

УДК 005.7

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИЕЙ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

<sup>1</sup>*Н.Р. Дышенова*, <sup>2</sup>*А.В. Шлеенко*, <sup>3</sup>*А.А. Паронян*, <sup>4</sup>*А.Л. Золкин*

<sup>1</sup> Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», Москва, email: n.dyshenova@mail.ru

<sup>2</sup> Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Юго-западный государственный университет», Курск, email: shleenko77@mail.ru

<sup>3</sup> Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «МИРЭА – Российский технологический университет», Москва, email: ararat-65@yandex.ru

<sup>4</sup> Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», Самара, email: alzolkin@list.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются сущностные характеристики управления социально-психологической мотивацией в системе кадрового менеджмента на основе диагностики удовлетворенности персоналом морально-психологическими характеристиками условий труда. Присутствие благоприятных условий труда имеет ключевое значение для построения действенной системы мотивации и достижения высоких показателей трудовой активности. Отмечается, что важнейшим элементом благоприятных условий труда выступает морально-психологический климат в коллективе, состояние которого требует постоянной диагностики и проведения превентивных мероприятий по коррекции с целью минимизации рисков межличностных и межгрупповых социальных конфликтов. Сокращение и погашение подобного рода конфликтов происходит за счет формирования благоприятных условий труда и создания доверительного морально-психологического климата. В условиях присутствующих финансовых ограничений, связанных с макроэкономической турбулентностью, применение нематериальных методов стимулирования крайне актуально в фокусе системного роста производительности труда. Удовлетворенность персонала морально-психологической составляющей условий труда обеспечивает рост вовлеченности и генерирует дополнительные факторы для социально-психологической мотивации. Работник, который удовлетворен трудом, максимально погружен в трудовые процессы и имеет мотивацию для повышения социально-экономической эффективности своей деятельности. Авторским коллективом в работе систематизируются основные аспекты значимости создания благоприятных условий труда в организации, раскрываются ключевые характеристики категории «условия труда», выполняется диагностика удовлетворенности морально-психологическими условиями труда, стилем руководства и взаимоотношениями с коллегами в социально-психологическом пространстве трудового коллектива исследуемой организации.

**Ключевые слова:** условия труда, морально-психологический климат, социально-психологическая мотивация, кадровый менеджмент, управление мотивацией.

## MANAGEMENT OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL MOTIVATION IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

<sup>1</sup>*N.R. Dyshenova*, <sup>2</sup>*A.V. Shleenko*, <sup>3</sup>*A.A. Paronyan*, <sup>4</sup>*A.L. Zolkin*

<sup>1</sup> Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State University named after A.N. Kosygin (Technology. Design. Art)», Moscow, email: n.dyshenova@mail.ru

<sup>2</sup> Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «South-West State University», Kursk, email: shleenko77@mail.ru

<sup>3</sup> Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «MIREA – Russian Technological University», Moscow, email: ararat-65@yandex.ru

<sup>4</sup> Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics (PGUTY), Samara, email: alzolkin@list.ru

**Abstract.** This article examines the essential characteristics of managing socio-psychological motivation within an HR management system, based on assessing employee satisfaction with the moral and psychological characteristics of working conditions. Favorable working conditions are crucial for building an effective motivation system and achieving high levels of labor activity. It is noted that the most important element of favorable working conditions is the moral

and psychological climate within the team, which requires constant assessment and preventive measures to minimize the risk of interpersonal and intergroup social conflicts. Such conflicts are reduced and resolved by creating favorable working conditions and a trusting moral and psychological climate. Given the current financial constraints associated with macroeconomic turbulence, the use of non-material incentive methods is extremely important for systemic productivity growth. Employee satisfaction with the moral and psychological component of working conditions ensures increased engagement and generates additional factors for socio-psychological motivation. A satisfied employee is maximally engaged in work processes and motivated to improve the socioeconomic effectiveness of their work. In this paper, the authors systematize the key aspects of the importance of creating favorable working conditions in an organization, reveal the key characteristics of the "working conditions" category, and assess satisfaction with moral and psychological working conditions, leadership style, and relationships with colleagues within the sociopsychological space of the workforce of the organization under study.

