а также систему мер по минимизации рисков возникновения конфликтов [2].

Конфликтологическое сопровождение в организации может включать в себя:

- диагностику факторов и условий возникновения конфликтов в различных подразделениях и на различных уровнях существования организации;
- анализ особенностей предконфликтной ситуации и самого конфликта;
- конфликтологическое консультирование руководства и сотрудников организации;
- формирование навыков конструктивного поведения в конфликтных ситуациях;
- формирование конфликтологической компетентности;
- применение различных технологий урегулирования и разрешения конфликтов (подготовку и организацию переговоров, медиацию, консилиацию и т.д.);
- постконфликтное сопровождение, предупреждающее повтор урегулированного конфликта на еще сохранившихся негативных эмоциях сторон;
- профилактику конфликтов в организации на основе полученных из других аспектов сопровождения данных.

Таким образом, конфликтологическое сопровождение означает комплексное оказание конфликтологической помощи специалистом в области работы с конфликтами обратившимся к нему за конфликтологической помощью людям и группам, руководству и сотрудникам организации.

Конфликтологическая помощь в организации направлена на урегулирование, разрешение, предупреждение, стимулирование и конструирование конфликтов и противоречий, возникающих в системе организации на всех уровнях ее функционирования.

Сопровождение – процесс оказания конфликтологической помощи, имеющий различные временные характеристики. Т. е. сопровождение может оказываться последовательно для определенной группы конфликтующих сотрудников компании, а также выборочно или одновременно для разных служб и подразделений.

*Конфликтологическое сопровождение персонала организации* как процесс реализации конфликтологической помощи, при определении его важным направлением кадровой политики организации, позволяет:

- повысить эффективность работы с персоналом в целом;
- управлять движением персонала внутри организации;
- своевременно выявлять проблемы как в сфере персонала, так и более общие, касающиеся различных аспектов труда на данном предприятии, и работать с ними;
- повысить эффективность работы: по адаптации, обучению сотрудников, внедрению инноваций, мотивации, профилактике стрессов и выгорания, профессиональной деформации;
- минимизировать нежелательную текучесть персонала;
- способствовать внедрению и реализации креативных технологий;
- влиять на общий уровень удовлетворенности трудом, климат и культуру организации;
- облегчить руководителям взаимопонимание с сотрудниками и другое.

Реализовывать систему конфликтологического сопровождения организации или конфликтологическое сопровождение может: служба персонала в целом, где разные специалисты отвечают за конфликты либо разных подразделений, либо разных уровней, либо используют другие классификации для распределения задач.

Также может быть создано специальное подразделение или служба (наподобие школьных служб примирения и медиации), в чьи задачи будет входить работа со всеми типами конфликтов в сфере труда для данной организации, полноценное конфликтологическое сопровождение процесса труда.

Важно, чтобы при любой организации системы конфликтологического сопровождения в организации занимались этими задачами профессионалы, владеющие методами и технологиями работы с конфликтами. Это могут быть конфликтологи, ориентированные на работу с организационными конфликтами или прошедшие специальную дополнительную подготовку HR-менеджеры.

### **Список литературы**

1. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – 448 с.
2. Сатикова, С. В. Конфликтологическая помощь как новое направление социальных услуг / С. В. Сатикова, К. В. Минина // Научные труды Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы / Под ред. А. И. Балашова. Выпуск 1. – СПб: СПбГИПСР, 2021. – С. 119-129.

*Минькова Н. К., Рачина Г. Б.*

### **Использование HR-технологий в формировании жизненных навыков у людей старшего возраста: аспекты профессиональной реабилитации, профориентации и профессионального обучения**

Профессиональная реабилитация людей старшего возраста является важным элементом системы трудовой адаптации и социальной интеграции. В условиях старения населения и увеличения пенсионного возраста профессиональная реабилитация становится ключевым инструментом для поддержания экономической активности и высокого качества жизни людей старшего возраста. Взаимосвязь профессиональной реабилитации с результативностью

профориентации и профессионального обучения подчеркивает важность комплексного подхода к решению задач трудовой адаптации. Современные HR-технологии играют важную роль в поддержке этих процессов, предоставляя инструменты для оценки, обучения и адаптации пожилых работников, что способствует успешной профессиональной реабилитации и социальной интеграции людей старшего возраста.

**Сущность профессиональной реабилитации.** Профессиональная реабилитация – это комплекс мероприятий, направленных на восстановление или поддержание профессиональной востребованности человека, особенно после утраты способности к выполнению трудовых функций по причине возраста, заболевания или других факторов. В контексте зрелого возраста профессиональная реабилитация помогает людям адаптироваться к изменениям в их физическом, психологическом и социальном состоянии, сохраняя их активными участниками трудового процесса.

На этапе зрелости, также известном как «серебряный возраст», подавляющее большинство лиц в возрасте старше 65 сталкиваются с ограничениями в здоровье, которые являются следствием его естественного ухудшения, связанного с возрастными изменениями в организме, наличием хронических заболеваний и/или инвалидности. Сложность социальной интеграции пожилых людей становится всё более заметной. Трудность с доступом к общению, получению информации в Интернете, услугам и ресурсам приводит к возникновению дополнительных барьеров. Чувство одиночества и отсутствие поддержки могут провоцировать ухудшение состояния здоровья, создавая порочный круг. Эти обстоятельства способствуют включению данной категории лиц в программы профессиональной реабилитации, направленные на поддержку статуса работающего человека, восстановление, развитие и актуализацию его общих и профессиональных компетенций.

В работе с представителями «серебряного возраста» следует учитывать, что профессиональная реабилитация является частью системы комплексной

реабилитации, включающей в том числе медицинскую, социальную и психологическую реабилитацию. Согласно статье 9 Федерального закона «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», профессиональная реабилитация инвалидов включает в себя мероприятия по профессиональной ориентации, профессиональному образованию, профессиональному обучению, содействию в трудоустройстве (в том числе на специальных рабочих местах), производственную адаптацию [1].

**Основные компоненты профессиональной реабилитации.** Профессиональная реабилитация включает несколько ключевых компонентов, каждый из которых направлен на решение конкретных задач по восстановлению трудоспособности и адаптации человека к новым профессиональным условиям.

1. **Медико-социальная реабилитация.** Этот компонент направлен на восстановление здоровья человека, что является основой для дальнейшей профессиональной деятельности. Включает в себя медицинские мероприятия, направленные на улучшение или поддержание здоровья работника. Согласно Приказу Минтруда России от 26.06.2023 № 545н, медико-социальная реабилитация включает в себя мероприятия, направленные на восстановление или компенсацию нарушенных функций организма, что позволяет человеку вернуться к трудовой деятельности [4].

2. **Психологическая реабилитация.** Состоит в поддержке эмоционального и психологического состояния человека, способствует адаптации к новым условиям труда и изменениям в жизни и играет ключевую роль в профессиональной реабилитации лиц старшего возраста.

3. **Социальная адаптация.** Включает мероприятия по восстановлению или поддержанию социального статуса человека, его интеграции в трудовой коллектив и общество в целом, консультации по правовым вопросам, помощь в адаптации на новом рабочем месте и поддержку в вопросах трудовых прав. Важным инструментом в этом процессе является индивидуальная программа реабилитации или абилитации инвалида (ИПРА), разработка и реализация которой регулируется Приказом Минтруда России от 26.06.2023 № 545н [4].

4. **Профессиональная ориентация.** Включает в себя диагностику профессиональных интересов, навыков, способностей и возможностей человека, а также их актуализацию и развитие, помогает определить виды деятельности, наиболее подходящие для человека на новом жизненном этапе с учетом его состояния здоровья и способностей. Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации», профориентация является обязательной частью образовательного процесса, включая лиц с ограниченными возможностями здоровья [2].

5. **Профессиональное образование, обучение и переобучение.** Этот компонент включает в себя профобучение, переобучение или повышение квалификации в рамках уже имеющейся профессии, что позволяет человеку адаптироваться к новым условиям труда. Нормативным актом, регулирующим этот процесс, является Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации», который предусматривает возможность профессионального обучения и переобучения граждан, утративших работу по состоянию здоровья или другим причинам [3].

6. **Трудоустройство и производственная адаптация.** Завершающим этапом профессиональной реабилитации является трудоустройство. Этот компонент должен включать в себя не только помощь в поиске работы, создание специального рабочего места для инвалида с учетом нужд конкретного человека, но и его социальную и психологическую адаптацию на производстве.

**Зачем нужна профессиональная реабилитация в зрелом возрасте?**  
Профессиональная реабилитация людей старшего возраста имеет несколько ключевых целей:

1. **Сохранение экономической активности.** В условиях старения населения и увеличения пенсионного возраста важно сохранять трудоспособность и активное участие людей старшего возраста в экономике. Профессиональная реабилитация позволяет продлить их трудовую деятельность, что имеет положительное влияние на экономику в целом.

2. **Социальная интеграция.** Работа является важным элементом социальной жизни человека, и профессиональная реабилитация помогает людям

старшего возраста оставаться социально активными, поддерживать чувство собственной значимости и избегать социальной изоляции.

**3. *Поддержание качества жизни.*** Трудовая деятельность обеспечивает не только материальное благополучие, но и психологическое удовлетворение, что особенно важно для людей старшего возраста. Профессиональная реабилитация помогает поддерживать высокий уровень качества жизни, сохраняя чувство полезности и востребованности.

Профессиональная реабилитация тесно связана с такими процессами, как профориентация и профессиональное обучение. В зрелом возрасте профориентация помогает человеку переоценить свои навыки и возможности, а также выбрать наиболее подходящую профессиональную деятельность с учетом изменившихся физических и психологических условий. Профессиональное обучение, в свою очередь, предоставляет возможность освоить новые знания и навыки, что может быть необходимо для продолжения трудовой деятельности или перехода на новую работу.

Профориентация для людей старшего возраста включает оценку их текущих профессиональных навыков, а также выявление новых интересов и возможностей. Современные HR-технологии, такие как системы оценки компетенций и карьерного консультирования, позволяют эффективно проводить профориентацию с учетом индивидуальных особенностей каждого работника, что помогает людям старшего возраста находить новые профессиональные пути, которые соответствуют их текущим возможностям и интересам.

Профессиональное обучение является неотъемлемой частью процесса реабилитации и в условиях быстро меняющихся технологий и требований рынка труда становится ключевым фактором успешной адаптации к новым условиям. Онлайн-курсы, программы дистанционного обучения и корпоративные тренинги, поддерживаемые HR-технологиями, позволяют людям старшего возраста осваивать новые навыки и оставаться конкурентоспособными на рынке труда.

Современные HR-технологии помогают оптимизировать процессы

оценки, обучения и адаптации этой категории работников, а также предоставляют инструменты для мониторинга.

***Основные HR-технологии, применяемые в профессиональной реабилитации:***

1. Системы управления обучением (LMS). Эти системы позволяют организовать дистанционное обучение и профессиональную подготовку работников старшего возраста. LMS предоставляют гибкость в обучении, что особенно важно для людей, испытывающих трудности с посещением очных занятий.

2. Платформы для оценки компетенций. Системы оценки позволяют выявить сильные и слабые стороны работников, а также определить, какие навыки требуют развития. Это помогает эффективно проводить профориентацию и разрабатывать индивидуальные программы реабилитации.

3. Карьерные порталы и системы подбора персонала. HR-технологии помогают людям старшего возраста находить подходящие вакансии, соответствующие их навыкам и возможностям, а также поддерживают их в процессе адаптации на новом рабочем месте.

С возрастом в обществе происходит трансформация социального восприятия места каждого человека, его ценности и полезности, социально-экономической значимости и морально-этической нужности «здесь и сейчас», что особенно значимо и болезненно в отношении людей старшего возраста. С учетом общей тенденции старения населения, важность формирования, восстановления и/или развития навыков, необходимых для активного участия в общественной и профессиональной жизни, а также их эффективной адаптации к изменяющимся условиям, становится объектом пристального внимания и участия государства.

В современном технологичном и стремительно меняющемся мире всё более актуальным становится наличие у них компетенций, важных для интеграции в активную профессиональную и социальную жизнь, а также адаптивных способностей к изменяющимся и усложняющимся условиям труда, повышение уровня социальной интеграции и вовлеченности. Профориентация, профессиональное образование, обучение и в целом профессиональная реабили-

литация представляют собой ключевые элементы в этом процессе и способствуют облегчению интеграции пожилых людей в общество, позволяют им реализовать свой потенциал на личностном и профессиональном уровнях.

**Профориентация: на пути к самореализации.** На этапе самоопределения и формирования профессиональных и социально-значимых навыков наиболее важными являются мероприятия по профориентации, которые помогают пожилым людям осознать свои интересы, склонности и способности, а также определить профессиональные цели. Данный процесс влечет за собой не только получение актуальной информации о рынке труда, государственных программах для лиц предпенсионного и пенсионного возраста, возможностях трудоустройства, но и обеспечивает поддержку и сопровождение в принятии корректных и осознанных решений.

Пожилые люди имеют уникальный суммарный опыт, который может быть как полезен, так и способен создавать трудности при выборе новой карьеры. Поэтому при проведении профориентационных мероприятий необходимо использовать технологии и инструменты, способствующие выявлению убеждений и тех стереотипов, которые могут препятствовать достижению успеха. Сочетание профинформирования антропоцентрического подхода при проведении индивидуальных и групповых занятий, профконсультирования, профподбора и профотбора, мероприятий по психокоррекции создает пространство для развития уверенности и готовности к изменениям.

**Профессиональное образование и обучение: адекватная образовательная практика.** После завершения этапа профориентации следующей ступенью является профессиональное образование и обучение. Этот процесс должен быть адаптирован под нужды людей старшего возраста и учитывать их потенциальные ограничения, что подразумевает наличие гибких форм получения образования как очно, так и дистанционно или в смешанном формате, на рабочем месте или в профессиональном образовательном учреждении. Необходимо правильный выбор уровня профессиональных образовательных программ: профобучение, переобучение, программы дополнительного образования, среднего профессионального или высшего образования.

Обучение следует проектировать таким образом, чтобы оно, с одной стороны, активно вовлекало обучаемых в процесс изучения необходимого материала, с другой – соответствовало темпу и объему усвоения ими информации.

Поощрение самостоятельного обучения и использование современных технологий также играют важную роль в образовании пожилых людей. Направленность программ дополнительного профессионального образования должна быть связана с реальными потребностями рынка труда, включая важные компоненты, позволяющие им становиться конкурентоспособными специалистами. Таким навыком может быть работа на компьютере на уровне уверенного пользователя, например, при обработке текстовых документов или графических элементов, а также умение быстро осваивать новые программные продукты. Это поможет людям старшего возраста не только овладеть новой профессией, но и поддержать самоуважение и уверенность в своих силах.

**Эффективная профессиональная реабилитация как основа успешной социализации, актуализации профессионализма, обновления социального и профессионального статуса.** Профессиональная реабилитация представляет собой комплекс мероприятий, направленных на восстановление и/или развитие функциональных возможностей людей, позволяющих им адаптироваться к новым условиям жизни и работы. В контексте людей старшего возраста этот процесс должен быть личностно-ориентированным, учитывать индивидуальные особенности, такие как состояние здоровья, когнитивные возможности, жизненный опыт и существующие ограничения. Современные комплексные подходы профессиональной реабилитации также включают в себя психологическую поддержку, что важно для преодоления чувства изоляции и тревожности.

Занятия по образовательным программам должны быть направлены на формирование и развитие творческих способностей, удовлетворение индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию свободного времени [2].

Образование людей старшего возраста должно учитывать возрастные, личностные и другие особенности и помогать их адаптации к жизни в обществе. Это могут быть, в зависимости от поставленной цели, специализированные образовательные, познавательные, общеразвивающие программы или программы социальной реабилитации.

Таким образом, профориентация, профессиональное обучение и другие составляющие/услуги по профессиональной реабилитации, такие как содействие трудовому устройству и производственная адаптация, а также мероприятия по социальной реабилитации, не являются изолированными процессами, а представляют собой взаимосвязанную структуру, использующую междисциплинарный подход, который объединяет знания в области медицины, педагогики, психологии и социологии и способствует формированию навыков для жизни. Эффективное взаимодействие этих аспектов создает основу для активного участия пожилых людей в социальной жизни и способствует их успешной интеграции в общество.

Системный подход, учитывающий не только индивидуальные особенности обучаемых, но и меняющиеся запросы современного общества, является важным аспектом для успешного достижения поставленных целей и обеспечивает не только развитие навыков, но и создание среды, в которой пожилые люди могут реализовать себя во всех аспектах жизни, тем самым формируя более инклюзивное и справедливое общество.

