

Санкт-Петербургский государственный университет

**ХУ Цзэфан**

**Выпускная квалификационная работа**

**Трансформация функции HR в условиях удаленной работы: новые возможности и  
риски**

Уровень образования: магистратура

Направление 38.04.03 «Управление персоналом»

Основная образовательная программа ВМ.5708 «Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:

К.Э.Н.,

доцент Кафедры управления и планирования

социально-экономических процессов

Кульчицкая Елена Валерьевна

Рецензент:

руководитель, Отдел рекрутмента,

ООО «ГК «А.Н.Т.»

Абрамова Светлана Ивановна

Санкт-Петербург

2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИИ HR И УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ	6
1.1. Концепция и функция HR	6
1.2. Концепция удаленной работы и ее развитие	15
1.3. Преимущества и недостатки удаленной работы	24
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ	31
2.1. Направление трансформации управления человеческими ресурсами	31
2.2. Риски управления человеческими ресурсами в удаленной работе	44
ГЛАВА 3. ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ НА ПРАКТИКЕ	53
3.1. Общая характеристика компании «Hitevision»	53
3.2. Анализ влияния удаленной работы на реализацию функции HR в компании «Hitevision»	57
3.3. Оптимизация управления человеческими ресурсами в условиях удаленной работы	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	81
ПРИЛОЖЕНИЕ	87

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность исследуемой темы работы**

В последние десятилетия компании развивались в соответствии с новыми условиями рабочей среды, такими как глобализация, жесткая конкуренция, новые демографические структуры и развитие информационных и коммуникационных технологий. Переход от индустриальной эпохи к цифровой бизнес-среде привел к тому, что организации приняли гибкие структуры. После 2000-х годов работа все больше отделялась от работы на месте, с целью облегчения труда для работника и с одновременным предоставлением клиентам более качественные услуги. Таким образом, удаленная работа неуклонно распространяется во всем мире в нескольких секторах.

Удаленная работа всегда вызывает споры из-за размытости границ между нерабочим и рабочим временем, личными и социальными влияниями отсутствия физического присутствия на рабочем месте, а также рисками гибкого рабочего графика. В традиционных условиях удаленная работа была необходима временно. Однако в ситуации с распространением COVID-19 большинство сотрудников по всему миру работают удаленно.

В результате пандемии многие компании вынуждены были перейти на удаленный режим работы, что создало новые вызовы и возможности для управления персоналом, которое должно адаптироваться к изменяющейся среде и обеспечить эффективное управление персоналом.

### **Степень научной разработанности темы**

Анализ литературы позволяет констатировать, что существенный вклад в развитие и совершенствование концепции управления человеческими ресурсами и его функций, в разное время вносили как отечественные, так и зарубежные ученые, среди которых следует выделить следующих исследователей: Armstrong M., Ulrich D., Dessler G., Raymond N., Гродский В.С., Зайцева Т. В., Шекшня. С. В., Бабынина Л. С., Аширов Д.А., Егоршин, А. П., Райт П., Босвелл У. и др.

Развитие удаленной работы отражено в работах Messenger J.C., Gschwind L., Baruch Y, Nicholson N., Malhotra, A., Giovanis E., Golden, T. D., Cooper C. D., Малышев А. А., и др.

### **Цели и задачи исследования**

Цель работы – разработать предложения по оптимизации функции HR в условиях удаленной работы в компании.

Необходимо решить следующие задачи по достижению исследования:

- обозначить основные функции HR;
- рассмотреть этапы развития удаленной работы;
- проанализировать преимущества и недостатки удаленной работы;
- изучить влияние удаленной работы на функции HR;
- проанализировать направление трансформации функции HR;
- проанализировать риски управления человеческими ресурсами в условиях удаленной работы;
- разработать предложения по оптимизации управления человеческими ресурсами в условиях удаленной работы.

### **Объект и предмет исследования**

Объект исследования – функция управления человеческих ресурсов в условиях удаленной работы.

Предмет исследования – влияние удаленной работы на реализацию HR-функции в компании.

### **Гипотеза**

В результате перехода к удаленной работе функция HR претерпела изменения, открывая новые возможности и создавая новые риски для управления персоналом.

### **Методологическая основа**

Решение поставленных в работе задач базируется на основе применения общенаучных методов исследования (анализа, классификации, индукции, дедукции, сравнения), а также посредством визуализации результатов исследования, проведения интервью.