**Keywords:** working conditions, moral and psychological climate, socio-psychological motivation, personnel management, motivation management.

Дата поступления статьи в редакцию: 24.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 30.12.2025

### **Введение**

Построение благоприятных условий труда в организации имеет важнейшее значение с точки зрения генерируемых социальных эффектов. Особенно ярко данная проблема проявляется в организациях социальной направленности, трудовая деятельность которых связана с межличностными коммуникациями с представителями общества [1]. Актуальность разработки и внедрения действенных мероприятий, обеспечивающих формирование режима наибольшего благоприятствования, для сотрудников трудового коллектива обусловлена следующими обстоятельствами:

- рост трудовой активности и степени вовлеченности в трудовые процессы, что способствует увеличению генерируемых социальных эффектов;
- снижение частоты и интенсивности межгрупповых и межличностных конфликтов, что приводит к сплоченности трудового коллектива и формированию команда единомышленников, сконцентрированных на получении общего социального результата;
- уменьшение уровня заболеваемости в трудовом коллективе за счет своевременной профилактики и расширении емкости превентивных мероприятий в области санитарно-эпидемиологического пространства;
- повышение качества санитарно-гигиенических условий труда за счет внедрения более действенных объектов материально-технической базы;
- снижение уровня профессионального выгорания за счет использования оптимального механизма режима труда и отдыха

### **Цель исследования**

Цель исследования состоит в рассмотрении сущностных аспектов условий труда как факторов морально-психологической мотивации в системе кадрового менеджмента. При написании статьи поставлены следующие задачи:

- систематизировать основные аспекты значимости создания благоприятных условий труда в организации;
- раскрыть ключевые характеристики категории «условия труда»;
- выполнить диагностику удовлетворенности морально-психологическими условиями труда, стилем руководства и взаимоотношениями с коллегами в социально-психологическом пространстве трудового коллектива исследуемой организации.

### **Методы и материалы исследования**

Для решения поставленных задач были использованы следующие основные методы исследования: гносеологический, диалектический, сравнения, интервью, экспертной оценки, логический, графический. На основе гносеологического метода раскрыты сущностные характеристики такой категории как «условия труда» с позиции кадрового менеджмента. Метод сравнения позволил сопоставить и сгруппировать основные аспекты значимости благоприятных условий труда для эффективного

функционирования организаций. Логический метод обеспечил построение причинно-следственных связей между социально-психологическими факторами мотивации и уровнем трудовой активности персонала. Метод интервью обеспечил сбор информационной базы для оценки выраженности особенностей морально-психологического пространства в МБУ «Перспектива». С учетом экспертной оценки были сформулированы выводы, характеризующие влияние морально-психологических факторов мотивации на интенсивность трудовой деятельности. На основе графического метода в работе визуализированы результаты теоретических и практических исследований, отражающих основные формы актуальности условий труда для мотивации трудового коллектива, сущностные стороны дефиниции «условия труда», а также итоги диагностики удовлетворенности морально-психологическими условиями труда, стилем руководства и взаимоотношениями с коллегами в социально-психологическом пространстве трудового коллектива МБУ «Перспектива». Источниками информации для выполнения теоретической части работы стали результаты контент-анализа публикаций авторов в области управления персоналом, нематериальной мотивации, диагностики морально-психологического климата коллектива. Практическая часть исследования опирается на обработку результатов интервью репрезентативной группы респондентов из числа представителей трудового коллектива МБУ «Перспектива».