**Положительные эффекты от внедрения системы активного долголетия и ЗОЖ.** Улучшение физического здоровья: внедрение активных подходов к долголетию и принципов здорового образа жизни (ЗОЖ) способствует улучшению физического состояния пожилых людей, повышает уровень жизненной активности и уменьшает риск возникновения или обострения хронических заболеваний.

1. Психологическое благополучие: участие в обучении и социальном обслуживании способствует улучшению эмоционального состояния пожилых людей.

2. Формирование чувства ценности: привлечение пожилых людей к различным видам деятельности, включая профессиональную, повышает их самооценку, чувство значимости, самореализацию.

3. Взаимодействие в рамках связи поколений: вовлечение людей старшего возраста в учебные программы и общественные инициативы.

4. Стимул для непрерывного обучения: улучшение навыков и открытие новых горизонтов для возможной занятости.

Развитие навыков для жизни через профессиональное обучение и реабилитацию пожилых людей – это важный аспект, способствующий их социальной адаптации и повышению качества жизни. Предоставление доступных возможностей для обучения, социальной поддержки и активного участия в жизни общества позволяет им не только сохранять физическую и психологическую активность, но и вносить значимый вклад в социальную среду.

Концепции активного долголетия и здорового образа жизни становятся не только трендом, но и необходимостью для формирования общества, где ценятся способности и опыт каждого человека вне зависимости от его возраста.

**Роль дополнительного образования взрослых в жизни пенсионеров.** Дополнительное образование взрослых (ДО) представляет собой важный инструмент, способствующий активному участию людей пенсионного возраста в социальной жизни и общему повышению качества их жизни, является эффективным средством, способствующим активному долголетию, востребованному старению и улучшению качества жизни пенсионеров. Создание доступной и разнообразной системы дополнительного профессионального образования станет значительным шагом к преодолению барьеров и обеспечению достойной старости.

Таким образом, интеграция компонентов профессиональной реабилитации и использование **HR-технологий в формировании жизненных навыков у людей старшего возраста** формируют комплексную систему, способствующую социальной адаптации и активному включению пожилых людей в социум. Этот подход не только помогает развивать профессиональные

навыки, но и укрепляет индивидуальное самосознание и эмоциональное благополучие, что, в свою очередь, ведет к улучшению качества жизни и является ключом к обеспечению активного участия пожилых людей в жизни общества и их успешной самореализации в профессиональной сфере. Целенаправленный и системный подход, который учитывает как индивидуальные, так и социальные аспекты, создает предпосылки для формирования более инклюзивного и солидарного общества.

### **Список литературы**

1. Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ (ред. от 29.05.2024) «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024); Информационно-правовой портал «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.10.2024).

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024); Информационно-правовой портал «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.10.2024).

3. Федеральный закон от 12.12.2023 № 565-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О занятости населения в Российской Федерации»; Информационно-правовой портал «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.10.2024).

4. Приказ Минтруда России от 26.06.2023 № 545н «Об утверждении Порядка разработки и реализации индивидуальной программы реабилитации или абилитации инвалида, индивидуальной программы реабилитации или абилитации ребенка-инвалида, выдаваемых федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы, и их форм»); Информационно-правовой портал «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.10.2024).

## **Профессиональное образование и HR: технологии и подходы к развитию карьерного пути лиц с инвалидностью и ОВЗ**

В условиях глобализированного мира роль инклюзии и равенства возможностей становится все более значимой. Профессиональное образование и HR-менеджмент выступают ключевыми факторами в создании условий для социальной интеграции людей с инвалидностью, способствуя их профессиональному росту и улучшению качества жизни. В данной статье мы обсудим, каким образом современные технологии и подходы в этих сферах способствуют формированию успешного карьерного пути для людей с ограниченными возможностями.

**Понятие профессионального образования. Специфика обучения лиц с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья.** Профессиональное образование играет центральную роль в современной системе подготовки кадров, обеспечивая граждан необходимыми знаниями, навыками и компетенциями для успешной профессиональной деятельности. Однако, когда речь заходит о лицах с инвалидностью, имеющих ограничения жизнедеятельности (далее ОЖД) различных категорий и степени, специфика и вариативность профессионального образования становятся особенно актуальными. Это связано с необходимостью создания особой адаптированной образовательной среды, в том числе разработкой индивидуализированных программ, которые соответствуют не только требованиям рынка труда, но и возможностям обучающихся.

**Понятие профессионального образования.** Профессиональное образование можно охарактеризовать как процесс, целью которого является формирование у обучающихся осознанной профессиональной идентичности и развитие соответствующих компетенций, необходимых для успешного выполнения трудовых функций. В этом контексте важны как теоретические, так и практические компоненты, которые позволяют студентам не только усваивать знания, но и применять их в реальных условиях.

Для лиц с инвалидностью и ОВЗ профессиональное образование обретает дополнительные измерения, так как необходимо учитывать многообразие их потребностей и возможностей.

В зависимости от степени ОЖД, индивидуальных особенностей конкретного человека возможно обучение в условиях интеграции, инклюзии или в специально-созданных условиях.

Инклюзивный подход в профессиональном обучении предполагает не только доступность образовательных ресурсов, но и создание комфортной, поддерживающей среды, позволяющей максимально раскрыть потенциал каждого студента.

### ***Специфика профессионального образования для инвалидов и лиц с ОВЗ.***

Специфика профессионального образования для лиц с инвалидностью и ОВЗ выражается в необходимости применения адаптивных методик и технологий, которые бы учитывали индивидуальные потребности учащихся. Это может означать использование соответствующих технических средств обучения (далее ТСО), разработку адаптированных образовательных программ, а также внедрение гибких форматов учебного процесса, таких как дистанционное или смешанное обучение, которое позволяет людям учиться в удобном для них темпе.

Кроме того, специфика включает в себя необходимость обучения навыкам общения и взаимодействия, которые позволяют лицам с инвалидностью более успешно интегрироваться в трудовые коллективы, а также адаптироваться к динамично меняющимся условиям на рынке труда. Междисциплинарный подход в подготовке специалистов требует взаимодействия между различными областями знаний, что обеспечит более полное и всестороннее развитие обучающихся.

В настоящее время Эвальдом Фридриховичем Зеером стал использоваться термин «трансфессия» – вид трудовой активности, реализуемой на основе синтеза и конвергенции социально-профессиональных компетенций, принадлежащих к разным специализированным областям [3].

***Вариативность в образовательном процессе.*** Вариативность профессионального образования имеет особое значение для лиц с инвалидностью

и ОВЗ, так как дает возможность разрабатывать индивидуальные образовательные маршруты. Это позволяет учесть специфические ограничения и возможности каждого студента, а также адаптировать технологии и методы обучения в соответствии с его потребностями. Могут применяться как традиционные формы, так и разрабатываться уникальные программы, сочетающие элементы удаленного и традиционного обучения.

Кроме того, вариативность подразумевает возможность выбора направлений обучения и специализаций как в рамках ФГОС, так и обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам (ДПО), что способствует расширению горизонтов карьерного роста и повышению мотивации обучающихся. Это может служить базой для создания так называемого «образовательного лифта», который позволяет выпускникам с инвалидностью и ОВЗ преодолевать трудности на пути к успешной карьере и социальной интеграции.

***Образовательный лифт как инструмент интеграции.*** Понятие образовательного лифта в контексте профессионального образования для лиц с инвалидностью и ОВЗ предполагает создание системы, которая не только позволяет получать образование, но и открывает двери для трудоустройства и профессионального роста. Этот механизм включает в себя создание партнерств между образовательными учреждениями и работодателями, организацию стажировок и программ наставничества, способствующих интеграции выпускников в профессиональную среду.

Таким образом, образовательный лифт, действующий в интересах людей с инвалидностью, обязан быть структурированным, доступным и поддерживающим, чтобы обеспечить полное участие этих граждан в социализации и профессиональном процессе. Это создает условия для формирования более инклюзивного общества, где каждый человек имеет возможность реализовать свой потенциал.

Необходимо отметить, что профессиональное образование для лиц с инвалидностью и ОВЗ требует особого внимания к своей специфике, вариативности и созданию образовательного лифта. Эти аспекты позволяют не только

обеспечить доступность образования, но и создать равные возможности для развития карьерного пути, что в конечном счете способствует их полноценной интеграции в социальную и профессиональную жизнь.

**Роль и специфика HR-технологий в профессиональном образовании лиц с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья.** В контексте изменения парадигмы профессионального образования становится очевидным, что управление человеческими ресурсами (HR) требует адаптации к новым вызовам, связанным с инклюзией лиц с инвалидностью и ОВЗ. HR-технологии играют значительную роль в создании и поддержании инклюзивной образовательной среды, подготовки кадров, способствуя не только обучению, но и последующей интеграции выпускников на рынок труда.

**Значение HR-технологий в инклюзивном образовании.** HR-технологии служат связующим звеном между теорией и практикой в области профессионального образования, обеспечивая доступность, адаптивность и эффективность образовательных и трудовых процессов. Ключевые компоненты включают в себя использование электронных платформ для управления обучением, технологий искусственного интеллекта и системы мониторинга, что позволяет интегрировать специфические потребности студентов с инвалидностью в образовательные программы. Эти технологии предоставляют образовательным учреждениям данные о потребностях и предпочтениях студентов, что позволяет более точно адаптировать материалы и методы обучения. Например, использование онлайн-курсов и мультимедийных ресурсов помогает создать гибкую образовательную среду, учитывающую различные стили обучения и темпы усвоения материала.

**Специфика HR-технологий для лиц с инвалидностью.** Специфика HR-технологий в образовании для лиц с инвалидностью заключается в их возможности предоставлять персонализированные решения, которые способствуют созданию равных возможностей для всех обучающихся. Например, применение адаптивных обучающих систем, способных изменять подачу материала в зависимости от индивидуальных особенностей студента, становится необходимым условием для успешного обучения. Кроме того, внедрение технологий, направленных на со-

здание безбарьерной среды (например, программ для синтеза речи, субтитрирования и других ассистивных технологий), позволяет обеспечить доступность учебных материалов для людей с различными видами инвалидности. Это не только существенно увеличивает уровень вовлеченности студентов, но и способствует созданию условий для самореализации и развития профессиональных навыков.

***Прикладные аспекты HR-технологий.*** HR-технологии имеют практическое применение не только в учебном процессе, но и на этапе трудоустройства выпускников. Использование платформ для управления карьерным развитием и программ наставничества позволяет выпускникам с инвалидностью получить поддержку и советы от более опытных профессионалов, что существенно повышает их шансы на успешную интеграцию в рабочую среду. Кроме того, HR-решения, такие как криптографические и блокчейн-технологии, могут использоваться для обеспечения прозрачности и подлинности собеседований и проверок квалификаций, что адресует к проблемам этики и доверия на рынке труда. Это может помочь работодателям лучше понимать навыки и опыт кандидатов, минимизируя стереотипы и предвзятости.

Таким образом, HR-технологии играют важную роль в контексте профессионального образования лиц с инвалидностью и ОВЗ, обеспечивая не только доступность и адаптированность обучения, но и успешную интеграцию выпускников на рынке труда. Специфика этих технологий заключается в их способности предлагать персонализированные решения, которые учитывают индивидуальные особенности студентов, а также в создании систем, способствующих активному сотрудничеству между образовательными учреждениями и работодателями. В условиях, когда инклюзия становится нормой, эффективное использование HR-технологий является необходимым условием для формирования конкурентоспособной и инклюзивной образовательной среды, способствующей реализации потенциала всех обучающихся.

**Карьерный путь в профессиональном образовании инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.** Карьерный путь для лиц с инвалидностью и ОВЗ представляет собой сложный и многоступенчатый процесс, кото-

рый начинается с получения образования и продолжается через этапы практики, трудоустройства и профессионального роста. Несмотря на значительные достижения в области инклюзивного образования и трудовой политики, остаются серьезные вызовы, требующие внимания и системного подхода. В этой части статьи мы рассмотрим ключевые аспекты формирования карьерного пути для данной категории граждан, а также определим факторы, способствующие или препятствующие их успешной интеграции в профессиональное общество.

***Образовательные условия для карьерного роста.*** Качественное профессиональное образование является основой для успешного карьерного пути. Однако для лиц с инвалидностью и ОВЗ оно должно быть организовано с учетом специфических потребностей и возможностей. Инклюзивные практики в обучении, такие как адаптация учебных программ, применение ассистивных технологий, ТСО и использование гибких форматов обучения (онлайн, смешанное), создают более доступную и поддерживающую образовательную среду.

Важно отметить, что качество подготовки и востребованность навыков студентов на рынке труда напрямую связаны с естественным отбором: выпускники, которым удастся преодолеть барьеры на этапе получения образования, значительно ближе к успешной карьерной реализации. Необходимо формировать программы, которые учат не только профессиональным навыкам, но и жизненным компетенциям, таким как управление временем, коммуникация и умение работать в команде. Таким образом, речь идет о достаточно большой работе по формированию и развитию общих и профессиональных компетенций.

***Практика и стажировки как переходный этап.*** Система практики и стажировок играет ключевую роль в процессе превращения теоретических знаний в практические навыки.

Производственная практика и стажировки позволяет получить реальный опыт и подготовиться к профессиональной деятельности в реальных условиях. Однако важно, чтобы такие возможности были организованы в сотрудничестве с работодателями, которые будут подготовлены к работе с такой категорией работников.

Не менее важным является применение программ наставничества, в рамках которых опытные профессионалы могут делиться профессиональными знаниями, жизненным опытом и оказывать моральную поддержку, что способно значительно ускорить процесс адаптации новоиспеченных специалистов в рабочей среде и повысить их уверенность в собственных силах.

***Трудоустройство и барьеры на пути к карьерному росту.*** На этапе трудоустройства лица с инвалидностью и ОВЗ достаточно часто сталкиваются с серьезными барьерами, включая стереотипы и предвзятость со стороны работодателей и работников. Несмотря на существующие законы и инициативы, направленные на поддержку интеграции, предрассудки о недостаточной профессиональной пригодности лиц с инвалидностью, как правило, становятся препятствием на пути к успешному трудоустройству.

Таким образом, важным аспектом является повышение осведомленности работодателей о преимуществах инклюзии и потенциальном вкладе специалистов с ОЖД, имеющих различные способности. Это требует активной работы со стороны образовательных учреждений, которые могут функционировать как посредники между выпускниками с инвалидностью и работодателями, обеспечивая диалог и взаимодействие.

***Поддержка карьерного роста.*** После трудоустройства поддержка карьерного роста является следующим важным этапом профессионального пути лиц с инвалидностью и ОВЗ с особыми образовательными потребностями. Образовательные учреждения и организации по трудоустройству должны продолжать взаимодействие с выпускниками, предоставляя возможности для их повышения квалификации, профессионального развития и сетевого взаимодействия.

Система непрерывного образования становится ключевым компонентом карьерного роста, поскольку многие рынки труда требуют от работников постоянного обновления знаний и навыков. Создание адаптированных программ повышения квалификации и переподготовки поможет лицам с инвалидностью оставаться конкурентоспособными и двигаться вверх по карьерной лестнице.

Таким образом, карьерный путь лиц с инвалидностью и ОВЗ в профессио-

нальном образовании является многогранным процессом, который требует внимания к образовательным условиям, качеству практики, трудоустройству и последующей поддержке. Применение инклюзивного подхода во всех этих аспектах позволит минимизировать барьеры, укрепить положение выпускников на рынке труда и создать более равноправное общество, в котором каждый сможет реализовать свой потенциал. Важно помнить, что успешная интеграция лиц с инвалидностью в профессиональную среду обогащает не только их жизни, но и само общество в целом, внося разнообразие и новые перспективы в рабочие коллективы.

**Формы получения профессионального образования инвалидами и лицами с ОВЗ: интеграция, инклюзия и специально созданные условия.**

Профессиональное образование для инвалидов и лиц с ОВЗ требует многообразия форм и подходов, позволяющих максимально учесть индивидуальные потребности студентов и условия их обучения. В этой связи использование понятий интеграции, инклюзии и создания специально адаптированных условий находит широкое применение в практике образовательных учреждений. Проанализируем различные формы получения профессионального образования для лиц с инвалидностью, акцентируя внимание на их преимуществах и недостатках, а также рассмотрим проблемы выбора подходящей модели обучения для каждой конкретной категории студентов.

***Интеграция в профессиональном образовании.*** Интеграция подразумевает возможность обучения лиц с инвалидностью в обычных учебных заведениях вместе со здоровыми студентами. Эта форма образования пригодна для студентов с ОЖД к обучению, общению и контролю за своим поведением, не препятствует обучению по стандартным образовательным программам и позволяет использовать существующие учебные ресурсы.

Плюсы интеграции:

- Социальная адаптация: учащиеся с инвалидностью вписываются в общую образовательную среду, что способствует их социальной интеграции и улучшению навыков общения.
- Разнообразие опыта: множество подходов в обучении и взаимо-

действию с одноклассниками позволит увеличить уровень обучаемости и гибкость мышления.