### **Теоретическая и практическая значимость работы**

С теоретической стороны, данное исследование позволяет расширить знания о том, как функция HR адаптируется к изменяющейся среде работы и как она может использовать новые технологии и методы для улучшения эффективности управления персоналом.

При проведении анализа литературных источников было обнаружено, что недостаточно исследований посвящено изучению взаимосвязи между функцией управления человеческими

ресурсами и удаленной работой. Данная работа направлена на исследование влияния удаленной работы на управление человеческими ресурсами в контексте пандемии COVID-19, а также на разработку рекомендаций по оптимизации управления человеческими ресурсами в условиях удаленной работы.

С практической стороны, развитие цифровой экономики и эпохи интеллекта открывает широкие возможности для технологического совершенствования удаленной работы. Исследование трансформации функции HR в условиях удаленной работы имеет значимость для компаний, которые вынуждены адаптироваться к новым условиям работы. Такое исследование может помочь им определить наилучшие практики для работы с удаленным персоналом и оптимизировать процессы работы HR.

### **Научная новизна**

На основе исследования влияния цифровой трансформации на реализацию HR-функции и существующих проблем в целевом предприятии, предлагаются рекомендации по управлению человеческими ресурсами в условиях удаленной работы.

### **Структура работы**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и списка использованной литературы. Ее содержание изложено на 87 страницах, включая 5 таблиц и 5 рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИИ HR И УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

## 1.1. Концепция и функция HR

В условиях современной глобальной и высококонкурентной экономической среды предприятиям требуется обеспечить эффективное привлечение и отбор кадров, обладающих необходимыми талантами, а также обеспечить этим кадрам соответствующие знания, навыки и компетенции для выполнения задач.

HR-менеджмент – это концепция управления человеческими ресурсами, возникшая в 1980-х годах. Концепция получила широкое распространение в 1990-х годах в связи с усложнением конкурентной среды, в которой функционируют современные организации, и развитием новых требований, вытекающих из изменений в технологической среде, а также социально-экономических и культурных процессах. Дальнейшее развитие и усовершенствование методов управления персоналом также способствовали появлению и распространению концепции HR-менеджмента.

Армстронг Майкл рассматривает управление человеческими ресурсами можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.<sup>1</sup>

В соответствии с мнением Зайцевой Т. В., управление человеческими ресурсами — это наука и область практической деятельности, направленная на выявление закономерностей и факторов, разработку методов и технологий, позволяющих организации максимально эффективно привлекать и использовать человеческие ресурсы, формировать желаемое производственное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении высоких показателей экономической эффективности производства.<sup>2</sup>

Шабельник Л.С. отмечает, что управление человеческими ресурсами можно рассматривать с различных точек зрения:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг. - М.: Инфра-М, 2008. – 824 с.

<sup>2</sup> Зайцева Т. В. Система управления человеческими ресурсами: Монография. - М.: Издательство Московского университета, 2012. - 248 с.

<sup>3</sup> Шабельник Л.С. Управление человеческими ресурсами // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. №2.

- как метод разработки и реализации, тщательно продуманных и взвешенных решений по поводу регулирования отношений труда и занятости на уровне организации;
- как управленческую деятельность, в которой персонал рассматривается как ресурс успешного функционирования и развития организации, как фактор эффективности и роста, как определенное средство для достижения стратегических целей.

Армстронг и Тейлор определяют цели УЧР как:

- поддержка организации в достижении ее целей путем разработки и реализации HR-стратегий, интегрированных с бизнес-стратегией;
- способствование развитию высокоэффективной культуры;
- обеспечение наличия талантливых, квалифицированных и мотивированных сотрудников, необходимых для достижения целей организации;
- создание позитивных трудовых отношений и атмосферы взаимного доверия между руководством и сотрудниками;
- поощрение применения этического подхода к управлению людьми.

HR-менеджмент рассматривается как целостный, стратегический подход к управлению кадрами, который приобретает все большую значимость в руководстве современными предприятиями.

Дэйв Ульрих в своей работе описывает функции управления человеческими ресурсами, которые включают в себя выстраивание соответствия между стратегией предприятия и человеческими ресурсами, процессы реинжиниринга организации, учет мнения и реагирование на него со стороны сотрудников, а также управление трансформационными процессами и изменениями. На практике функции управления человеческими ресурсами охватывают опыт сотрудников на протяжении всего их трудового пути. Первоочередной задачей HR является привлечение нужных кадров с помощью бренда работодателя. Затем HR должен подобрать наиболее подходящих кандидатов в процессе найма, осуществлять прием на работу новых сотрудников, а также обеспечивать их обучение и развитие на протяжении всего периода работы в организации. Кроме того, HR оценивает таланты сотрудников и обеспечивает их соответствующим вознаграждением.