### **Результаты исследования**

Условия труда являются важнейшим фактором качественного выполнения трудовых функций сотрудником, что требует максимально тщательного управления им со стороны руководства организации. В научной среде многие авторы в материалах своих публикаций подчеркивают важность построения благоприятных условий труда. Ряд авторов, к числу которых можно отнести А.Х. Бытдаеву [2], Е.А. Демидову [3] и Е.Е. Новопавловскую [4], отмечают важность благоприятных условий труда в фокусе обеспечения системного роста производительности труда. Производительность труда оказывает ключевое влияние на прибыльность деятельности в отношении коммерческих структур и на социальную эффективность в отношении некоммерческих организаций. В этой связи устойчивый рост производительности труда выступает важнейшей стратегической целью для управляющей системы предприятия. Инструментом достижения высокого уровня производительности труда можно считать условия выполнения трудовых функций [5]. По мнению Н.А. Хохловой, условия труда должны мотивировать сотрудников на максимально качественное выполнение своих трудовых обязанностей [6]. Аналогичное мнение высказывает в своей статье и Н.В. Кожухова, которая отмечает факт того, что благоприятные условия труда выступают актуальным инструментом роста мотивационной активности сотрудников [7]. К числу факторов данного влияния можно отнести, во-первых, безопасность выполнения трудовых функций, которая снижает риски производственного травматизма, во-вторых, благоприятный морально-психологический климат, который способствует построению сплоченной команды трудового коллектива, в-третьих, присутствие комфортного организационного пространства, которое обеспечивает рациональность выполнения трудовых функций.

Другая группа авторов рассматривает актуальность условий труда через призму роста качества человеческого капитала. Человеческий капитал в наиболее общем виде представляет собой комплекс интеллектуальных, физиологических, творческих и иных способностей, навыков и умений, которыми обладает личность и которые необходимы для качественного выполнения трудовых обязанностей. Опираясь на мнение А.Н. Пилькова, можно отметить, что благоприятные условия труда способствуют сохранению физиологического здоровья сотрудника и минимизируют риски его заболеваемости [8]. Совокупность отмеченных факторов способствует наращиванию потенциала человеческого капитала в фокусе его физиологической компоненты. Увеличение интеллектуальной составляющей человеческого капитала на основе присутствия благоприятных условий труда рассматривает в своей статье А.Л. Надежкин [9]. Погружение сотрудника в благоприятную среду ведения трудовой деятельности формирует у него совокупность актуальных мотиваций для личностного развития и повышения уровня выраженности своих профессиональных компетенций. Причем присутствие данных мотивов происходит незаметно, и сотрудник сам выстраивает траекторию своего личностного саморазвития. Наличие благоприятных условий труда способствует росту творческой активности сотрудника, что особенно актуально в условиях инновационной экономики. Присутствие должного уровня творческой активности генерирует новые идеи и расширяет возможности для предпринимательского менеджмента [10]. В векторе социально-ориентированных организаций творческая активность обеспечивается формирование широкого круга социально-значимых эффектов, актуальных в процессах воспитания и образования.

А.В. Машкина рассматривает актуальность создания благоприятных условий труда в ракурсе обеспечения его безопасности [11]. Безопасные условия труда уменьшают вероятность производственного травматизма и способствуют сохранению физиологических качеств сотрудников для дальнейшего активного выполнения трудовых функций. Кроме того, создание безопасных условий труда имеет важнейшее значение с точки зрения выполнения требований действующего законодательства. Нормы ТК РФ обязывают работодателя предоставить сотрудникам такие условия труда, которые носят максимально безопасный характер, а не надлежащее выполнение данных требований влечет за собой емкой степень ответственности различного уровня тяжести [12]. Таким образом, создание благоприятных условий труда в фокусе их безопасности является важнейшей обязанностью работодателя, а правила в данной области имеют императивный характер соблюдения. Аналогичная позиция по данной проблеме присутствует в научной статье В.С. Фадейкиной, которая выделяет существование актуальной тождественной связи между благоприятными условиями ведения трудовой деятельности и охраной труда [13]. Построение качественной системы охраны труда в организации строится на создании благоприятных и без рисков условий выполнения трудовых функций. При этом благоприятные условия труда тесно связаны с его нормированием, а соблюдение установленных норм труда в области формирования трудовой нагрузки и поддержания оптимального режима труда и отдыха выступают основой существующего корпоративного механизма охраны труда.