- Доступ к ресурсам: интегрированные студенты получают возможность пользоваться существующими образовательными программами и инфраструктурой.

Минусы интеграции:

- Недостаток персонализированного подхода: стандартизированные учебные программы могут не учитывать индивидуальные потребности студентов с инвалидностью.

- Риски изоляции: студенты с ОВЗ могут столкнуться с предвзятым отношением со стороны одноклассников или преподавателей, что способно ухудшить их учебный процесс.

- Необходимость специальных ресурсов: потребуются специфические решения и оборудование, что может увеличить нагрузку на учебное заведение.

***Инклюзия в профессиональном образовании.*** Инклюзия подразумевает создание образовательной среды, где все студенты, независимо от своих возможностей, обучаются вместе, и все аспекты образовательного процесса направлены на поддержку и развитие всех учащихся. В этом контексте инклюзия требует соответствующей подготовки преподавателей, адаптации учебных материалов и создания доступной инфраструктуры.

Плюсы инклюзии:

- Гармонизация отношений: студенты с инвалидностью получают возможность учиться в безопасной и поддерживающей среде, что способствует их эмоциональному развитию.

- Системный подход: инклюзия включает в себя комплексное решение проблем через адаптацию контента и библиотек, что улучшает доступность для всех студентов.

- Развитие социальной ответственности: общество получает возможность осознать важность равенства и репрезентации, что формирует положительный имидж лиц с инвалидностью.

Минусы инклюзии:

– Значительные требования к ресурсам: создание инклюзивной среды требует мощных инвестиций и тщательной подготовки, что может быть вызовом для многих образовательных учреждений.

– Сложности в управлении: если инклюзия не подготовлена должным образом, преподаватели могут столкнуться с высокой нагрузкой и разными уровнями потребностей в группе.

– Необходимость дополнительной квалификации: преподаватели должны быть обучены инклюзивным подходам, что требует времени и финансовых ресурсов.

***Специально созданные условия.*** Создание специально адаптированных условий в рамках профессионального образования предполагает разработку специализированных программ и платформ, ориентированных исключительно на лиц с инвалидностью. Это может включать в себя использование специализированных учебных заведений, а также индивидуализированные образовательные маршруты.

Плюсы специально созданных условий:

– Персонализированный подход: возможность разработать программы, адаптированные к конкретным потребностям и возможностям каждого обучающегося.

– Специализированная поддержка: наличие специалистов, обладающих необходимыми знаниями и опытом для работы с учениками с инвалидностью.

– Создание безбарьерной среды: специально созданные условия обеспечивают доступность и комфортность для всех участников образовательного процесса.

Минусы специально созданных условий:

– Риск социальной изоляции: специализированные программы могут способствовать физическому разделению студентов с инвалидностью от общества, что способно негативно отразиться на их социализации.

– Ограниченные возможности трудоустройства: выпускники специ-

ализированных программ могут оказаться в условиях, где их навыки не соответствуют широким требованиям рынка труда.

– Ограниченный доступ к общим ресурсам: получая образование в специализированных условиях, студенты могут лишиться других возможностей и ресурсов, доступных в обычных учебных заведениях.

Таким образом, выбор формы профессионального образования для инвалидов и лиц с ОВЗ представляет собой ключевой аспект, требующий серьезного внимания к индивидуальным потребностям обучающихся и условиям их обучения. Интеграция, инклюзия и создание специально созданных условий обладают своими преимуществами и недостатками, и каждая из форм может быть полезна в различных контекстах и для различных категорий студентов. Эффективная стратегия должна основываться на комплексном подходе, гибкости и возможности адаптации, обеспечивая тем самым полноценное образование и интеграцию лиц с инвалидностью в общество и на рынок труда.

**Специальные условия в профессиональном образовании инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.** Обеспечение специальных условий для лиц с инвалидностью и ОВЗ в профессиональном образовании является неотъемлемым аспектом инклюзивной политики, направленной на социализацию и профессиональную интеграцию данной категории граждан. Эти специальные условия должны учитывать индивидуальные потребности и ограничения обучающихся, создавая доступную и поддерживающую образовательную среду, которая будет способствовать их полноценному участию в учебном процессе и впоследствии на рынке труда. В данном разделе статьи рассматриваются ключевые аспекты, касающиеся организации специальных условий в профессиональном образовании и их влияние на успешность обучения.

**Инфраструктурные условия.** Первоначальным элементом, обеспечивающим доступность образования для лиц с инвалидностью, является физическая инфраструктура образовательных учреждений. Адаптация учебных помещений, включая доступные входы, лифты, специальное оборудование и безбарьерные учебные зоны, является обязательной для создания условий, соот-

ветствующих современным стандартам инклюзии. Однако наличие физической доступности – это лишь начальная стадия. Важно также использование ТСО для обеспечения инфраструктуры с применением специализированных технологий, таких как звукозаписывающее и видеотрансляционное оборудование, что может значительно улучшить качество образования для студентов с ограничениями по слуху или зрению.

***Адаптированные учебные программы.*** Следующим критически важным аспектом являются адаптированные учебные программы, которые должны учитывать специфику и потребности студентов с инвалидностью и ОВЗ. Эти программы должны быть построены на принципах дифференциации обучения, учитывающих особенности и ограничения каждого студента, в том числе реализацию индивидуальных образовательных маршрутов. Применение мультимодальных стратегий обучения, таких как визуальные средства, аудиоматериалы, интерактивные платформы и технологии виртуальной реальности; программное обеспечение для специальных нужд, такое как программы для синтеза речи или специальные приложения, обеспечение доступа к учебным материалам, – это дает возможность индивидуализировать подход к обучению и эффективно справляться с трудностями, которые могут возникать у студентов с инвалидностью.

***Квалификация преподавателей.*** Квалификация преподавателей играет ключевую роль в создании специальных условий для обучения. Педагоги должны быть способны не только адаптировать учебные материалы и методы к потребностям студентов с инвалидностью, знать специальные технологии и методики, но и развивать навыки межличностного общения и обеспечения эмоциональной поддержки для студентов, что имеет большое значение для их самооценки и мотивации. Необходимость постоянного профессионального развития для преподавателей делает актуальным внедрение специализированных курсов и программ повышения квалификации, посвященных работе с обучающимися с инвалидностью.

***Социальная поддержка и наставничество.*** Специальные условия

в профессиональном образовании также требуют социальной поддержки для учащихся. Устойчивые программы менторства, предполагающие взаимодействие студентов с опытными практиками и специалистами, существенно влияют на социализацию и внедрение в профессиональную культуру. Создание групп поддержки и психологическая помощь могут стать важными аспектами, способствующими снижению стресса и адаптации студентов с ограниченными возможностями к учебному процессу.

Таким образом, создание специальных условий в профессиональном образовании для лиц с инвалидностью и ОВЗ требует комплексного подхода, охватывающего физическую инфраструктуру, адаптированные учебные программы, подготовку преподавателей и системы социальной поддержки. Эти элементы взаимосвязаны и играют ключевую роль в преодолении барьеров к образованию, обеспечивая полноценное включение студентов в учебный процесс и успешную интеграцию на рынке труда. Систематическое улучшение условий обучения для данной категории граждан представляет собой важную составляющую создания инклюзивного общества, где каждый человек имеет возможность развивать свой потенциал и достигать успеха.

Профессиональное образование играет решающую роль в подготовке лиц с инвалидностью к профессиональной деятельности. Оно должно включать в себя не только традиционные учебные курсы, но и инклюзивные методы, адаптированные под индивидуальные потребности учащихся. Применение антропоцентрического подхода, современных технологий, таких как онлайн-обучение, асинхронные курсы и образовательные платформы, позволяет создать более гибкую и доступную среду для обучения. Эти ресурсы предоставляют студентам возможность самостоятельно контролировать темп обучения и выбирать наилучшие для себя методы усвоения материала.

HR-менеджмент является важным элементом в управлении карьерным ростом и интеграцией выпускников с инвалидностью на рынке труда. Ключевую роль в этом процессе играют различные HR-технологии, такие как системы управления талантами (TMS), которые помогают отслеживать и развивать

навыки работников, а также программы для мониторинга адаптации новых сотрудников с инвалидностью. Аттестационные системы и электронные портфолио, которые позволяют выпускникам продемонстрировать свои навыки и достижения, становятся ценными инструментами для обеспечения их видимости на рынке труда. Инновационные HR-подходы, такие как обучение на рабочем месте и программы наставничества, помогают интегрировать лиц с инвалидностью в профессиональную среду, предоставляя им поддержку и помощь в адаптации.

Таким образом, профессиональное образование и HR-менеджмент играют взаимодополняющую роль в развитии карьерного пути лиц с инвалидностью и ОВЗ. Внедрение инклюзивных практик, современных технологий и программ адаптации способствуют созданию условий для успешной интеграции данной категории граждан на рынке труда. Стратегическое сотрудничество между образовательными учреждениями и работодателями, а также активное участие всех заинтересованных сторон в изменении общественного сознания помогут создать более справедливое и инклюзивное общество, в котором каждый сможет реализовать свой потенциал.

### **Список литературы**

1. Букина И. А., Гудина Т. В., Денисова О. А., Леханова О. Л. Структурно-функциональная модель взаимодействия работодателей с образовательными организациями среднего и высшего профессионального образования и государственными службами // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2022. – № 5 (110).

2. Волченкова Е. В., Воронина О. А., Турсенев С. А., Бугайчук Т. В., Коряковцева О. А. Формирование карьерных стратегий студентов с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью на этапе профессионального обучения в вузе // ПНиО. – 2022. – № 5 (59).

3. Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э., Лебедева Е. В. Транспрофессионализм как предиктор преадаптации субъекта деятельности к профессиональному будущему // СПЖ. – 2021. – № 79.

4. Педагогика, психология и технологии инклюзивного образования: материалы Третьей международной научно-практической конференции. – Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2015. – 576 с.

*Низамова А. И., Галимзянов И. В., Хасанова Н. В.*

### **Практика управления персоналом на примере горнорудного дела на Южном Урале**

Революция в промышленности способствовала появлению первых научных статей по управлению американского инженера Ф. Уинслоу Тейлора в период «господства» научной школы управления (1880–1920 гг.) и французского менеджера Анри Файоля, основоположника классической или административной школы управления (1920–1950 гг.). Современная практика управления персоналом в большей степени сформировалась в рамках школы человеческих отношений (1930–1960 гг.) и школы науки управления (с 1950 г. по настоящее время) [1].

Региональный опыт работы с персоналом на примере железоделательных и медеплавильных заводов начинает складываться в XVII веке на казенных горнорудных предприятиях. Зарождение предпринимательской деятельности в горной промышленности Урала произошло в XVIII веке благодаря указам Петра I, способствующим передаче убыточных казенных заводов в «частные руки», а через это их реконструкции и созданию новых предприятий.

Известный российский минеролог и экономист Павел Иванович Рычков в своем выдающемся исследовании «Топография Оренбургской губернии» не только описал минеральные залежи Южного и Среднего Урала [2], но и охарактеризовал сложившуюся практику управления персоналом на горных заводах, развитию которой способствовал бурный подъем горнорудной отрасли.

Первые уральские предприниматели – горнопромышленники XVIII века. Н. Н. и Е. Н. Демидовы, И. Б. Твердышев, И. С. Мясников проявили несравнен-

ный управленческий талант, заводскую смекалку, яркую самобытность в прикладном производственном и кадровом менеджменте, что в конечном итоге привело к расцвету всей российской металлургии. А технологии управления персоналом стали фундаментальным разделом науки управления [3].

На Южном Урале целостная система работы с персоналом сформировалась уже к началу XVIII века на медеплавильных и железоделательных заводах Ивана Борисовича Твердышева, тогда как классики мирового менеджмента Ф. Уинслоу Тейлор и Анри Файоль в своих научных трудах описали только отдельные ее составляющие через сто лет. Охарактеризуем систему управления персоналом на горных предприятиях И. Б. Твердышева, которого справедливо можно назвать родоначальником южноуральского менеджмента.

Первенствующую роль И. Б. Твердышева в становлении медеплавильных и железоделательных заводов на Южном Урале П. И. Рычков значительное количество раз упоминает в «Топографии Оренбургской губернии», особо отмечая его предприимчивость и экономическое мышление. «Из купечества он был первым, кто в Оренбурге снабжал казенные магазины из Казанского и Симбирского уездов, изыскивая прямые дороги», поставлял товары, как пишет автор, «с убавкою цены, многие тысячи рублей казенному расходу им уменьшено» [4]. Описывая его демократический стиль менеджмента, П. И. Рычков отмечает благосклонное отношение к «работному люду». Так называли рабочих горных заводов до отмены крепостного права в 1861 г.

Иван Борисович Твердышев стал главой горнозаводской компании Твердышевых, которая на территории Южного Урала за пятнадцать лет ввела в действие одиннадцать горных заводов: шесть медеплавильных, пять чугуноплавильных и железоделательных [5]. Система управления горным предприятием, созданная И. Б. Твердышевым, отличалась своей рациональностью. Она была основана на принципах системности, иерархичности, разделения труда и делегирования полномочий. Руководство производственной деятельностью осуществлялось его младшим братом Яковом, являющимся директором завода. К должностным обязанностям Якова Борисовича относились регулиро-

вание деятельности заводских приказчиков, планирование технологического процесса, заготовительные операции с припасами для заводских магазинов.

Все управленческие обязанности на горных предприятиях исполнялись горными инженерами, которые по иерархии были подотчетны главному горному начальнику. Горные инженеры не только управляли технологическими операциями, но и вели табель учета заработной платы, занимались охраной труда и условий проживания работных людей, организовывали профессиональное и общеобразовательное обучение, что по сути и представляет собой работу с персоналом [6]. Что касалось рабочей силы, она делилась на несколько категорий: приписные крестьяне – это крепостные крестьяне, приписанные к заводам; мастеровые – наиболее квалифицированные работники, выполняющие основные технологические операции; наконец, работные люди – неквалифицированные работники, занятые на вспомогательных операциях [7].

Замечательным достижением И. Б. Твердышева является то, что на Южном Урале в XVIII веке сложилась система профессионального обучения как разветвленная сеть профессиональных учебных заведений – горных школ, в которых учащиеся не только познавали горные ремесла, но и вместе с семьями получали знания по грамматике и арифметике. Позднее открылись при этих заводах школы словесности и арифметические школы. Инициатива И. Б. Твердышева по объединению производственного обучения с общеобразовательным является весьма значимой для развития всей системы профессионального обучения в России [8]. В дальнейшем и другие российские горнопромышленники и золотопромышленники открывали на своих предприятиях профессиональные учебные классы для обучения заводским ремеслам.

Таким образом, И. Б. Твердышев практически создал систему профессионального обучения в металлургической отрасли на Урале и в России в целом. Важно отметить, что Ф. Уинслоу Тейлор лишь в начале XX века в своих научных статьях пишет о создании системы обучения заводского персонала.

Важной составляющей работы с персоналом является социальная политика. Ее на заводах И. Б. Твердышева можно охарактеризовать на примере ме-

дицинского обеспечения работающих. Известный горнопромышленник на Верхоторском медеплавильном и Белорецком железодельном заводах построил больницы для работников, получивших увечья во время выполнения заводских работ. Лечебный процесс в этих больницах включал открытие больничных коек, аптеки с фармакологическим обеспечением и формирование штата медицинского персонала (врачей и лекарских учеников) [9].

Государственный исторический архив Республики Башкортостан содержит архивные отчеты о работе этих госпиталей, составленных по распоряжению Горного правления для проверки состояния медицинского обслуживания заводского персонала. Судя по отчетам, уровень состояния госпиталей был достаточно невысоким, но сам факт функционирования их является весьма значительным для подтверждения развития социальной политики на предприятиях горнорудной отрасли [10]. Вредные условия трудовой деятельности персонала, очень тяжелый физический труд приводили к профессиональным заболеваниям и непригодности. Работающие в литейных цехах заболевали туберкулезом, лесорубы и сплавщики леса, работники доменных и формовочных цехов – ревматизмом, в кузнечном и молотобойном цехах оставались без зрения и слуха. К тому же тысячи жизней уносили эпидемии чумы, холеры и оспы [11]. Только благодаря заводским больницам удавалось решать вопросы оздоровления работающих. Их дальнейшее развитие привело к созданию цеховой терапевтической службы как основного профилактического звена в борьбе с профессиональными заболеваниями в нашей стране.

Продолжая сравнительный анализ управленческих практик уральских горнозаводчиков с «новациями» Ф. Уинслоу Тейлора, заметим предложения американского ученого об открытии госпиталей для персонала на промышленных предприятиях. И вновь обнаружим бесспорное первенство в решении социальных вопросов еще в XVIII веке [12].