В соответствии со своими функциями HR занимается различными аспектами управления персоналом, включая начисление заработной платы и льгот сотрудникам, а также участие в

процессе увольнения сотрудников в том числе через отставки, увольнения по результатам работы и сокращение штата. Однако, на более широком уровне, управление человеческими ресурсами отвечает за надзор за организационной культурой, соблюдение законов о занятости и труде в соответствии с географическими особенностями и обеспечение безопасности и здоровья сотрудников. Кроме того, при наличии законных полномочий на заключение коллективного договора, HR выступает в качестве основного связующего звена организации с представителями сотрудников.

Johnason P. в своей книге утверждает, что функция управления человеческими ресурсами является интегральной и направлена на максимизацию эффективности работы персонала с целью обеспечения выполнения стратегических задач работодателя. Управление человеческими ресурсами имеет значительное значение для повышения эффективности деятельности и общего развития организации. Развитие навыков и компетенций сотрудников способствует развитию и росту организации.

В дальнейшем подробно рассмотрим на практике основные функции управления человеческими ресурсами. Некоторые из них включают планирование и анализ работы, набор и отбор, обучение и развитие, компенсацию и льготы, управление эффективностью сотрудников и трудовые отношения. Далее рассмотрим подробно каждую из перечисленных функций:

#### 1) Планирование и анализ работы

Одной из наиболее важных функций управления человеческими ресурсами является проектирование и анализ работы.

Проектирование работы включает в себя разработку подробного описания должностных обязанностей, функций и ответственностей сотрудника. Чтобы найти наиболее подходящего кандидата на вакантную должность, необходимо определить характеристики идеального кандидата на работу. При этом следует учитывать требования организации, особенности рынка труда и возможные перспективы развития должности в будущем.

Анализ работы включает в себя определение требований к работе, таких как необходимые навыки, квалификация и опыт работы. Необходимо детализировать и описать важные повседневные функции работы, которые будут определять дальнейшее направление набора персонала.



Опережающий анализ работы позволяет организации осознавать возможные изменения в работе. Часто люди рассматривают работу как статичную и постоянную, но на самом деле работа постоянно меняется. Ошибки, которые могут возникнуть при анализе работы, связаны с устаревшим описанием работы. Поэтому процесс анализа должностей должен выявлять отклонения в характере работы, а также динамичные аспекты работы.

Широкий анализ работы позволяет выявить слабые стороны организации. Анализ работы также предоставляет статистические данные по соответствующей работе, что может помочь руководителям понять процесс работы. Это в свою очередь может помочь организации реструктурировать определенные аспекты работы и повысить ее компетентность.

## 2) Набор и отбор

Подбор персонала является одной из основных функций управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами направлено на привлечение и удержание квалифицированных и компетентных работников для достижения стратегических целей и задач организации. Найм новых сотрудников является первоначальным шагом в этом процессе и предполагает выбор наиболее подходящих кандидатов из числа претендентов на открытую вакансию.

Набор персонала включает в себя положительный процесс, поскольку он привлекает большее количество потенциальных кандидатов, готовых подавать заявки на рассматриваемую должность. Однако, отбор, в свою очередь, является отрицательным процессом, поскольку он предполагает отсеивание несоответствующих требованиям кандидатов.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест.<sup>4</sup> Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Управление человеческими ресурсами помогает найти и определить идеальных кандидатов для собеседования и отбора. Затем кандидаты проходят комплексный отбор. Отобранные кандидаты проходят различные этапы собеседований, чтобы проверить и

---

<sup>4</sup> Клементьев Петр Андреевич Проблемы подбора и расстановки кадров в организации // Журнал прикладных исследований. 2019. №3.

проанализировать навыки, знания и опыт работы, которые будут им необходимы для выполнения своих обязанностей.

Махмудова И.Н. отмечает, что для правильной организации процесса заполнения вакантных должностей, нужно четко определить цели подбора; факторы, влияющие на его эффективное осуществление; выделить субъектов, участвующих в процессе подбора; объекты, на которые будет направлен этот процесс.<sup>5</sup> Не стоит забывать о логичности и последовательности действий при осуществлении подбора — это поможет сократить временные и финансовые затраты, а также повысить результативность усилий при проведении данного процесса.