О.А. Антонова рассматривает актуальность построения благоприятных условий труда в фарватере достижения социального партнерства [14]. Суть социального партнерства заключается в поиске устойчивых инструментов разрешения конфликтных ситуаций между работником и работодателем, которые в максимальной степени удовлетворяют интересам обеих сторон. В данном аспекте объектом пересечения интересов выступают условия труда, которые помимо императивных требований безопасности должны удовлетворять запросам доминирующей части трудового коллектива. Поиск оптимального баланса в построении благоприятных условий труда выступает следствием социального партнерства, в рамках которого работодатель с учетом своих возможностей стремится максимально удовлетворить запросы сотрудников относительно условий осуществления трудовой деятельности [15].

Благоприятные условия труда крайне актуальны с точки зрения минимизации рисков профессионального выгорания сотрудников. В условиях максимальной интенсификации бизнес-процессов и социальных коммуникаций проблема профессионального выгорания становится все более актуальной для современного общества. Сложность данного вопроса для работодателя заключается в том, что профессиональному выгоранию в большинстве случаев подвержена наиболее квалифицированная часть сотрудников. В этой связи увеличение масштабов профессионального выгорания может привести к резкому снижению качества выполнения социально-экономических операций в целом по организации. Присутствие благоприятных условий труда, в том числе на основе сбалансированного механизма режима труда и отдыха значительно снижает риски профессионального выгорания сотрудников [16].

С учетом позиции В.Б. Батиевской можно заключить, что актуальность благоприятных условий труда прослеживается в ракурсе формирования сплоченного и эффективно действующего трудового коллектива [17]. Понятие сплоченности трудового коллектива носит достаточно субъективный и относительно размытый характер, но все руководится в рамках своего функционала активно занимаются тимбилдингом. Фундаментальной основой построения сплоченного коллектива выступает минимальное количество межличностных и межгрупповых конфликтов. Сокращение и погашение подобного рода конфликтов происходит за счет формирования благоприятных условий труда за счет создания доверительного морально-психологического климата. В данном аспекте морально-психологический климат является важнейшим элементом создания благоприятных условий ведения трудовой деятельности.

В научных статьях В.А. Габбасовой [18] и С.О. Новосельский, М.А. Булавина [19] отмечается значимость создания благоприятных условий труда для обеспечения максимальной лояльности персонала. При существующей конъюнктуре рынка труда присутствие высокого уровня лояльности персонала крайне актуально, так как текучесть кадров весьма негативно сказывается на эффективности реализации социально-экономических процессов. Благоприятные условия труда формируют и углубляют лояльность персонала, которая обеспечивает стабильность кадрового состава. В режиме макроэкономической турбулентности лояльность персонала выступает в качестве весомого инструмента безболезненного прохождения кризисной траектории развития организации.

Присутствие благоприятных условий ведения трудовой деятельности способствует росту ее социальной и экономической эффективности. Экономическая эффективность особенно актуальна для коммерческих предприятий и выражается в наращивании определенного объема прибыли за счет формирования

делового успеха по итогам управления корпоративными бизнес-процессами. Социальная эффективность важна для некоммерческих организаций, которые осуществляют взаимодействие с представителями общественного пространства. Результатом социальной эффективности можно считать повышение адресности социальной помощи, рост уровня охвата социальной поддержкой, снижение степени социальной напряженности. Сотрудники организации, осуществляющие свою трудовую деятельность в некомфортных условиях, не в состоянии выстраивать качественные социальные коммуникации с представителями общественной среды для эффективного решения социальных проблем.

Важнейшим результатом присутствия благоприятных условий труда является рост удовлетворенности трудом сотрудников, что вызывает у них положительные эмоции от проведенного на работе времени. Работник, который удовлетворен трудом, максимально погружен в трудовые процессы и имеет мотивацию для повышения социально-экономической эффективности своей деятельности. Обобщая сказанное, на рисунке 1 представим основные аспекты значимости создания благоприятных условий труда в организации.