Особого внимания заслуживает такая важная составляющая управления персоналом, как мотивация. К сожалению, горнозаводчики были озабочены высокими прибылями и мотивационная политика была на крайне низком

уровне. Господствующий в практике и науке управления механистический подход не предполагал учета человеческого фактора. В сравнении с другими уральскими горнозаводчиками, И. Б. Твердышев был самым демократичным, стремился платить достойную заработную плату работающим. Архивные данные по Белорецкому железоделательному заводу (ныне Белорецкий металлургический комбинат) свидетельствуют о том, что заработная плата выдавалась мастерам и рабочим людям как деньгами, так и припасами (сельскохозяйственными орудиями, изготавливаемыми на заводе) [13].

Ф. Уинслоу Тейлор был приверженцем механистического подхода в управлении. Практика учета человеческого фактора начала себя проявлять только в эпоху школы человеческих отношений (1930–1960 гг.), когда наука проявила интерес к стилям руководства и теориям мотивации и стимулирования персонала. В этом смысле управленческая практика уральских горнопромышленников XVIII века значительно опередила время.

Особого внимания заслуживает тот факт, что многие горнопромышленники и золотопромышленники Среднего и Южного Урала стали известными благотворителями. На их пожертвования строились десятки приютов для бездомных, учреждения культуры, религиозные школы, храмы и мечети, поддерживалась деятельность попечительских советов [14]. В частности, И. Б. Твердышев строил дороги, содействовал воздвижению церквей, арифметических и словесных школ, а также открывал магазины по продаже товаров повседневного спроса по самым низким ценам. Таким образом, идея социально ответственного менеджмента зародилась гораздо раньше нашего времени, тогда как мы совсем недавно начали постигать основы корпоративной социальной ответственности. Отметим и то, что классики научного управления мало комментировали в своих научных трудах необходимость благотворительной деятельности [15].

В заключение следует отметить, что управленческая практика на горных предприятиях Среднего и Южного Урала на столетие предвосхитила научные результаты классиков управления. Иван Борисович Твердышев, которого справедливо можно назвать родоначальником управления в Башкортостане, превзо-

шел свое время в понимании принципов и подходов к управленческой деятельности задолго до появления первых научных статей Ф. Уинслоу Тейлора.

### **Список литературы**

1. Низамова А. И, Еникеева И. И., Хасанова Н. В. Первенство российских практик управления персоналом на примере горнодобывающей промышленности в Республике Башкортостан // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2024. – № 2 (63). – С. 189–194.

2. Низамова А. И. История менеджмента в Республике Башкортостан: монография. – Уфа: БАГСУ, 2010. – 114 с.

3. Гудков Г. Ф., Гудкова З. И. Из истории южноуральских горных заводов XVIII–XIX веков. Историко-краеведческие очерки. Часть вторая. – Уфа: Китап, 1993. – 480 с.

4. Из истории феодализма и капитализма в Башкирии / Под ред. С. М. Васильева, А. Н. Усманова, Х. Ф. Усманова; Башкирский филиал АН СССР. Институт истории, языка и литературы. – Уфа, 1971. – 356 с.

5. Макарова В. Н. Золотодобывающая промышленность Башкортостана (с 80-х гг. XIX века по 2000-е гг.) // Архивы Башкортостана. – 2007. – № 1. – С. 40–43.

6. История Башкортостана с древнейших времен до 60-х годов XIX века. – Уфа: Китап, 1996. – 520 с.

7. Мударисов Р. З. Промышленность Южного Урала в первой половине XIX века (1801–1861). – Уфа: Гилем, 2003. – 396 с.

8. Низамова А. И. Подготовка кадров для горнодобывающей отрасли на примере горнозаводских школ и училищ Южного и Среднего Урала в XVIII–XIX вв. // Актуальные проблемы управления персоналом. III Всероссийская научно-практическая конференция. – Уфа: БАГСУ, 2012. – С. 99–103.

9. Мичурина Г. Р. Верхотор начинался с завода. – Уфа: Информ-реклама, 2008. – 288 с.

10. ЦГИА РБ. Ф. 163. Оп. 1. Д. 604. Л. 22, 23.

11. ЦГИА РБ. Ф. 164. Оп. 1. Д. 830. Л. 112.

12. ЦГИА РБ. Ф. 167. Оп. 1. Д. 141. Л. 15–24.
13. ЦГИА РБ. Ф. 173. Оп. 18. Д. 370. Л. 32–35.
14. ЦГИА РБ. Ф. 174. Оп. 1. Д. 3346. Л. 10–33.
15. ЦГИА РБ. Ф. 389. Оп. 1. Д. 52а. Л. 6–16.

*Минькова Н. К., Рачина Г. Б.*

**Технологии HR-менеджмента как средство социальной инклюзии  
и профессиональной реабилитации: успешные практики для лиц  
с инвалидностью и ОВЗ в сфере среднего  
профессионального образования**

Социальная инклюзия лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) становится ключевым приоритетом в современном обществе, требующим комплексного подхода на уровне образовательной политики, социального обеспечения и трудовой практики. Среднее профессиональное образование (СПО) играет важную роль в процессе интеграции этих граждан в трудовую сферу и общественную жизнь, предоставляя необходимые знания и навыки для успешной профессиональной реализации. В данном контексте технологии управления человеческими ресурсами (HR) могут служить эффективным инструментом, способствующим как социальной инклюзии, так и профессиональной реабилитации лиц с инвалидностью. СПО представляет собой один из ключевых этапов на пути к профессиональной интеграции инвалидов, что обуславливает необходимость активного применения технологий HR-менеджмента для создания доступной и инклюзивной образовательной среды, а также комфортной реабилитационной экосистемы.

Технологии HR-менеджмента представляют собой широкий спектр методов и инструментов, направленных на оптимизацию трудовых процессов и управление человеческими ресурсами в организациях. Эти технологии поз-

воляют адаптировать образовательные программы под индивидуальные потребности студентов с ОВЗ, обеспечивая им доступ к качественному обучению и последующему трудоустройству. Они также стимулируют формирование партнерских отношений между учебными заведениями и работодателями, что представляет собой важный элемент успешной карьеры выпускников.

Несмотря на наличие успешных практик и положительного опыта применения HR-технологий в сфере профессионального образования для лиц с инвалидностью, остаются значительные вызовы и барьеры, требующие исследования. Эта статья будет посвящена анализу существующих технологий HR-менеджмента как средств социальной инклюзии и профессиональной реабилитации, а также выявлению успешных практик, которые могут быть адаптированы для повышения доступности и качества СПО для лиц с ограниченными возможностями здоровья. Основной акцент сделан на практическом применении этих технологий, что позволит определить их эффективные механизмы и влияние на образовательный и трудовой процесс.

**Роль HR-технологий в социальной инклюзии и профессиональной реабилитации инвалидов и лиц с ОВЗ.** В условиях современного общества социальная инклюзия лиц с инвалидностью и ОВЗ является важным элементом формирования справедливых и равноправных условий для всех граждан. Среднее профессиональное образование представляет собой одну из ключевых точек, где происходит подготовка и интеграция этих граждан в общественную жизнь и рынок труда. В этом контексте технологии управления человеческими ресурсами (HR) оказывают значительное влияние на процесс социальной инклюзии и профессиональной реабилитации, обеспечивая создание инфраструктуры и механизмов, которые способствуют максимальному вовлечению лиц с инвалидностью в образовательные и трудовые процессы. HR-технологии включают в себя широкий спектр инструментов и методов управления человеческими ресурсами, направленных на создание и поддержание инклюзивной культуры в организациях. В контексте СПО они могут использоваться в следующих целях:

***Адаптация образовательных процессов.*** Включение специализированного программного обеспечения и онлайн-платформ для организации учебного процесса позволяет предлагать индивидуализированные образовательные маршруты для студентов с ОВЗ. С помощью специализированных платформ и инструментов управления обучением можно разрабатывать персонализированные учебные планы, что учитывают физиологические и интеллектуальные особенности учащихся. Например, использование адаптивных технологий, позволяющих модифицировать материалы, обеспечивать доступ к ресурсам через различные форматы – аудиовизуальные, текстовые, интерактивные – создает условия для более глубокого усвоения информации и самостоятельного обучения.

***Разработка программ поддержки.*** Внедрение программ наставничества и карьерного консультирования, направленных на оказание помощи обучающимся в выборе профессии и создание эффективных профессиональных связей существенно повышает шансы на успешную интеграцию в рынок труда.

Программы наставничества предоставляют студентам возможность взаимодействовать с опытными профессионалами, которые могут делиться знаниями и практическим опытом, а также оказывать поддержку в профессиональных вопросах. Наставничество способствует не только развитию профессиональных навыков, но и формированию социального капитала, который играет ключевую роль в построении карьерной траектории.

Кроме того, карьерное консультирование становится важным инструментом для углубленного изучения индивидуальных потребностей и предпочтений студентов. Профессиональные консультанты могут предоставлять информацию о рынке труда, актуальных трендах и востребованных специальностях, что помогает студентам принимать осознанные решения о выборе профессии. Консультации также включают в себя работу над резюме, подготовку к собеседованиям и развитие навыков самопрезентации, что способствует успешному трудоустройству.

Стоит упомянуть о внедрении цифровых инструментов в процесс карьерного консультирования. Платформы для онлайн-анализа навыков и профо-

риентации, а также приложения для трудоустройства становятся все более популярными среди студентов, что позволяет им самостоятельно исследовать возможности карьерного роста и налаживать связи с потенциальными работодателями.

В современных условиях, когда дистанционное обучение и работа становятся нормой, интеграция программ наставничества и карьерного консультирования в цифровую среду является неотъемлемой частью стратегии подготовки студентов с ОВЗ. Это создает дополнительные возможности для внутренней и внешней коммуникации, поддержки и наставничества, что в конечном итоге значительно увеличивает шансы выпускников на успешное трудоустройство и социальную интеграцию.

***Повышение уровня осведомленности.*** Обучение преподавателей и сотрудников принципам инклюзии, методам работы с лицами с ОВЗ, важности создания инклюзивной образовательной среды. Важным аспектом успешной инклюзии лиц с ОВЗ в образовательный процесс является повышение уровня осведомленности среди преподавателей и сотрудников образовательных учреждений. Обучение педагогов принципам инклюзии, методам работы с лицами с ОВЗ и созданию дружественной, поддерживающей атмосферы является неотъемлемой частью формирования эффективной инклюзивной образовательной среды.

Обучение должно охватывать не только теоретические аспекты, такие как понимание различных форм инвалидности и соответствующих потребностей студентов, но и применение практических методов интервенции. Преподаватели должны быть знакомы с адаптивными методами обучения, которые способствуют индивидуализации учебного процесса. Это включает в себя использование разнообразных педагогических подходов, технологий и материалов, направленных на удовлетворение специфических нужд обучающихся.

Ключевую роль в этом процессе играет создание инклюзивной образовательной среды, которая способствует социальному взаимодействию и открытости. Благоприятная атмосфера в классе повышает учебный успех студентов с ОВЗ и влияет на общую динамику взаимодействия между всеми участниками

образовательного процесса. Важно, чтобы учебные заведения не только обеспечили физическую доступность, но и активно развивали культуру уважения и взаимоотношений, ориентированную на поддержку и взаимопомощь.

Не менее значимым является создание поддерживающей реабилитационной экосистемы, которая может включать в себя взаимодействие между образовательными учреждениями, медицинскими и реабилитационными центрами, а также сообществами и работодателями. Это взаимодействие позволяет обеспечить целостный подход к обучению и реабилитации, что особенно важно для лиц с ОВЗ. Например, регулярное сотрудничество с психологами и социальными работниками может способствовать комплексному пониманию проблем, с которыми сталкиваются студенты, и поиску путей их решения.

Таким образом, повышение уровня осведомленности и обучение сотрудников образовательных учреждений принципам инклюзии и методам работы с лицами с ОВЗ, наряду с созданием инклюзивной образовательной среды и поддерживающей реабилитационной экосистемы, являются необходимыми элементами для успешной интеграции этих граждан в образовательные процессы и общество в целом.

HR-технологии также играют важную роль в создании инклюзивной образовательной среды. Системы управления талантами (TMS), которые отслеживают развитие студентов на протяжении всего обучения, предоставляют возможность выявлять потенциальные слабые стороны и своевременно адаптировать методики преподавания. Эти технологии способствуют формированию атмосферы поддержки и понимания в коллективе, что крайне важно для лиц с ОВЗ, поскольку положительное взаимодействие с сокурсниками и преподавателями напрямую влияет на их самооценку и мотивацию.

***Партнерство с работодателями.*** Одним из ключевых аспектов эффективной подготовки студентов с ОВЗ в системе СПО является развитие устойчивых партнерских отношений между образовательными учреждениями и работодателями. Внедрение HR-технологий играет важную роль в упрощении и оптимизации этого процесса.

Технологические платформы, ориентированные на карьерное консультирование и управление стажировками, создают новые возможности для взаимодействия различных объектов на рынке труда. Эти инструменты позволяют образовательным учреждениям и работодателям вести продуктивный диалог, направленный на формулирование актуальных требований к кадрам и соответствующих образовательных программ. Использование HR-технологий обеспечивает не только данные о вакансиях и потребностях компании, но и информацию о квалификациях и навыках выпускников, что, в свою очередь, позволяет адаптировать учебные планы.

Совместные инициативы по организации стажировок и практики становятся более доступными благодаря интеграции HR-технологий в процессы управления. Студенты с ОВЗ могут получать реальный опыт работы в компаниях, что значительно повышает их шансы на успешное трудоустройство после завершения обучения. Более того, такие программы предоставляют работодателям возможность не только оценить профессиональные навыки и способности студентов, но и сформировать более глубокое понимание их потребностей и потенциальных трудностей, с которыми они могут столкнуться на рабочем месте.

Кроме того, важно отметить, что активное взаимодействие между образовательными учреждениями и работодателями позволяет формировать культуру инклюзии на уровне компаний. Работодатели, вовлеченные в процесс подготовки кадров, становятся более осведомленными о ценности разнообразия в своих командах и способны строить более инклюзивные практики в своих организациях. Это приводит не только к лучшей интеграции выпускников с инвалидностью в общество, но и способствует формированию более инклюзивной экономической среды в целом.

Таким образом, партнерство между образовательными учреждениями и работодателями, усиленное использованием HR-технологий, является важным инструментом в подготовке квалифицированных и конкурентоспособных специалистов среди лиц с ограниченными возможностями здоровья. Это со-

трудничество создает возможности для долгосрочной профессиональной адаптации студентов и обеспечивает позитивные изменения в общественном отношении к инклюзии и разнообразию.

**Поддержка профессиональной реабилитации через HR-технологии.** Профессиональная реабилитация инвалидов является ключевым аспектом, способствующим их интеграции в общество и трудовую жизнь. В современных реалиях эффективные технологии управления человеческими ресурсами становятся важными инструментами, позволяющими улучшить процесс реабилитации и обеспечить поддержку на всех этапах карьерного пути выпускников с ОВЗ. В данном разделе рассматриваются способы, которыми HR-технологии способствуют профессиональной реабилитации, а также их влияние на успешную интеграцию инвалидов в рабочую среду.

**Мониторинг прогресса и развитие карьерных навыков.** HR-технологии предоставляют образовательным учреждениям и реабилитационным центрам возможности для систематического мониторинга прогресса студентов и выпускников с инвалидностью. Интегрированные платформы для управления карьерным развитием и оценкой навыков позволяют не только отслеживать результаты обучения, но и выявлять области, требующие дополнительного внимания. Это представляет собой важный аспект в условиях индивидуализированного подхода, помогающего адаптировать образовательные стратегии в зависимости от личных потребностей студентов.

Технологические инструменты позволяют осуществлять оценку и регистрацию прогресса через цифровые портфолио, которые могут включать как результаты обучения, так и достижения в реальной рабочей среде. Это создает целостное представление о компетенциях индивида и обогащает его возможности для дальнейшего трудоустройства и карьерного роста.

**Интеграция программ наставничества.** Использование HR-платформ для интеграции программ наставничества становится важным элементом профессиональной реабилитации. Наставничество способствует не только передаче знаний и опыта, но и формированию сети социальных контактов, что кри-

тически важно для успешной интеграции на рынке труда. Наставники, обладающие опытом в определенной сфере, могут оказать поддержку выпускникам в процессе поиска работы, а также помочь им адаптироваться в профессиональной среде.

Наличие менторской поддержки предоставляет выпускникам уверенность в своих силах и снижает уровень стресса в процессе перехода от теории к практике. Наличие наставника у людей с инвалидностью увеличивает шансы на успешное трудоустройство и долгосрочную карьерную адаптацию.