Существуют два основных источника набора персонала: внутренние и внешние. Внутренние источники набора персонала включают в себя такие методы, как продвижение, понижение в должности, перевод и размещение объявлений о вакансиях. Менеджеры по персоналу могут использовать эти методы для поиска потенциальных сотрудников внутри организации.

К числу внешних источников набора персонала можно отнести следующие: государственные и коммерческие агентства по трудоустройству; высшие, среднеспециальные или иные учебные заведения; клиенты и поставщики; конкурирующие организации и т. д.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации.<sup>6</sup>

### 3) Обучение и развитие

Предоставление возможностей обучения и обеспечение правильного развития отобранных кандидатов является важной функцией управления человеческими ресурсами. Это связано с тем, что эффективность организации в значительной степени зависит от квалификации и профессиональной подготовки ее сотрудников, а также от наличия возможностей для их дальнейшего роста и развития.

---

<sup>5</sup> Махмудова И. Н., Кульметьев Р.И. Подбор персонала: организация бизнес-процесса // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2017. №2.

<sup>6</sup> Дейнека А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – М.: «Академия естествознания», 2009. – 484 с.

Это организационная практика, направленная на предоставление информации или рекомендаций с целью повышения эффективности или помощи своим сотрудникам в достижении необходимого уровня знаний или способностей. Согласно Bagga и Srivastava, обучение и развитие — это процесс приобретения или передачи знаний, умений и навыков для достижения конкретных целей и задач. В основном, это направлено на развитие мыслительных способностей, принятия решений, управления жалобами и других аспектов, необходимых для достижения целей организации. Применение наиболее эффективных стратегий обучения и развития сотрудников является необходимым условием для повышения конкурентоспособности организации.

Обучение и развитие помогают людям уменьшить их разочарование или неудовлетворенность, возникающие на рабочем месте. По мнению Asim, обучение и развитие способствует повышению способностей и компетенций сотрудников, необходимых для выполнения поставленных задач, а также увеличивают уверенность в достижении успешных результатов. Улучшение компетентности также способствует повышению производительности труда и удержанию сотрудников в организации. Согласно Варпа и соавторам, обучение и развитие сотрудников играют важную роль в управления человеческими ресурсами, поскольку они не только способны максимизировать личную отдачу, но и привлекать лучшие таланты в организацию.

На любом уровне организации, таком как стратегический, тактический или оперативный, может возникать потребность в обучении и развитии сотрудников. По мнению Nassazi, на стратегическом уровне, высшее руководство определяет потребности в обучении и развитии сотрудников, опираясь на стратегию, цели и миссию организации. На тактическом уровне руководители среднего звена взаимодействуют с другими отделами, чтобы определить потребности в обучении и развитии персонала. На оперативном уровне руководители отвечают за определение текущих потребностей, которые сосредоточены на выполнении конкретных и специфических задач.

Существуют различные особенности обучения персонала на разных этапах жизненного цикла организации.

На этапе быстрого роста перед руководством компании особенно остро встаёт вопрос обучения новых сотрудников. Он может быть решён успешно только в том случае, если

приходящие в компанию сотрудники обладают двумя важными качествами: способностью и желанием учиться.<sup>7</sup>

На этапе стабилизации в большинстве организаций уменьшается текучесть персонала, что приводит к резкому уменьшению притока новых сотрудников. В связи с этим на первый план выходит уже не обучение новых сотрудников (как на стадии быстрого роста), а повышение квалификации работающих сотрудников.<sup>8</sup>

Рекомендации для менеджеров по решению проблем обучения на стадии спада можно сформулировать следующим образом:<sup>9</sup>

- программы обучения должны быть жёстко привязаны к комплексу задач, решаемых для спасения компании;
- экономия затрат на обучение должна носить не разрушительный, а конструктивный характер;
- при выборе форм организации обучения отдавать приоритет следует внутренним форматам, включая наставничество и реализацию внешних учебных программ силами внутренних преподавателей;
- в ряде случаев целесообразно использование вебинаров и электронных обучающих курсов.

Управление человеческими ресурсами играет ключевую роль в подготовке сотрудников к выполнению более сложных задач и увеличению их ответственности, что способствует их развитию в рамках трудовой деятельности. Организация, обеспечивающая своим сотрудникам широкие возможности для профессионального и личностного роста, рассматривается как здоровая и проактивная.