Рис. 1. Основные аспекты значимости создания благоприятных условий труда в организации

Для комплексного решения поставленных в работе задач необходимо раскрыть сущность такой категории как условия труда. Осуществление данного этапа научно-исследовательского процесса будет проводиться на основе методологии контент-анализа по итогам обобщения результатов публикационной активности различных авторов. Как отмечает А.Т. Ахмедов, условия труда представляют собой комплекс характеристик факторов, оказывающих влияние на сотрудника в процессе выполнения его трудовых функций [20]. На основе данного определения можно выделить следующие ключевые характеристики исследуемой категории:

- действуют в рамках временного интервала выполнения трудовых функций, но при этом могут иметь долгосрочные последствия для морально-психологического и физиологического состояния человека;
- имеют разносторонний характер воздействия и различную интенсивность влияния, которая может варьироваться по объективным и субъективным причинам;
- объектом влияния выступает эмоциональное и физическое состояние сотрудника организации с учетом его личностно-профессиональных качеств.

На рисунке 2 отразим ключевые характеристики категории «условия труда».



**Рис. 2.** Ключевые характеристики категории «условия труда»

Другое определение исследуемой категории можно встретить в научной статье М.В. Вдовиной, которая пишет о том, что условия труда являются набором характеристик трудового процесса, оказывающих влияние на моральное и физическое здоровье человека, а также на степень его работоспособности [21]. В фокусе представленного подхода можно выделить следующие актуальные характеристики условий труда:

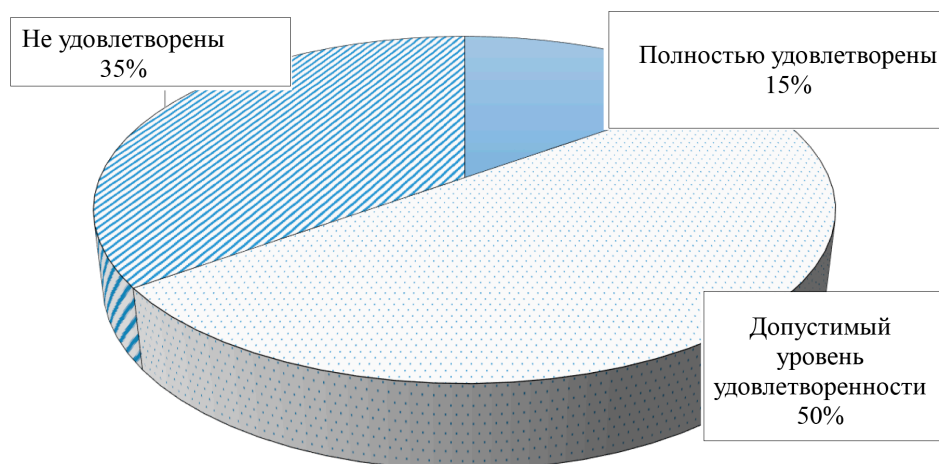
- отражают степень влияния факторов трудового процесса, то есть максимально связаны с особенностями выполнения трудовых функций;
- присутствует прямая корреляция между качеством условий труда и социально-экономической эффективностью выполнения трудовых функций;
- генерируют перечень определенных угроз для здоровья и морально-психологического состояния человека.

Наиболее простое определение исследуемой категории предлагает использовать в материалах своей статьи Е.А. Демидова, которая пишет о том, что условия труда представляют собой совокупность условий, в рамках которых работник выполняет свои трудовые функции [22].

С учетом поставленной цели также важно рассмотреть трактовку сущности понятия благоприятные условия труда. Благоприятные условия труда характеризуют собой набор факторов, субъективно-объективно присутствующих в рамках трудового процесса, которые оказывают минимальное негативное влияние на человека. Сущность благоприятных условий труда может быть выражена в другом контексте: благоприятные условия труда являются такими условиями и характеристиками ведения трудовой деятельности, которые способствуют росту производительности труда, повышают мотивационную активность и степень вовлеченности сотрудника, а также минимизируют риски для физического здоровья и морально-психологического состояния личности сотрудника. Для диагностики морально-психологического климата в организации в научной среде применяется значительное количество методик, каждая из которых обладает своей спецификой и закономерностями адаптации. В контексте данного исследования для оценки морально-психологического климата МБУ «Перспектива» воспользуемся методом опроса, участниками которого станут представители трудового коллектива учреждения. К числу основных императивов проводимого исследования можно отнести следующие положения:

- проведение опроса происходило в анонимной форме на основе выявления субъективной оценки текущего состояния морально-психологического климата в коллективе учреждения;
- в качестве респондентов для проводимого исследования была использована репрезентативная выборка сотрудников учреждения численностью 10 человек. Для опроса респондентов была использована интерактивная форма общения на основе корпоративной электронной почты.