*Поддержка на каждом этапе карьерного пути.* HR-технологии играют ключевую роль в обеспечении непрерывной поддержки на каждом этапе карьерного пути, начиная с профессиональной ориентации и заканчивая трудоустройством. Онлайн-платформы для карьерного консультирования могут предложить студентам доступ к ресурсам и инструментам, необходимым для развития профессиональных навыков, включая создание резюме, подготовку к собеседованиям и сетевое взаимодействие с представителями работодателей.

Кроме того, эти технологии позволяют создавать сообщества и группы по интересам, в которых выпускники могут обмениваться опытом и получать рекомендации от более опытных коллег. Такой подход способствует формированию положительного опыта интеграции в трудовую жизнь, что критически важно для лиц с инвалидностью, испытывающих трудности в адаптации.

Поддержка профессиональной реабилитации через HR-технологии представляет собой важный инструмент в процессе интеграции инвалидов и лиц с ОВЗ в трудовую жизнь. Эти технологии не только облегчают мониторинг прогресса и развитие карьерных навыков, но и интегрируют программы наставничества, обеспечивая выпускникам уверенность и знания, необходимые для успешного трудоустройства. В результате применение HR-технологий в профессиональной реабилитации повышает качество жизни инвалидов и создает устойчивую инфраструктуру поддержки, способствующую социальной справедливости и равенству возможностей для всех.

Таким образом, HR-технологии являются неотъемлемым элементом в про-

цессе социальной инклюзии и профессиональной реабилитации инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в сфере среднего профессионального образования. Они обеспечивают адаптацию образовательных программ, создание инклюзивной среды, партнерство с работодателями и поддержку профессионального развития. Следовательно, активное использование HR-технологий в СПО представляет собой стратегически важный шаг на пути к созданию более справедливого, доступного и инклюзивного общества, в котором каждый имеет право на качественное образование и полноценную трудовую жизнь.

Резюмируя сказанное, необходимо выделить сложившиеся успешные практики и остановиться на имеющихся проблемах и вызовах.

#### ***Успешные практики. Инклюзивные образовательные программы.***

Одной из наиболее успешных практик является внедрение инклюзивных образовательных программ, которые фокусируются на индивидуальных потребностях студентов с ОВЗ. Использование технологий, таких как адаптивные платформы для обучения и виртуальные симуляторы, позволяет создать комфортные условия для изучения профессий в привычной для студентов форме. Например, некоторые учебные заведения разрабатывают онлайн-курсы, доступные как для студентов с ограниченными возможностями здоровья, так и для их сверстников. Это создает атмосферу сотрудничества и понимания, что необходимо для устойчивой инклюзии.

***Партнерство с работодателями.*** HR-менеджеры в образовательных учреждениях активно развивают сотрудничество с работодателями, устраивая стажировки и практические занятия для студентов с ОВЗ. Такие инициативы помогают учащимся получить необходимый опыт и преодолеть предвзятости со стороны потенциальных работодателей. Работодатели, вовлеченные в программы, имеют возможность более глубоко понять ценность диверсификации в команде, что в конечном итоге способствует формированию инклюзивной корпоративной культуры.

***Карьерное консультирование и сопровождение.*** Активное использование HR-технологий в процессе карьерного консультирования демонстрирует

важность сопровождения студентов на всех этапах их образовательного и трудового пути. Например, внедрение платформ для профориентации и карьерного роста, создание индивидуализированных модулей, учитывающих конкретные навыки и возможности учащихся, позволяет сделать процесс трудоустройства более целенаправленным. Консультации с HR-специалистами помогают студентам правильно оценить свои сильные и слабые стороны, выбрать направление и сосредоточиться на развитии необходимых компетенций для рынка труда.

**Проблемы и вызовы.** Несмотря на сложившиеся успешные практики и положительные примеры, внедрение HR-технологий в профессиональное образование для лиц с ОВЗ сталкивается с рядом проблем. К ним относятся:

**Недостаток финансирования.** Многие образовательные учреждения испытывают сложности с выделением средств на реализацию инклюзивных программ и технологий.

**Сопrotивление со стороны преподавателей.** Не все преподаватели готовы воспринимать и реализовывать концепцию инклюзии, что может негативно сказаться на обучении студентов с ОВЗ.

**Стереотипы и предвзятости.** Социальные стереотипы относительно возможностей лиц с инвалидностью продолжают оставаться значительными барьерами для их интеграции в общество и на рынок труда.

Исследование технологий HR-менеджмента как средства социальной инклюзии и профессиональной реабилитации для лиц с ограниченными возможностями здоровья в контексте СПО акцентирует внимание на их значимости и многообразии применения. Внедрение HR-технологий, таких как платформы для карьерного консультирования, системы мониторинга прогресса и менторские программы, открывает новые горизонты для эффективной интеграции студентов с инвалидностью в образовательную и трудовую среду.

Успешные практики, выделенные в ходе анализа, подчеркивают важность создания инклюзивных образовательных учреждений, готовых адаптироваться к потребностям обучающихся с ОВЗ, а также необходимость форми-

рования партнерских отношений между образовательными организациями и работодателями. Взаимодействие этих двух секторов создает устойчивую экосистему, которая поддерживает не только профессиональное развитие, но и социальную адаптацию лиц с инвалидностью.

Для достижения более глубоких и устойчивых результатов важно преодолеть существующие барьеры, такие как финансовые ограничения, недостаток обученности преподавателей и предвзятое отношение к лицам с инвалидностью. Стратегический подход и целенаправленные усилия на уровне государственных и частных структур способны создать основу для долгосрочных изменений в области инклюзии и реабилитации.

В заключение необходимо отметить, что технологии HR-менеджмента являются мощным инструментом в процессе социальной инклюзии и профессиональной реабилитации лиц с ограниченными возможностями здоровья в сфере среднего профессионального образования. Успешные практики, такие как инклюзивные образовательные программы, партнерство с работодателями и эффективное карьерное консультирование, демонстрируют возможности для активной профилизации и адаптации учащихся с ОВЗ. Однако для достижения устойчивых результатов необходимо преодолевать существующие барьеры и разрабатывать комплексные стратегии, которые будут учитывать потребности всех участников образовательного процесса.

Таким образом, эффективное использование HR-технологий в сфере среднего профессионального образования становится необходимым условием для обеспечения равных прав и возможностей лиц с ограниченными возможностями здоровья. Это не только способствует улучшению качества их жизни, но и обогащает общество в целом, формируя более инклюзивное, справедливое и разнообразное будущее.

### **Список литературы**

1. Атаев А. И., Мухаметзянова Ф. Г. Проблемы образования в России // Глобальная экономика и образование. – 2023. – № 4.

2. Байрамов В. Д., Лещинская С. Н. Теоретические основы и технологии социокультурной интеграции студентов-инвалидов в образовательной организации // Педагогический журнал Башкортостана. – 2023. – № 3 (101).

3. Грабчук К. М. Инклюзивные процессы в образовательных организациях высшего и среднего профессионального образования // Научный вестник ЮИМ. – 2017. – № 2.

4. Шадчин И. В. Инклюзивное профессиональное образование в условиях его цифровизации // Инновационное развитие профессионального образования. – 2020. – № 4 (28).

*Волкова В. В.*

### **Основы диагностики и управления организационными конфликтами**

Конфликт проявляется в деятельности всех организованных групп, во взаимоотношениях между людьми и играет ключевую роль в жизни отдельных людей, семей, коллективов, стран, обществ и индивидов в целом. Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, в процессе борьбы за определенный статус, власть, ресурсы, которая встречается в каждой организации. Организация – это сложное целое, включающее в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, различные подразделения организации могут подвергаться управленческому воздействию в различной степени. **Организационный конфликт** – это особый тип социальных конфликтов, который связан со специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями,

а также особенностями взаимодействия членов коллектива друг с другом и с другими организациями. Организационный конфликт, как противоречие, возникает между сотрудниками, коллективами организации в процессе их совместной трудовой деятельности из-за противоположности (несовпадения) интересов, отсутствия согласия, даже конфронтации в процессе решения каких-либо деловых вопросов. По данным Американской ассоциации менеджмента, современные управленцы тратят до 24 % рабочего времени на урегулирование противоречий между сотрудниками. Конфликт прежде всего влияет на эффективность организации, ее экономический рост, но также и на психическое состояние самого работника. В организации конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других. Организационный конфликт может оказывать как конструктивное, так и деструктивное влияние на развитие организации. С одной стороны, конфликты раскрывают существующие проблемы организации и помогают выявить альтернативные способы их решения. При правильном и успешном разрешении конфликта организация может увеличить эффективность производства, принимая во внимание подход или мнение одной из сторон. С другой стороны, конфликт может негативно сказываться на микроклимате коллектива. Некоторые конфликты несут серьезные угрозы здоровью работников и организации. Согласно исследованию портала SuperJob, в 2023 году каждый второй россиянин сталкивался с конфликтами на работе. В комментариях респонденты рассказывают, что поводом для конфликта могут послужить не только рабочие дела, но и личная жизнь, вопросы организации офисного пространства или политические взгляды. При этом у 37 % ответивших конфликты случались с руководством, и каждый четвертый (25 %) считает начальника виновным в ссоре. Конфликтологи отмечают, что отсутствие конфликтов в организации – это тревожный знак: если в организации нет конфликтов, значит она умирает. Интересы людей сталкиваются всё время, а вот отсутствие желания вести по этому поводу переговоры – признак равнодушия к работе, выгорания и серьезной текучки кадров в будущем. Вот почему способность вовремя выявить конфликт и про-

дуктивно урегулировать его – важная задача руководства организации. Конфликты оказывают значительное влияние на социально-психологический климат внутри компании, а также на эффективность ее деятельности в целом, что придает теме управления конфликтами особую актуальность [4].

Долгое время к конфликтам в организации относились исключительно как к негативному явлению, которое важно было вовремя сгладить или всеми силами избежать. Делать вид, что в организации не существует конфликтов, или запрещать их опасно для продуктивности. Есть риск, что тогда сотрудники будут скрывать разницу во мнениях, привыкнут действовать тайно, начнут заниматься корпоративными играми вместо решения своих задач. Эффективнее будет принять, что это явление существует, и научиться извлекать из него выгоду, управлять разногласиями, направлять их в продуктивное русло. Наконец, с помощью конфликтов можно увеличить мотивацию и стимулировать интерес сотрудников. На современном этапе отношение к конфликту изменилось, конфликт – это естественный источник изменений и развития. Но важен характер противостояния сторон. Конструктивный конфликт помогает выявить проблемы и принять обоснованные решения. Он про развитие команды и организации. В деструктивном конфликте места обсуждению крайне мало, стороны концентрируются на эмоциональной части проблемы, поиске виновного и много обличают друг друга.

Причины организационных конфликтов кроются в распределении ресурсов, взаимозависимости задач, расхождении целей, недостаточной или избыточной бюрократии и реже – межличностных проблемах. Необходимо рассмотреть пять основных групп причин возникновения конфликтов в организации. Первая – это борьба за ресурсы. Все организации существуют в условиях определенной ограниченности ресурсов: людей, бюджета, инструментов, сырья, материалов. Искусство управления и заключается отчасти в том, чтобы эффективно решать задачи при ограниченности средств. Борьба за ресурсы периодически случается в любой организации, так как возникает потребность в обеспечении ресурсами для выполнения работы и неготовность смириться с прежними условиями их рас-

пределения. Такой конфликт может быть конструктивным, когда пересматривается действительно несправедливая или устаревшая система. При возникновении конфликта, связанного с борьбой за ресурсы, как правило, необходимо провести работу над изменением структуры распределения ресурсов в коллективе. Не менее значимой причиной является столкновение целей. В большинстве крупных компаний с разветвленной структурой цели подразделений могут отличаться, как результат – происходят конфликты на этой почве. Третьей не менее значимой причиной является проблема в системе коммуникации. Дефицит информации может быть самостоятельным фактором возникновения конфликта, так как людям в такой ситуации свойственно восполнять дефицит информации, используя собственную интерпретацию и субъективные представления. Прозрачность и четкость в коммуникациях, фиксация всех ключевых договоренностей в письменном виде, приобретение навыков эффективной коммуникации – *soft skills* (социально-психологические навыки, такие как коммуникабельность, эмпатия, критическое мышление и умение работать в команде) являются необходимой мерой предупреждения разногласий. Еще одной причиной возникновения конфликтов становится проблема, связанная с работой в команде: некачественная или несвоевременно сделанная одним сотрудником или отделом часть работы может негативно отразиться на общем результате. Также причиной являются столкновения на почве индивидуально-личностных особенностей. Сотрудники могут испытывать антипатию друг к другу, иметь разные взгляды на работу или разный темп работы. Конечно, важно при формировании команды учитывать психологическую совместимость, вместе с тем именно различия между сотрудниками становятся движущей силой команды и ее уникальностью.

Конфликты зарождаются на почве возникновения системных сопротивлений в организации. Сопротивления, не подлежащие открытому решению, перерождаются во внутренний системный конфликт, который может оказать разрушительное воздействие на внутреннюю среду организации. Сопротивления, решаемые в ходе организационных процессов, приобретают статус открытого конфликта и оказывают благотворное влияние на развитие организации. Орга-

низационные конфликты, как правило, возникают при осуществлении каких-либо изменений внутри организации. Всегда есть три фактора сопротивления изменениям – это природа организации, природа человека и природа самого изменения или противоречия, для которого необходимо проведение изменений.

Необходимо отметить, что диагностика конфликтов в организационной среде строится на основе сопоставления трудового потенциала работников предприятий, анализа трудовых компетенций и возможностей. Диагностирование должно дать ответ на вопросы – есть ли необходимость вмешательства (интервенции) и какой конкретно тип стратегии необходимо использовать.

Диагностика потенциальной готовности к конфликтам проводится с опорой на прояснение следующих значимых аспектов работы организации:

- каким структурам конфликты наиболее выгодны, чьи интересы затрагивают;
- кто лично выиграет от конфликтов;
- кому конфликт нанесет наибольший ущерб;
- какую роль в конфликте играет неформальная структура, какова ее сила;
- какие организационные стереотипы, стратегии поведения сотрудников способствуют возникновению конфликтов;
- какие организационные стереотипы, стратегии поведения способствуют конфликто разрешению.

В современной организации применяют следующие методы диагностики конфликтов: наблюдение, метод социометрии, метод изучения документов, опрос, эксперимент (моделирование ситуаций), математическое моделирование, психологическое тестирование. Наблюдение позволяет собрать первичную информацию об изучаемом объекте путем целенаправленного восприятия и фиксирования конфликтных событий. Метод социометрии применяется для выявления напряженных взаимоотношений в малой группе. С помощью социально-психологического теста проводится оценка межличностных эмоциональных связей в группе. Метод изучения документов как ретроспективный анализ конфликтов направлен на исследование информации, зафиксированной в рукописном или печатном тексте (трудовые договоры, должностные ин-

струкции, приказы и распоряжения и т.п.). Метод опроса включает разнообразные шкалы диагностики наличия конфликта и степени его выраженности, тестовые процедуры, выявляющие избираемые стратегии поведения в конфликтах. Эксперимент основан на моделировании конфликтных ситуаций, преимущественно в лабораторных условиях, и фиксации реакций человека на эти ситуации. Математическое моделирование позволяет перейти от простого накопления и анализа фактов к прогнозированию и оценке событий в реальном масштабе времени их развития. Психологическое тестирование проводится с применением методик, позволяющих выявить индивидуально-личностные особенности сотрудников, те или иные характерологические свойства конфликтности личности и определить ее уровень.

Обычно результаты диагноза обсуждаются группой руководителей с привлечением внешних экспертов – конфликтологов. На основании результатов диагностики определяется необходимость вмешательства (интервенции), наиболее эффективная стратегия для управления данным конфликтом, формируется команда для управления конфликтом [3].

Управление конфликтами в организации – это процесс взаимодействия с сотрудниками, цель которого заключается в устранении причин конфликта и изменении поведения сторон в соответствии с принятыми нормами. Управление конфликтом в организации представляет собой процесс последовательных действий и включает следующие шаги: анализ источников конфликта, определение структурных элементов, локализация конфликта и минимизация количества сторон конфликта, выработка решения конфликтной ситуации. Анализ источников конфликта заключается в определении истинных причин возникновения спора, интересов сторон. Определение структурных элементов конфликта, к которым относятся: объект, предмет, участники, внешние факторы и образ конфликтной ситуации, позволяет организовать работу с каждым элементом с целью определения параметров, на которые будет оказано воздействие. Локализация конфликта и минимизация количества сторон конфликта влияет на эффективность разрешения конфликта при снижении количества оп-

понентов, участвующих в споре. Выработка решения конфликтной ситуации направлена на устранение противоречия и определение параметров взаимодействия между сторонами в будущем.

Выделяют следующие подходы к управлению организационными конфликтами: организационный, социокультурный, социально-психологический. Организационный метод заключается в изменении структуры организации, образовании подгрупп внутри конфликтующих сторон, введении независимых контролирующих элементов (создание комиссий), замене лидеров или руководителей отдельных групп, ротации – перемещении членов организации, постановке общеорганизационных комплексных целей, распределении обязанностей, разделении труда, системе вознаграждений, изменении содержания труда, разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов. Социокультурный подход ориентирован на установление норм и правил развития организационной культуры, воздействие на коммуникацию, изменение содержания властных отношений, отношений зависимости, структуры неформальной социальной группы, системы ценностей, выгоды от завершения конфликта, введение и принятие новых норм, изменение отношения к деятельности, концентрацию интересов на нейтральном объекте, изменение системы коммуникаций. Социально-психологический подход ориентирован на воздействие на психологический настрой, мотивацию, характер межличностных отношений, а именно изменение установок по отношению к членам группы, изменение мотивации членов организации, введение новых неформальных лидеров, создание благоприятной эмоциональной атмосферы и психологического климата [1].

В крупных компаниях управление конфликтами, как правило, осуществляется сотрудниками, наделенными функциями управления различного уровня. Развитие навыка фасилитации (*фасилитация* – особый стиль организации групповой работы, в котором каждый сотрудник будет услышан), активного слушания и предотвращения развития конфликта на начальных стадиях является приоритетным направлением обучения и развития персонала в целях

повышения его конфликтологической компетентности (*конфликтологическая компетентность* – подготовленность и способность сотрудника адекватно действовать в конфликте, минимизируя деструктивные проявления) и способности работать в команде. В сложных ситуациях рекомендовано подключение специалиста конфликтолога, который может разработать стратегию управления конфликтом с деструктивным направлением развития, а также реализовать управление конфликтной ситуацией с использованием наиболее эффективного метода управления или при необходимости применить такой способ урегулирования конфликтов с участием третьей стороны, как медиация [2].

Процесс управления конфликтом начинается с определения стадии конфликта, роли и стратегии, создания условий для реализации наиболее эффективной стратегии управления с учетом преимущества для бизнес-процессов. Любой конфликт от появления до угасания проходит через четыре стадии: на предконфликтной стадии сотрудники начинают негативно относиться к чему-то, как правило, к какой-то управленческой ситуации. Конфликт зарождается неявно, работники не проявляют своих чувств, не выдвигают требований – обычно на этом этапе они не сформулированы. Проблема проявляется недоброжелательным поведением. На стадии эскалации конфликта сотрудники делятся на несколько групп, которые отличаются разным отношением к какой-то управленческой ситуации – происходит так называемая консолидация в зависимости от их желаний, то есть отношение к ситуации у всех негативное, а требования разные. На стадии пика конфликта стороны переходят в открытое противостояние, проявляется так называемая модель поведения врага – когда люди стараются не достигнуть чего-то, а вредят и мешают друг другу достигнуть желаемого. На стадии угасания конфликт заканчивается через некоторое время после пика, когда происходят функциональные или даже дисфункциональные (непродуктивные) последствия. Действия по управлению конфликтом, начатые на начальной стадии, достигают эффекта в 92 % случаев, на стадии эскалации, во время реакции второй стороны – в 46 % случаев, на стадии пика управление конфликтом может быть уже невозможным. Участие в конфликте способно

ключевой ошибкой управления, так как разногласия воспринимаются как некое соревнование, в котором нужно победить. Также преждевременная оценка степени виновности и правоты каждой стороны может привести к косвенному увеличению дисбаланса сил, так как, приняв чью-то сторону, управленец начинает участвовать в этом соревновании. Вместо этого стоит направить свои усилия на изменения отношения к оппоненту с каждой стороны и отказаться от восприятия его в качестве врага или участника соревнования. Необходимо найти решение, которое устроит обе стороны, предложить вместе с конфликтующими изучить ситуацию, которая привела к разногласиям, и попытаться посмотреть на нее шире, как бы найти некое третье мнение, противоречащее позициям обеих сторон. Эта тактика может повлиять на снижение эмоционального напряжения и направить энергию участников конфликта в продуктивное русло, без риска вовлечения в разногласие сторон.

Стратегический подход к управлению конфликтами в организации позволит российским компаниям выйти на более высокий и цивилизованный уровень системы управления персоналом и менеджмента организации в целом.

### **Список литературы**

1. Муратова А. Р. Разрешение социально-трудовых противоречий через систему социального партнерства // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 42. – С. 8–13.
2. Нехода Е. В. Социальное развитие человека и изменение представлений о субъекте труда в системе трудовых отношений // Вестник Томского государственного университета. – 2008. – № 3. – С. 23–45.
3. Панина Е. С. Трудовые конфликты на предприятиях // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 6. – С. 132–135.
4. Пушкарева В. А. Управление конфликтными ситуациями в организации // Молодой ученый. – 2018. – № 47 (233). – С. 273–276. – URL: <https://moluch.ru/archive/233/54083> (дата обращения: 08.11.2024).
5. Спатарь А. В. Основы управления конфликтами в организации // Про-

блемы современной экономики: материалы IV Международной научной конференции (г. Челябинск, февраль 2015 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2015. – С. 95–98. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/7201> (дата обращения: 09.11.2024).

6. Черепкова Н. В., Чугункин С. А. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе. Бюллетень медицинских интернет-конференций. – 2011. – Том 1. – № 1. – С. 45–48.

*Андреева Л. Т.*

### **Консультирование руководителей коммерческой организации по развитию мотивации персонала**

В современном мире важным фактором является экономическая составляющая жизни общества. На уровне коммерческой организации психолог имеет возможность принимать активное участие в повышении эффективности труда посредством изучения (с помощью методов психологического тестирования) личности работников и специфики взаимодействия между ними в рамках рабочего коллектива, а также индивидуального психологического консультирования, организации тренингов, консультирования руководителей по различным вопросам, связанным с психологическими аспектами трудовой жизни.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. *Мотивация* – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Она является базовым психологическим процессом. Это самое важное понятие в подходе к поведению человека на рабочем месте. Знание мотивации необходимо в практической работе по управлению персоналом. Оно помогает при распределении и планировании работ. К наиболее распространенным видам мотивации относят следующие:

– внешняя мотивация – вид мотивации, включающий факторы, не зависящие от индивидуальных качеств человека: его окружение, условия труда, бонусы и похвала и др.;

– внутренняя мотивация – вид мотивации, определяемый внутренними, индивидуальными особенностями работника, например, личное удовлетворение, чувство выполненного долга и др.

Также трудовая мотивация делится на материальную и нематериальную [1].

Мотивы, потребности и ценности индивидуальны. Они не бывают абсолютно идентичными для отдельной социальной группы или для всех сотрудников организации, поэтому важно уметь определять и использовать личностные мотивы, потребности реального или будущего сотрудника.

Многие руководители склонны приписывать своим работникам собственную мотивацию (данную модель поведения называют проекцией). Это приводит к огромному количеству ошибок в управлении. Однако избежать подобной ситуации можно. В первую очередь необходимо правильно оценить мотивацию сотрудника.

При диагностике личности на выявление мотивации к успеху и мотивации к избеганию неудач Т. Элерс дает интерпретацию преобладающим мотивам:

– люди, у которых преобладает мотивация к успеху, предпочитают средний или низкий уровень риска. Им свойственно избегать высокого риска. При сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху, однако они много работают для достижения успеха, стремятся к нему.

Индивиды с низким уровнем мотивации к успеху проявляют неуверенность в себе, тяготеют к выполняемой работе. Выполнение трудных заданий вызывает у них дискомфорт.

– Индивиды, у которых преобладает мотив избегания неудач, предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. У них, как правило, высокий уровень защиты и страха перед несчастными случаями, и они чаще попадают в подобные неприятности.

В двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга выделяются две группы факторов:

1) мотивационные. Мотивационные факторы, или «удовлетворители», как считается, вызывают чувство удовлетворения работой. Они отвечают за повышение мотивации или удовлетворенности сотрудников. Их отсутствие не вызывает чувства неудовлетворенности.

2) гигиенические. Эта группа факторов, так называемые факторы поддержки, обеспечивают практически нейтральные чувства среди работников организации. Устранение этих факторов с рабочего места имеет тенденцию вызывать у работников состояние неудовлетворенности. Автор теории вывел формулу: рабочая обстановка минус гигиенические факторы равняется состоянию неудовлетворенности.

Итак, гигиенические факторы отвечают за отсутствие неудовлетворенности: они могут усилить неудовлетворенность, но если их улучшают, то удовлетворенность не повышается, работник остается нейтральным.

Мотивационные факторы отвечают за удовлетворенность: могут повысить удовлетворенность, но если их нет, то у работника не возникает неудовлетворенности [2].

Вывод: нельзя мотивационные факторы компенсировать гигиеническими и наоборот.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, определить чрезвычайно сложно. Овладев современными технологиями мотивационной деятельности, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении работника к выполнению задач, направленных на достижение целей компании.

Готовность человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации [3].

Что важно помнить руководителю, выбирая методы мотивации:

1. Мотивация персонала возможна только при условии, что между сотрудником и руководителем есть доверие.

2. Разработанная система премирования зависит от достигнутых экономических показателей.

3. Существующая система оценки эффективности работы персонала функционирует регулярно.

4. Работа должна быть структурирована так, чтобы сотрудник занимался ее выполнением, а не устранением препятствий, мешающих к ней приступить.

5. Ничто не стимулирует лучше, чем успех. Особенно если успех позитивно отражается на доходе или резюме работника.

6. Не забывать хвалить работника. Похвала является ценным управленческим инструментом для развития потенциала персонала, повышает самооценку, уверенность работника в своих силах, помогает почувствовать себя успешным и усиливает мотивацию.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя, ведь именно персонал является главным ресурсом любой компании. Эффективность работы сотрудников определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

### **Список литературы**

1. Комарова В. С., Кукушкин С. Н. Мотивация персонала: опыт российских компаний // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2022. – № (1). – С. 84–93. – URL: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-1-84-93> (дата обращения: 06.11.2024).

2. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 553 с. – Текст: электронный // Образовательная платформа

Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536204> (дата обращения: 06.11.2024).

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 362 с. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537022> (дата обращения: 06.11.2024).

*Рачина Г. Б., Минькова Н. К.*

### **Создание условий для инклюзии: роль современного HR-менеджмента в профессиональном образовании для лиц с инвалидностью и ОВЗ**

В условиях глобализации и цифровизации знаний вопрос инклюзии становится всё более актуальным, вызывая необходимость создания равных возможностей для всех граждан, включая людей с инвалидностью. Профессиональное образование играет ключевую роль в обеспечении социальной интеграции и трудоустройства данной группы населения. Однако успешное внедрение инклюзивных практик требует активных усилий на уровнях управления и администрирования, что делает эффективный HR-менеджмент особенно важным в этой сфере.

Современный HR-менеджмент выступает как стратегический партнер, способствующий созданию инклюзивной образовательной среды, где учитываются потребности и возможности всех обучающихся. Это включает в себя формирование подходов, позволяющих не только адаптировать образовательные программы для лиц с особыми образовательными потребностями, но и устанавливать прочные связи между профессиональными образовательными организациями и рынком труда. В этом контексте HR-менеджеры должны стать активными провайдерами изменений, способствующими культурной

трансформации в рамках образовательных учреждений и повышающими осведомленность о важности инклюзии.

Введение инклюзивных принципов требует комплексного переосмысления методологий подготовки кадров, направленного на соответствие современным стандартам образования и на создание условий, обеспечивающих людям с особыми образовательными потребностями доступ к качественному образованию и возможностям для профессиональной самореализации. В этом контексте роль HR-менеджмента приобретает особую значимость, позволяя выявить критические аспекты внедрения инклюзии в профессиональное образование и в целях оптимизации существующих образовательных процессов. Данная статья направлена на анализ значимости современного HR-менеджмента в обеспечении инклюзии лиц с инвалидностью в профессиональном образовании и обсуждение возможностей, которые открываются при активном взаимодействии образовательных организаций с работодателями в условиях формирования инклюзивной среды.

**Роль инклюзии в профессиональном образовании.** Инклюзивное образование представляет собой комплексный подход, направленный на обеспечение равного доступа к образовательным ресурсам и возможностям для всех студентов, независимо от их физических, умственных или сенсорных особенностей. В контексте профессионального образования инклюзия не только способствует социальному равенству, но и значительно обогащает образовательный процесс за счет интеграции разнообразных точек зрения и жизненного опыта при решении практических задач.

Инклюзивные образовательные программы способствуют формированию более динамичной и инновационной учебной среды, развитию критического мышления и креативности обучающихся. Создание таких программ для лиц с инвалидностью и ОВЗ отвечает требованиям современного общества, ориентированного на многообразие, и принципам устойчивого развития, обеспечивая равные возможности для всех.

Кроме того, инклюзивное образование способствует формированию

у студентов навыков коммуникации и социальной ответственности, что имеет большое значение в условиях глобализированного мира. Важно отметить, что успешная реализация инклюзивных практик требует активного участия всех участников образовательного процесса – от преподавателей до студентов и их семей, а также поддержки со стороны государства и общества в целом.

### **Роль HR-менеджмента в создании инклюзивных условий.**

#### ***1. Управление культурой инклюзии в образовательных учреждениях.***

Современное общество характеризуется многообразием, и образовательные учреждения должны стать «центрами притяжения». Управление культурой инклюзии требует от HR-менеджеров не только стратегического видения, но и активных действий, направленных на формирование среды, способствующей развитию уважительного и инклюзивного отношения ко всем участникам образовательного процесса.

*Формирование инклюзивной культуры.* Сегодня HR-менеджеры несут ответственность за разработку и внедрение правил и принципов, которые ориентированы на создание инклюзивной культуры в образовательных учреждениях. Эти правила должны отразить не только философию инклюзии, но и практические аспекты взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса – студентами, преподавателями и административным персоналом. Уважение к уникальности каждого студента подразумевает, что нужно учитывать разнообразные потребности, включая те, которые связаны с инвалидностью, имеющимися ограничениями жизнедеятельности, и стремиться создать условия для полноценного участия в образовательном процессе.

*Обучение и повышение осведомленности.* Одним из основных направлений работы HR-менеджмента является организация тренингов и семинаров для преподавательского состава, целью которых является повышение осведомленности о потребностях студентов с инвалидностью. Преподаватели и администраторы должны иметь возможность получить необходимые знания и навыки, чтобы эффективно реагировать на специфические вызовы, связанные с обучением этих студентов. Проведение регулярных обучающих меро-

приятый способствует освоению педагогическими работниками не только теоретических знаний, но и практических инструментов для успешного взаимодействия с обучающимися с особыми образовательными потребностями.

*Активное вовлечение сообществ.* Кроме того, HR-менеджеры должны активно поощрять участие представителей различных сообществ в формировании инклюзивной образовательной среды. Это может быть участие в регулярных дискуссиях, семинарах, деятельности рабочих групп, групп по интересам, научных объединений и консультационных советов. Вовлечение студентов, родителей и представителей общественных организаций в процесс принятия решений способствует созданию атмосферы сотрудничества и взаимопонимания. Это обогащает образовательный опыт и привлекает внимание к вопросам инклюзии.

Таким образом, управление культурой инклюзии в образовательных учреждениях является важной задачей, требующей активных действий со стороны HR-менеджеров. Это включает в себя формирование правил, организацию обучающих мероприятий и вовлечение деятельности различных сообществ в процесс инклюзии. Эффективное управление культурой инклюзии улучшает образовательные условия для студентов с инвалидностью и создает общую атмосферу, в которой ценятся взаимоуважение, разнообразие и сотрудничество. Это в конечном счете приводит к созданию более гармоничной и продуктивной образовательной среды, способствующей развитию всех участников образовательного процесса.

## ***2. Разработка адаптированных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ.***

Адаптация образовательных программ под потребности студентов с особыми образовательными потребностями является одной из ключевых задач современного HR-менеджмента. Этот процесс требует от образовательных учреждений гибкости и готовности к изменениям с целью создания инклюзивной среды, где каждый студент имеет равные возможности для получения знаний и развития необходимых общих и профессиональных компетенций. Эффективная адаптация программ включает в себя пересмотр сроков обучения и при-

менение инновационных методов и технологий, способствующих качественному освоению профессиональных знаний.

*Повышение доступности через технологии.* Современные технологии играют критическую роль в разработке адаптированных образовательных программ. Внедрение онлайн-курсов и мультимедийных материалов открывает новые горизонты для студентов с ограниченными возможностями здоровья. Эти форматы обучения позволяют обучающимся изучать материал в удобном для них темпе и в комфортной обстановке. Мультимедийные ресурсы, такие как видео, анимация и интерактивные задания, способствуют лучшему усвоению информации и помогают учитывать различные стили обучения.