На рисунке 3 представим результаты мнения респондентов относительно удовлетворенности морально-психологическими условиями труда в МБУ «Перспектива».

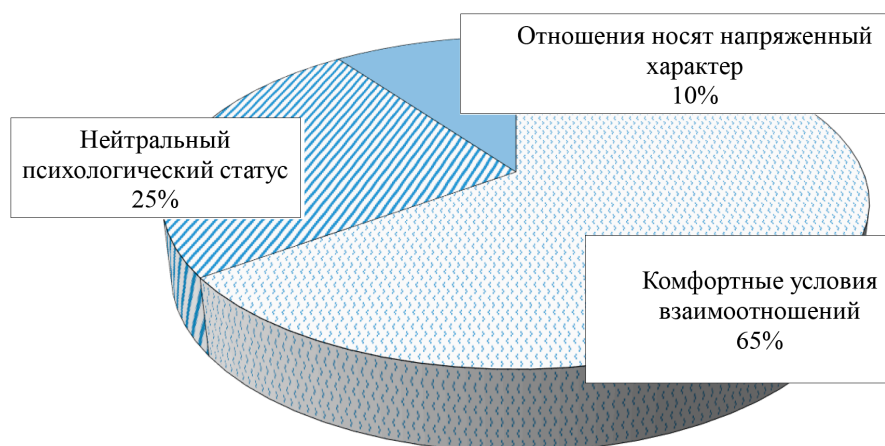


**Рис. 3.** Результаты мнения респондентов относительно удовлетворенности морально-психологическими условиями труда в МБУ «Перспектива»

На основе данных рисунка 3 можно сделать следующие выводы относительно состояния морально-психологического климата в коллективе МБУ «Перспектива»:

- большая часть опрошенных отмечает приемлемый уровень удовлетворенности морально-психологическими условиями ведения трудовой деятельности в коллективе учреждения. Удельный вес данной категории исследованных сотрудников в совокупной выборке составляет 50%. Полученные результаты позволяют говорить об отсутствии значительного кризиса в морально-психологическом климате;
- полностью удовлетворенными морально-психологическими условиями ведения трудовой деятельности выступают только 15% от общей совокупности исследованных респондентов. Данная категория сотрудников крайне лояльна к текущей психологической ситуации в коллективе;
- существенная доля респондентов практически полностью не удовлетворена текущими морально-психологическими условиями, имеющим место быть в трудовом коллективе учреждения. Удельный вес данной категории респондентов составляет 35%, и они должны стать в первую очередь объектом тренингов и программ.

На рисунке 4 представим результаты удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами в коллективе МБУ «Перспектива».



**Рис. 4.** Результаты удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами в коллективе МБУ «Перспектива»

С учетом информационной базы рисунка 4 можно сделать следующие выводы о состоянии морально-психологического климата в МБУ «Перспектива»:

- подавляющее большинство респондентов отмечают наличие комфортных условий при взаимоотношениях с коллегами, которые не омрачены какими-либо существенными негативными психологическими факторами. Удельный вес данной категории опрошенных в общей совокупности репрезентатив-

ной выборки составляет 65%. Выявленное обстоятельство выступает положительной характеристикой состояния морально-психологического климата в коллективе учреждения;

– минимальное количество от общей совокупности опрошенных отмечают напряженный характер взаимоотношений с коллегами в аспекте морально-психологического климата. В этой связи можно сделать вывод об отсутствии значительных проблем в морально-психологическом климате МБУ «Перспектива», которые могут носить разрушительный характер для трудовых процессов;

– наличие нейтрального психологического статуса при взаимоотношениях с коллегами указывают 25% респондентов. Данная категория сотрудников старается избегать конфликтных ситуаций и участия в разного рода неформальных группах.

Отсутствие благоприятного климата снижает степень выраженности профессиональных компетенций сотрудников и уменьшает их мотивацию в векторе дальнейшего личностного развития. В этой связи руководство организации должно максимально тщательно и на системной основе проводить оценку морально-психологического климата условий труда для выявления существующих и потенциальных конфликтных ситуаций с целью их оперативного купирования. На рисунке 5 представим результаты удовлетворенности управленческим стилем руководства в коллективе МБУ «Перспектива».



**Рис. 5.** Результаты удовлетворенности управленческим стилем руководства в коллективе МБУ «Перспектива»

Анализ полученной по итогам опроса информационной базы позволяет сделать следующие выводы о состоянии морально-психологического климата в МБУ «Перспектива»:

– большая часть респондентов из исследуемой выборки отмечают, что стиль руководства не оказывает ощутимого негативного давления на их морально-психологическое состояние в коллективе. Удельной вес данной категории респондентов составляет 50%, что выступает положительной характеристикой психологической ситуации в коллективе;

– присутствие комфортного стиля руководства с позиции психологического климата в МБУ «Перспектива» отмечают 30% опрошенных респондентов. Используемый стиль руководства для данной категории сотрудников формирует позитивный эмоциональный фон ведения трудовой деятельности;

– наименьшая доля опрошенных респондентов делают вывод о наличии негативного управленческого стиля руководства в коллективе учреждения, который оказывает отрицательное влияние на психологический климат. К данной категории сотрудников относятся 20% респондентов, что вызывает опасения с позиции дальнейшего развития психологического климата в коллективе учреждения.

### Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что условия труда имеют важнейшее значение в построении эффективного механизма кадрового менеджмента. Создание благоприятных условий труда является одной из стратегических целей управления персоналом для любой организации, так как оказывает непосредственное влияние на уровень производительности труда, мотивационной активности, степень

вовлеченности сотрудников в трудовые процессы преданности компании. Кроме того, благоприятные условия труда положительно сказываются на сбережении корпоративного человеческого капитала за счет минимизации рисков производственного травматизма и сохранении сбалансированного морально-психологического состояния. К числу прочих существенных характеристик условий труда в работе отнесены следующие положения: во-первых, они действуют в рамках временного интервала выполнения трудовых функций, но при этом могут иметь долгосрочные последствия для морально-психологического и физиологического состояния человека, во-вторых, имеют разносторонний характер воздействия и различную интенсивность влияния, которая может варьироваться по объективным и субъективным причинам, в-третьих, объектом влияния выступает эмоциональное и физическое состояние сотрудника организации с учетом его личностно-профессиональных качеств, в-четвертых, отражают степень влияния факторов трудового процесса, то есть максимально связаны с особенностями выполнения трудовых функций, в-пятых, присутствует прямая корреляция между качеством условий труда и социально-экономической эффективностью выполнения трудовых функций.