Кроме того, использование платформ для дистанционного обучения делает образование более доступным, устраняя физические барьеры. Благодаря применению технологии видеоконференций и виртуальных классов студенты с ограниченными возможностями могут участвовать в занятиях и взаимодействовать с преподавателями и однокурсниками, не выходя из дома.

*Адаптивные методы обучения.* Методы адаптивного обучения становятся важной основой для внедрения инклюзивных практик в образовательные программы. Эти методы позволяют персонализировать обучение, учитывая уникальные потребности каждого студента. Адаптивные технологии, например, могут анализировать скорость и уровень усвоения материала учащимся, автоматически подстраивая учебный план под его возможности. Это создает индивидуальный образовательный маршрут, который позволяет учиться наиболее эффективным образом.

Применение адаптивных платформ, которые предлагают альтернативные пути доступа к информации, означает, что содержание может быть преобразовано в доступные форматы, такие как аудиоуроки, тексты с легким языком и графические материалы. Этот подход существенно расширяет доступность образования для студентов с различными типами инвалидности, включая нарушения слуха, зрения и когнитивные расстройства.

*Участие всех заинтересованных сторон.* Разработка адаптированных

образовательных программ должна осуществляться с учетом мнения всех заинтересованных сторон, включая самих студентов с ограниченными возможностями здоровья, педагогов и специалистов по инклюзии. Создание рабочих групп при участии представителей данных групп позволяет выявлять реальные потребности и преодолевать существующие барьеры в обучении. Партнерство между HR-менеджерами, преподавателями и специалистами в области специальных образовательных технологий гарантирует, что адаптированные программы будут практичными и эффективными.

Необходимо отметить, что разработка адаптированных образовательных программ является важнейшим шагом к инклюзии студентов с ограниченными возможностями здоровья. Роль HR-менеджмента в этом процессе незаменима, так как именно он отвечает за внедрение инновационных технологий и методик, способствующих доступности и качеству образования. При этом необходимо учитывать мнения всех участников образовательного процесса, что позволит создать комфортную и поддерживающую среду для всех студентов.

### ***3. Поддержка трудоустройства выпускников с инвалидностью и ОВЗ.***

Успешная интеграция лиц с инвалидностью и ОВЗ в профессию является важным аспектом обеспечения их социальной интеграции и экономической независимости. Проблема трудоустройства имеет множество нюансов, связанных с различными барьерами, которые могут возникнуть как на этапе получения образования, так и после его завершения. Эффективные стратегии поддержки трудоустройства выпускников с инвалидностью требуют активного вовлечения HR-менеджеров образовательных учреждений в создание партнерских отношений с работодателями и организацию практических программ, которые обеспечат студентам доступ к реальному опыту работы.

*Партнерство с работодателями.* HR-менеджеры играют ключевую роль в налаживании и поддержании партнерств с работодателями, что является основой для повышения возможностей трудоустройства выпускников с ОВЗ и/или инвалидностью. Важно не только организовать встречи и различные формы взаимодействия, но и усвоить лучшие практики, которые могут быть адаптированы

для нужд лиц с инвалидностью. Это включает проведение регулярных семинаров, вебинаров и обсуждений, направленных на повышение осведомленности работодателей о ценности разнообразия кадров и преимуществах, которые могут принести сотрудники с различными способностями.

Создание базовой платформы для сотрудничества также может включать заключение соглашений о сотрудничестве с местными компаниями и социальными службами, которые сосредотачиваются на вопросах трудоустройства людей с инвалидностью. Устойчивая сеть поддержки и ресурсов зависит от того, насколько работодатели будут делать осознанный выбор в пользу инклюзии.

*Программы стажировок и практического обучения.* Организация программ стажировок и практического обучения является важным направлением в подходе к поддержке трудоустройства выпускников с инвалидностью. Такие программы предоставляют студентам возможность применить полученные теоретические знания в реальных условиях и позволяют работодателям увидеть практический потенциал обучающихся. Стажировки могут быть адаптированы с учетом потребностей студентов, включая гибкие графики работы и возможность дистанционной работы.

Важно, чтобы HR-менеджеры работали над созданием программ стажировок, которые будут направлены не только на развитие профессиональных навыков, но и обеспечат возможность для социальных взаимодействий и налаживания контактов. Это будет способствовать формированию сети профессиональных связей, что впоследствии может иметь значение на стадии трудоустройства.

*Обучение работодателей.* Обучение работодателей, направленное на формирование понимания и уважения к потребностям лиц с инвалидностью, представляет собой важный элемент поддержки их трудоустройства. HR-менеджеры должны разрабатывать и внедрять программы повышения осведомленности для работодателей о различных способах адаптации рабочих мест, правилах общения с инвалидами различных категорий, что помогает устранить возможные барьеры и способствует созданию комфортной рабочей среды. Программы могут включать симуляции различных ситуаций, с кото-

рыми могут столкнуться сотрудники с ограниченными возможностями, а также тренинги по эффективному взаимодействию.

Таким образом, поддержка трудоустройства выпускников с инвалидностью является комплексной задачей, требующей активного вовлечения HR-менеджеров в образовательных учреждениях. Формирование партнерств с работодателями, организация программ стажировок и практического обучения, а также обучение самих работодателей – все это способствует созданию условий для успешной интеграции лиц с инвалидностью на рынке труда. Только на основе совместной работы всех заинтересованных сторон возможно обеспечить доступ к равным возможностям и расширить горизонты профессиональной реализации для данной категории населения.

**Проблемы и вызовы при создании инклюзивной образовательной среды.** Создание инклюзивной образовательной среды для лиц с инвалидностью представляет собой масштабную задачу, требующую комплексного подхода и активного взаимодействия всех участников образовательного процесса. Несмотря на положительные намерения, реализуемые на уровне образовательной политики, сочетания науки и практики, внедрение инклюзии сталкивается с рядом серьезных вызовов, которые требуют осознания и разрешения.

***Социальные барьеры и стереотипы.*** Одним из основных вызовов является преобладающее восприятие инвалидности как проблемы, а не как возможности. Стереотипы, связанные с ограниченными возможностями здоровья, продолжают оказывать влияние на отношение как студентов, так и работодателей. Часто лица с инвалидностью воспринимаются как недостаточно способные или как обременение для учебного заведения или рабочего коллектива. Это ограничивает их полноценное участие в образовательных и трудовых процессах. Для изменения данной ситуации необходимо активно работать над изменением общественного сознания и продвижением идей о положительном вкладе лиц с инвалидностью в различные сферы жизни. Важно внедрять программы по повышению осведомленности, направленные на разъяснение преимуществ инклюзии, как для школьников и студентов, так и для работода-

телей. Необходима организация семинаров и тренингов, где будут обсуждаться успешные примеры инклюзивной практики, что поможет формировать позитивное восприятие инвалидности.

***Финансирование и ресурсы.*** Другой значимой проблемой остается вопрос финансирования адаптации образовательных программ и создания инклюзивной инфраструктуры. Без достаточных финансовых средств затруднительно обеспечить необходимое оборудование и ресурсы для обучения студентов с инвалидностью. Кроме того, многие учебные заведения сталкиваются с нехваткой квалифицированных специалистов, знающих, как эффективно создавать и управлять инклюзивными программами. Отсутствие необходимого объема финансирования часто приводит к недоступности необходимых технологий и ресурсов, что в свою очередь сказывается на качестве образования. Для решения этих проблем требуется взаимодействие между государственными органами, образовательными учреждениями и бизнесом для поиска устойчивых моделей финансирования и максимальной оптимизации доступных ресурсов.

***Подготовка преподавателей.*** Не менее важным аспектом является необходимость повышения квалификации преподавателей и других педагогов, работающих в инклюзивной среде. Многие из них сталкиваются с недостатком знаний и навыков, необходимых для эффективного взаимодействия с обучающимися с инвалидностью и ОВЗ. Подготовка кадров в данном направлении требует системного подхода, включающего разработку курсов повышения квалификации, семинаров и тренингов, направленных на развитие понимания специфики, потребностей и возможностей лиц с инвалидностью. Подготовка образовательных кадров должна идти в связке с изменением образовательных программ, чтобы не только удовлетворять требования инклюзии, но и обеспечивать поддержку и развитие обучающихся с особыми образовательными потребностями.

Таким образом, создание инклюзивной образовательной среды сопряжено с рядом проблем и вызовов, требующих активного решения. Смена восприятия инвалидности, обеспечение необходимого финансирования и подготовка квалифицированных специалистов являются ключевыми факторами

успеха. Только совместные усилия всех заинтересованных сторон смогут обеспечить создание инклюзивной и доступной образовательной среды, в которой каждый студент будет иметь возможность реализовать свой потенциал, получая равные шансы на успешную карьеру и социальное включение.

Современный HR-менеджмент способен существенно повлиять на создание условий для инклюзии лиц с инвалидностью в систему профессионального образования. Эффективное управление культурой инклюзии, разработка адаптированных программ и поддержка трудоустройства являются ключевыми аспектами, способствующими созданию доступной и эффективной образовательной среды. Для успешного достижения этих целей необходимо укрепление связей между образовательными учреждениями и работодателями, а также увеличение информированности о важности инклюзии в обществе в целом. Таким образом, HR-менеджмент становится значимым инструментом в борьбе за равные возможности для всех студентов, независимо от их физических, сенсорных или умственных особенностей.

### **Список литературы**

1. Бижуква К. А., Горбунова В. В., Шульга М. М., Колесникова И. А., Бруснева В. В. Формирование модели инклюзивного пространства в системе высшего профессионального образования // Социология. – 2022. – № 3.
2. Головина Т. А., Хорольская Т. Е., Мусостов З. Р. Политика цифровой инклюзии в развитии человеческого капитала // ЕГИ. – 2022. – № 43 (5).
3. Жданова И. В., Можейкина Л. Б. Содействие инклюзивному трудоустройству выпускников ВУЗов из числа инвалидов: концептуальные аспекты и опыт // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2020. – № 195.
4. Мальцева Т. Е. Новый концептуальный взгляд на инклюзивную профессионализацию как на систему разнонаправленного процесса // Педагогика и просвещение. – 2024. – № 1.
5. Митрофанова Е. А., Краснов Е. В., Митрофанова А. Е. Трудоустройство выпускников вузов с инвалидностью: проблемы и решения // УПИРР. – 2023. – № 3.

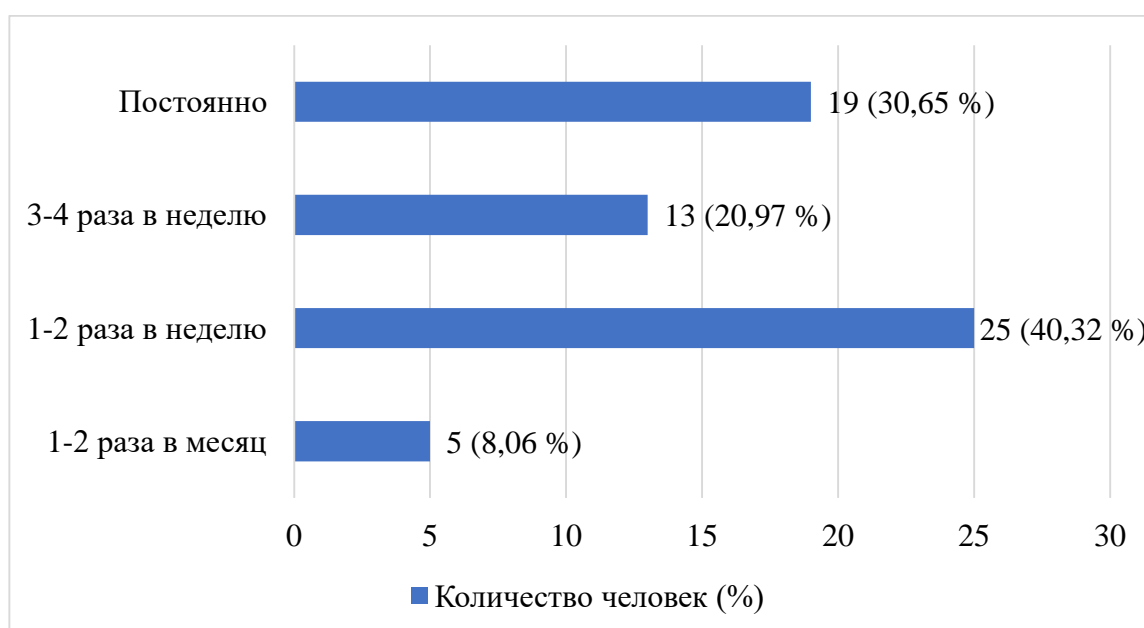
## Проблема профессионального выгорания HR-менеджеров

Профессиональное выгорание признается значимой социально-психологической проблемой, актуальность которой растет не только в научном сообществе, но и среди организаций. Ежегодные отчеты Paychex Pulse of HR демонстрируют повышенное внимание руководителей к профилактике выгорания сотрудников: в 2022 году 60 % HR-руководителей выразили озабоченность этим вопросом, что на 18 % выше, чем до пандемии [1]. В 2023 году организации стали уделять больше внимания выстраиванию внутренних коммуникаций, внедрять *well-being* концепции для повышения производительности и удержания персонала [2]. Согласно исследованиям, более 90 % HR-руководителей обеспокоены проблемой профессионального выгорания [2].

В настоящее время выгоранию подвержены не только специалисты помогающей сферы, но и представители других профессий, связанных с активным взаимодействием с людьми. HR-менеджеры особенно подвержены выгоранию из-за высокой когнитивной и эмоциональной нагрузок, что критично для организации, поскольку именно эти специалисты отвечают за управление человеческими ресурсами.

Исследователи выделяют ряд специфических групп факторов выгорания у HR-менеджеров, к которым относятся социально-демографические, социально-психологические, организационные, а также неспецифические личностные. Отсутствие адекватной эмоциональной и профессиональной поддержки является значимым фактором, предрасполагающим к развитию синдрома профессионального выгорания у HR-менеджеров. В силу специфики деятельности, сопряженной с высокой эмоциональной нагрузкой и необходимостью разрешения конфликтных ситуаций, HR-специалисты часто сталкиваются с дефицитом поддержки со стороны руководства и коллег. Этот дефицит в свою очередь может усугубляться вовлечением HR-менеджеров в существующие

конфликтные отношения или провоцированием новых, обусловленных их собственным эмоциональным истощением. Подобная динамика создает порочный круг, в котором отсутствие поддержки приводит к увеличению эмоциональной нагрузки и, как следствие, повышает риск профессионального выгорания. Данные, характеризующие оценку респондентов, представлены на *рис. 1*.



*Рис. 1.* Данные о субъективной оценке усталости респондентов

Преобладающая часть опрошенных (40,32 %) чувствуют себя уставшими большую часть рабочего времени или постоянно. Необходимо учитывать, что постоянная усталость, испытываемая значительной долей менеджеров, может негативно сказываться на их когнитивных функциях, таких как принятие решений, концентрация внимания и креативность.

Результаты опросника «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В. В. Бойко (в модификации Е. Ильина), выявили что у 53,23 % участников исследования наблюдаются стойкие симптомы профессионального выгорания, у 14,52 % – начало выгорания, и только 32,26 % менеджеров не демонстрируют проявление симптомов выгорания (*рис. 2*). Наиболее часто встречающимися симптомами профессионального выгорания были выявлены редукция профессиональных достижений и эмоциональная отстраненность.

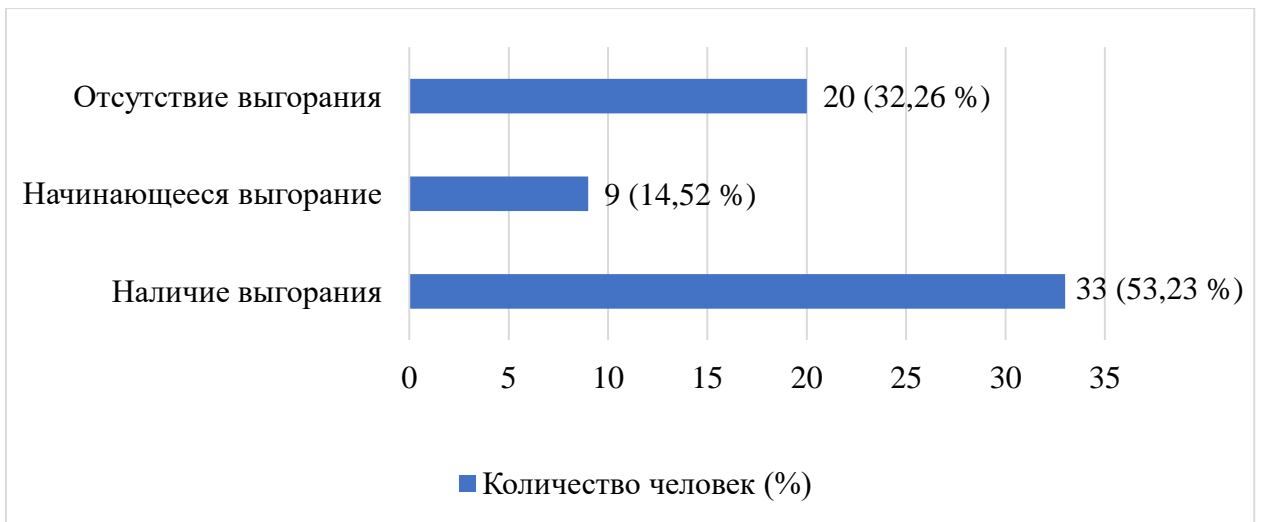


Рис. 2. Результаты по опроснику «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В. В. Бойко (в модификации Е. Ильина)

Кроме того, были получены результаты исследования, которые показали статистически значимую положительную связь между наличием симптомов профессионального выгорания и копинг-стратегий избегания, непрямым действиям, асоциальными и агрессивными действиями, а также подавлением экспрессии (рис. 3).