### Литература

1. Новосельский С.О., Подосинников Е.Ю. Совершенствование механизмов формирования и функционирования управленческой команды в органах местного самоуправления // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2015. № 2 (5). С.97-101. EDN: TXZOZD.
2. Бытдаева А.Х. Совершенствование организации труда в текущих экономических условиях // В сборнике: Основные тенденции развития экономики и управления в современной России. Материалы XII Всероссийской научной конференции студентов и молодых ученых. Карачаевск, 2023. С. 34-37. EDN: BTNDFB.
3. Демидова Е.А. Особенности формирования благоприятного климата в коллективе// Эпоха науки. 2021. № 27. С.60-62. EDN: XRJOAE.
4. Новопавловская Е.Е., Злобина Е.В. Организация труда персонала в современных экономических условиях // В сборнике: Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. Белгород, 2022. С. 348-354. EDN: YJKWEQ.
5. Новосельский С.О., Колосова О.А., Золкин А.Л. Цифровые технологии как инструмент расширения потенциала маркетинговой политики // Финансовый менеджмент. 2024. № 10. С.131-140. EDN: IWTSUT.
6. Хохлова Н.А. Совершенствование организации труда в текущих экономических условиях // Студенческий. 2023. № 30-2 (242). С.52-53. EDN: HHCEUI.
7. Кожухова Н.В., Воронцова Н.А. Влияние условий труда на мотивацию персонала организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 12. С.390-394. DOI: 10.34755/IROK.2023.75.40.001 EDN: XAJIWP.
8. Пильков А.Н., Сухов С.С. Современное состояние теоретических исследований по проблеме обеспечения безопасных условий труда работников в организациях торговли // В сборнике: Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых учёных. Материалы Национальной научно-практической студенческой конференции. Брянск, 2023. С. 674-678. EDN: TRSCGM.
9. Надежкин А.Л. Гибридная система организации труда как оптимальное решение в современных условиях // В сборнике: Современные проблемы экономики и качества в аэрокосмической промышленности. Труды Международной научно-практической конференции. Курск, 2024. С. 84-87. EDN: QLUUTW.
10. Колосова О.А., Шлеенко А.В., Бегичева О.Л., Золкин А.Л., Новосельский С.О. Роль бренда в региональном менеджменте // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т.13. № 10 (63). С. 1921-1933. DOI: 10.35775/PSI.2024.63.10.004 EDN: UTEXBE.
11. Машкина А.В. Специальная оценка условий труда рабочих мест механического цеха в сельскохозяйственной организации // В сборнике: студенческая наука – взгляд в будущее. Материалы XVII Всероссийской студенческой научной конференции. Красноярский государственный аграрный университет. Красноярск, 2022. С. 268-270. EDN: FSKDHC.
12. Трудовой кодекс Российской Федерации. от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023). [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 05.11.2025).
13. Фадейкина В.С., Глебов Н.А., Мельников В.И., Гилева К.В. Создание благоприятных условий труда как основной инструмент политики в области охраны труда на примере промышленного предприятия, работающего в области энергетики // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2022. Т.13. № 3. С.15-23. EDN: BUZXHA.
14. Антонова О.А. Механизм согласования интересов субъектов социального партнерства как условие роста человеческого капитала (часть 2) // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2024. Т.22. № 1. С.5-15. DOI: 10.24147/1812-3988.2024.22(1).5-15 EDN: JIVYBT.

15. Золкин А.Л., Новосельский С.О., Игнатова М.Н., Терентьева А.Е., Михайлов А.М. Управление миграционной политикой как фактор национальной безопасности // Вопросы политологии. 2024. Т.14. № 9 (109). С. 3183-3196. DOI: 10.35775/PSI.2024.109.9.021 EDN: MYWLUI.

16. Железняков С.С., Подосинников Е.Ю., Новосельский С.О. Реализация государственной информационной политики на муниципальном уровне // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2016. № 7 (17). С.96-106. EDN: XBOKSN.

17. Батиевская В.Б., Хаес Б.Б. Формирование управленческой команды: сравнительный анализ подходов к teambuilding в России и зарубежом // В сборнике: Студент года 2022. Сборник статей XXIII Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза. 2022. С.261-265. EDN: HANKUM.

18. Габбасова В.А. Условия труда как фактор лояльности персонала к организации // В сборнике: Управление персоналом: теория, практика, перспективы. Материалы региональной студенческой конференции. Омск, 2023. С.30-35. EDN: ZCUYBD.

19. Новосельский С.О., Булавина М.А. Сущность и особенности функционирования системы социального партнерства в рамках модели корпоративной социальной ответственности // Вестник Института мировых цивилизаций. 2023. Т.14. № 2 (39). С.66-70. EDN: MSOACZ.

20. Ахмедов А.Т. Организация труда для семейного бизнеса в современных условиях // Экономика и социум. 2022. № 5-2 (92). С.365-368. EDN: GFQPBS.

21. Вдовина М.В., Фирсов М.В., Карпунина А.В., Черникова А.А. Адаптация к изменениям труда в организациях социального обслуживания в условиях covid-19: результаты социологического опроса // Теория и практика общественного развития. 2022. № 10 (176). С.14-22. DOI: 10.24158/tipor.2022.10.1 EDN: WXFSQJ.

22. Демидова Е.А. Роль руководителя в формировании благоприятного морально-психологического климата в коллективе // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 11-3 (113). С.156-159. DOI: 10.23670/IRJ.2021.113.11.105 EDN: IUNJXZ.

23.