Рис. 3. Граф корреляционной плеяды связи профессионального выгорания и показателей перцептивно-интерактивной компетентности, стратегий преодоления стрессовых ситуаций, стратегий эмоциональной регуляции и конфликтологической культуры у двух групп

Были выявлены статистически значимые отрицательные связи между выраженностью показателей профессионального выгорания и таких компонентов перцептивно-интерактивной компетентности как взаимопонимание, социальная автономность, социальная адаптивность, социальная активность, а также в целом с коммуникативной интерактивностью. Статистически значимые отрицательные связи были получены между показателями профессионального выгорания и когнитивной переоценкой, общим индексом конструктивности стратегий преодоления стрессовых ситуаций. Исследования идентифицируют специфические группы факторов, предрасполагающих HR-менеджеров к выгоранию.

С 2019 года эмоциональное выгорание признано фактором, влияющим на здоровье и связанным с трудовой деятельностью, и включено в Международный классификатор болезней 11-й версии. В рамках обсуждения изменений в системе оценки труда и введения группы социально-психологических факторов предлагается признать выгорание заболеванием – подобная инициатива повлияла бы на контроль и изменения в качестве, режиме и нормировании труда, рассматривая показатели выгорания у сотрудников как один из факторов благополучия или неблагополучия профессиональной среды [4, с. 135].

Эмоциональное истощение, являющееся ключевым компонентом профессионального выгорания, может приводить к снижению эмпатии и терпимости к точке зрения оппонента, что затрудняет процесс достижения соглашений. Деперсонализация, проявляющаяся в циничном и отстраненном отношении к окружающим, может провоцировать агрессивное поведение. Редукция личных достижений в свою очередь может усиливать чувство беспомощности и некомпетентности, препятствуя поиску эффективных решений.

Исследования также показывают, что HR-менеджерам, которые хотят повысить эффективность, важно обладать эмоциональной саморегуляцией, эмпатией и стратегическим мышлением [3, с. 328]. Специалист, ответственный за адаптацию новых сотрудников при приеме на работу и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, обязан обладать достаточным уровнем собственной гибкости, уметь быстро ориентироваться

в нестабильной ситуации, чтобы помочь с этой задачей другим. Здесь же возникает необходимость обладания лидерскими качествами, которые важны также для мотивации и развития персонала.

Профессиональное выгорание у HR-менеджеров — это сложный, многогранный феномен, обусловленный как внешними (организационными), так и внутренними (личностными) факторами. Его профилактика требует комплексного подхода, сочетающего индивидуальную и групповую работу, изменения в управлении персоналом и развитие личных ресурсов сотрудников. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку эффективных инструментов сопровождения с учетом современных вызовов.

### Список литературы

1. The 2022 Pulse of HR: A Comprehensive View of the State of HR in Businesses // PAYCHEX Inc. [сайт]. — URL: <https://www.paychex.com/worx/guide/hr-pulse-2022> (дата обращения: 19.09.2024).
2. Solovova N., Kalmykova O., Sukhankina N. Формирование конфликтологической компетентности будущего специалиста сферы управления персоналом // SABIEDRĪBA. INTEGRĀCIJA. IZGLĪTĪBA. — 2018. — p. 459–477. — URL: <https://goo.su/xAVq> (дата обращения: 19.09.2024).
3. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие. — 4-е изд., исправл. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 343 с.
4. Тлеужанова Г. К., Палина А. А. Проблема профессионального выгорания в становлении профессиональной идентичности будущих учителей иностранного языка // Вестник Карагандинского университета. Серия «Педагогика». — 2023. — № 1 (109). — С. 223–230.
5. Тукаев С. В., Паламарь Б. И., Вашека Т. В., Мишиев В. Д. Синдром эмоционального выгорания. Психофизиологические аспекты // Психиатрия, психотерапия и клиническая психология. — 2020. — Т. 11. — № 4. — С. 791–801.
6. Худалова М. З., Гагиев А. Г., Лалетина А. М. Синдром эмоциональ-

ного выгорания у представителей разных профессий // Russian Journal of Education and Psychology. – 2022. – Т. 13. – № 6. – С. 168–180.

*Чвоков А. С.*

### **Оценка педагогов общеобразовательного учреждения как инструмент выявления факторов профессионального выгорания**

Феномен, известный как «синдром эмоционального выгорания», представляет собой комплекс симптомов, связанных с состоянием человека в процессе работы. Характерные признаки этого синдрома включают в себя:

- 1) физическую усталость;
- 2) эмоциональное напряжение;
- 3) негативное отношение к работе и, как следствие, снижение продуктивности.

Эти проявления способны привести к проблемам не только на рабочем месте, но и в личной жизни. Человек может потерять интерес к своим проблемам, сократить социальные контакты и испытывать постоянное эмоциональное истощение, что в конечном итоге станет началом депрессии.

Термин «эмоциональное выгорание» был введен в 1974 году американским психиатром Гербертом Фрейденбергером. Изначально он использовался для описания сложных личностных расстройств у здоровых людей, связанных с профессиональной деятельностью. Обычно эта деятельность подразумевала интенсивное общение с определенными группами людей.

Зарубежные специалисты связывают эмоциональное выгорание с профессиональным стрессом. По мнению Кристины Маслач, этот синдром характеризует работу, а не индивидуальные особенности человека. Элизабет Эдельвич считает, что выгорание возникает из-за снижения физической подготовки, вызванного спецификой работы.

Наиболее перспективным представляется подход, рассматривающий эмоциональное выгорание как трансформацию личности, вызванную профессиональной деятельностью. Это изменение затрагивает не только профессиональное общение, но и повседневную жизнь, личные отношения.

Выгорание проявляется в негативных изменениях как в профессиональной деятельности, так и в поведении. Эти изменения могут быть разнообразными.

Профессор Р. М. Грановская классифицирует показатели выгорания по нескольким признакам:

- глубина деформации личности;
- степень выраженности деформации личности;
- степень устойчивости проявления деформации;
- скорость профессиональной трансформации.

Важно отметить, что субъективные качества человека как профессионала продолжают влиять на его личностные характеристики.

Таким образом, профессиональное выгорание можно определить как процесс негативных изменений в личности, вызванных монотонностью работы, конфликтами и трудностями, плохими условиями труда и неудовлетворительными отношениями с коллегами и начальством.

Представителями одной из профессий, подверженной эмоциональному выгоранию, являются школьные учителя. Это связано с высокой эмоциональной нагрузкой в их работе. К профессиональным факторам, которые могут способствовать эмоциональному выгоранию, относятся большое количество социальных контактов в течение дня, высокая ответственность и недооценка значимости работы учителя.

Понимание факторов, способствующих возникновению синдрома профессионального выгорания, позволяет своевременно выявлять их и принимать меры профилактики.

Все причины выгорания можно разделить на три группы: личностные, ситуативные и организационные.

К *личностным* факторам, предрасполагающим к профессиональному

выгоранию, относятся: низкая стрессоустойчивость, интровертированность, неустойчивая самооценка и тревожность. В группе повышенного риска находятся учителя, склонные к эмпатии, гуманности и идеализированию профессиональной деятельности, а также те, кто чрезмерно увлечен работой.

*Ситуативные* факторы включают затянувшиеся конфликты с администрацией, напряженную обстановку среди коллег, непонимание и агрессию со стороны учеников и их родителей.

*Организационные* факторы включают чрезмерные нагрузки, избыток социальных контактов, неудовлетворенность графиком работы и заработной платой, однообразие рабочих задач и монотонность.

Профессиональное выгорание учителей развивается поэтапно в соответствии с реакцией организма на хронический стресс. Само развитие синдрома происходит в три этапа, согласно исследованиям ученых:

1-й этап: начинается процесс внутреннего избегания отрицательных состояний, что приводит к резкому росту работоспособности и активности в целом, однако данное состояние не может держаться долгий промежуток времени.

2-й этап: развивается хроническая усталость ввиду гипертонуса. Внутренний запас истощается, что приводит к фрустрации от несоответствия ожидаемого и реализуемого. Нервное истощение побуждает чаще попадать в конфликты, и, как следствие, ухудшаются отношения с учениками и их родителями, а также с администрацией и коллегами. Отмечаются состояния эмоциональной нестабильности и неадекватной оценки своей жизни.

3-й этап: наступление синдрома профессионального выгорания. Истощение внутренних ресурсов достигает конечной стадии. Защитные механизмы замещают объективное восприятие реальности, наблюдается доминирование ригидности, это позволяет педагогу сохранить свою работоспособность на минимальном уровне.

Для оценки педагогов могут быть использованы следующие методы:

1. Анкетирование: анкеты включают вопросы о профессиональной деятельности, эмоциональном состоянии, удовлетворенности работой и других аспектах жизни педагога.

2. Интервью: интервью с педагогами позволяют получить глубокое понимание их эмоционального состояния и профессиональных проблем.

3. Наблюдение: наблюдение за поведением педагогов во время уроков и внеклассных мероприятий дает представление об их эмоциональном состоянии и профессиональных трудностях.

4. Анализ документов: анализ планов уроков, отчетов о работе помогает выявить проблемы в профессиональной деятельности педагогов.

5. Психологические тесты: психологические тесты выявляют эмоциональное состояние педагогов и их отношение к работе.

6. Фокус-группы: метод, при котором несколько педагогов обсуждают профессиональные проблемы и эмоциональное состояние.

Профессиональное выгорание может быть вызвано различными факторами, связанными с профессиональной деятельностью педагогов. К ним относятся:

1. Эмоциональное напряжение: работа с детьми требует большой эмоциональной отдачи, что может привести к эмоциональному истощению.

2. Однообразие деятельности: рутинная и отсутствие разнообразия снижают интерес к профессии и способствуют развитию выгорания.

3. Перегрузки и стрессы: большая рабочая нагрузка, нехватка времени и стрессы приводят к эмоциональному истощению и снижению профессиональной эффективности.

4. Отсутствие поддержки: недостаток поддержки со стороны коллег, администрации или близких усугубляет эмоциональное напряжение и способствует выгоранию.

5. Недостаток профессионального роста: отсутствие возможностей для повышения квалификации и обмена опытом снижает интерес к профессии.

6. Нарушение баланса между работой и личной жизнью: недостаток времени на отдых, хобби и общение с близкими приводит к эмоциональному истощению и снижению качества жизни.

Оценка педагогов может включать следующие шаги:

1. Выбор методов оценки: в зависимости от целей могут использоваться

анкетирование, интервью, наблюдение, анализ документов, психологические тесты или фокус-группы.

2. Подготовка материалов: для проведения оценки необходимо подготовить анкеты, вопросы для интервью, планы наблюдения и другие материалы.

3. Проведение оценки: оценка может проводиться индивидуально или в группах. Важно создать доверительную атмосферу для открытого обсуждения проблем и эмоций.

4. Анализ результатов: после проведения оценки необходимо проанализировать полученные данные и выявить факторы, способствующие профессиональному выгоранию.

5. Разработка рекомендаций: на основе анализа результатов можно разработать рекомендации по профилактике выгорания.

6. Реализация рекомендаций: рекомендации могут включать меры по снижению эмоционального напряжения, разнообразию деятельности, поддержке профессионального роста, балансу между работой и личной жизнью.

Оценка педагогов общеобразовательного учреждения для выявления факторов профессионального выгорания является важным шагом в его профилактике. Она позволяет выявить проблемы в профессиональной деятельности и разработать меры по их решению. Также при выборе методов оценки важно понимать, что индивидуальные особенности педагогов не могут оставаться без внимания – правильно подобранный комплекс позволит выявить наличие выгорания с большей точностью. Забота о собственном эмоциональном состоянии и профессиональном развитии является ключевым фактором успешной педагогической деятельности.

### **Список литературы**

1. Бойко В. В. Синдром «профессионального выгорания» в общении. – СПб.: Питер, 2019. – 216 с.

2. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. И. Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Мысль, 2017. – 193 с.

3. Борисова М. В. Психологические детерминанты феномена профессионального выгорания // Вопросы психологии. – 2018. – № 2. – С. 96–103.
4. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 336 с.
5. Водопьянова Н. Е., Никифоров Г. С. Теоретические аспекты профилактики и коррекции профессионального выгорания // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Сер. 16. – 2019. – Вып. 2. – С. 5–13.
6. Грановская, Р. М. Элементы практической психологии. – СПб., 2001. – 340 с.
7. Климов Е. А. Психолого-педагогические проблемы профессиональной консультации. – М.: Пересвет, 2017. – 318 с.
8. Леонова А. Б., Кузнецова А. С. Психопрофилактика стрессов. – М.: Изд-во МГУ, 2019. – 123 с.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Андреева Людмила Тимофеевна** – старший преподаватель кафедры прикладной социальной психологии СПбГИПСР; land20021@yandex.ru

**Андреева Ольга Ивановна** – старший преподаватель кафедры прикладной социальной психологии СПбГИПСР, преподаватель кафедры конфликтологии Института философии СПбГУ; o.andreeva@list.ru

**Волкова Вероника Вячеславна** – доцент кафедры прикладной социальной психологии СПбГИПСР, кандидат психологических наук; bercut\_team@mail.ru

**Галимзянов Искандер Витальевич** – доцент ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», кандидат экономических наук; isk\_gal@mail.ru

**Калина Елизавета Сергеевна** – менеджер по подбору персонала ООО «Лаборатория ремонта»; 2608lsk@mail.ru

**Минькова Надежда Константиновна** – заместитель директора по реабилитации и профессиональной ориентации Санкт-Петербургского государственного бюджетного специального реабилитационного профессионального образовательного учреждения техникума для инвалидов «Профессионально-реабилитационный центр»; minkova\_nadezhda@mail.ru

**Низамова Алсу Илюсовна** – доцент ФГБОУ ВО «Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы», кандидат технических наук; nizamova\_alsu@list.ru

**Рачина Галина Борисовна** – руководитель отдела профотбора и профпробы Санкт-Петербургского государственного бюджетного специального реабилитационного профессионального образовательного учреждения техникума для инвалидов «Профессионально-реабилитационный центр»; galina-rachina@yandex.ru

**Сатикова Светлана Валентиновна** – доцент кафедры прикладной социальной психологии СПбГИПСР, кандидат экономических наук; svsatikova@gmail.com

**Сошина Ольга Николаевна** – заведующий кафедрой прикладной социальной психологии СПбГИПСР, кандидат экономических наук, доцент;  
olga.soshina@bk.ru

**Чвоков Александр Сергеевич** – педагог-психолог ГБОУ средняя школа № 235 им. Д. Д. Шостаковича, магистрант; alex.velikanov@bk.ru

**Хасанова Наталья Владимировна** – доцент ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», кандидат технических наук;  
khasanova.nv@mail.ru

**СОВРЕМЕННАЯ НАУКА, ПРАКТИКИ И ТЕХНОЛОГИИ  
HR-МЕНЕДЖМЕНТА**

**2 октября 2024 г., Санкт-Петербург**

**Сборник материалов круглого стола**

**[Электронное издание]**

**Под ред. О. Н. Сошиной**

**ISBN 978-5-00197-194-8**

**Адрес редакции:**

**199178, Санкт-Петербург, 6-я линия В.О., д. 55, к. 301, СПбГИПСР**

**Тел. +7(812) 321-16-96 доб. 144**

**E-mail: [nic@gipsr.ru](mailto:nic@gipsr.ru)**

**[www.psysocwork.ru](http://www.psysocwork.ru)**

**Подписано к распространению 22.09.2025.**

**ООО «Издательство Скифия-принт»**

**197198, Санкт-Петербург, ул. Большая Пушкарская, д. 10**

**Тел. +7(812) 982-83-94**

**E-mail: [skifia-print@mail.ru](mailto:skifia-print@mail.ru)**

**[www.skifia-print.r](http://www.skifia-print.r)**