#### 4) Компенсация и льготы

Люди получают в обмен на свой труд материальное вознаграждение от организации. Это вознаграждение называют компенсацией. Компенсация сотрудникам играет исключительно

---

<sup>7</sup> Истратий А.Ю., Козлова Е. Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 99–105.

<sup>8</sup> Матюнин Л.В., Чекан А.А., Оболенская Ю. А. Кадровый потенциал организации: теоретический аспект // Авиация и космонавтика - 2017: тезисы. М.: Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет). 2017. С. 635–636.

<sup>9</sup> Чекан А.А., Матюнин Л.В. Особенности обучения персонала на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2018. №2.

важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации необходимой ей рабочей силы.<sup>10</sup>

В дополнение к заработной плате, являющейся основой традиционной системы компенсации, современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот, т. е. материальных благ, повышающих их жизненный уровень. К числу льгот относятся дополнительные по отношению к заработной плате услуги или выплаты: медицинское страхование, страхование жизни, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, пользование автомобилем компании, отдых в санатории и т. д.

Льготы и компенсации составляют основную часть общих затрат организации. Роль управления человеческими ресурсами заключается предложении привлекательных и эффективных пакетов льгот и компенсаций для привлечения большего числа сотрудников на рабочие места, с одновременным контролем за уровнем расходов компании в связи с применением данных льгот и компенсаций.

В соответствии с мнением Бабыниной Л.С. большое значение для определения размера вознаграждения имеют факторы внешней и внутренней среды:<sup>11</sup>

К факторам внешней среды относятся: законы РФ в сфере трудовых отношений Трудового и Налогового кодексов РФ, постановления министерств и ведомств, требования профсоюзов, формы государственного регулирования трудовых отношений и государственные органы, контролирующие исполнение этих отношений, состояние рынка труда, нормы кодексов РФ.

Значительная роль в регулировании трудовых отношений отведена профсоюзам, однако в современной России им предстоит еще отвоевать свое место в условиях сложных структурных преобразований молодого и агрессивного российского капитала. Рынок труда позволяет получить информацию о тенденциях спроса и предложения на рабочую силу по отраслям экономики, конкурентам, по отдельным профессиям и формировании среднерыночной ставки на нее.

---

<sup>10</sup> Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. - Изд. 4-е, перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000.

<sup>11</sup> Бабынина Л. С. Организационная система вознаграждения персонала // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2004. №2.

К факторам внутренней среды относятся форма собственности, сфера деятельности, стратегия организации, финансовое состояние, размер организации, организационная структура, качество рабочей силы, организационная культура.

#### 5) Управление эффективностью сотрудников

Герасимов Кирилл Борисович рассматривает, что управление эффективностью как непрерывный процесс выявления, измерения и развития результатов деятельности отдельных лиц и групп, и приведения результатов деятельности в соответствие со стратегическими целями организации.<sup>12</sup> С другой стороны, оценка эффективности — это анализ сильных и слабых сторон сотрудников, как правило, только один раз в год.

В соответствии с мнением Соловьева М. В. управление эффективностью служит важным средством коммуникации в отношении типов поведения и результатов, которые оцениваются и вознаграждаются, что, в свою очередь, приводит к пониманию культуры организации и ее ценностей. Кроме того, система управления эффективностью работы позволяет организациям совершенствовать деятельность по планированию кадровых ресурсов и преемственности, поскольку она является основным средством, с помощью которого можно формировать кадровый резерв.<sup>13</sup>

В современном деловом климате оценка эффективности сотрудников является ключевым инструментом для достижения целей организации и обеспечения ее конкурентоспособности на высококонкурентных рынках. Критериями успеха при оценке работы сотрудников являются производительность, качество работы, эффективность и результат, а также посещаемость работы. Оценка эффективности сотрудников также может быть использована для принятия решений по увольнению или удержанию персонала. Тем не менее, необходимо иметь четкие цели при проведении оценки, чтобы избежать недовольства сотрудников, что может привести к низкой производительности и низкой организационной приверженности персонала, как отмечает Maley.

#### 6) Трудовые отношения

---

<sup>12</sup> Герасимов Кирилл Борисович Система управления эффективностью современной организации // Основы ЭУП. 2020. №3 (22).

<sup>13</sup> Соловьева М. В. Эффективность менеджмента и система управления организацией // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2018. - № 11 (97). - С. 265–272.

Гуманизация и либерализация трудовых отношений — это современная тенденция управления персоналом, предполагающая создание наиболее благоприятных условий для активизации и практической реализации трудового потенциала сотрудников организации.<sup>14</sup> В определенной степени эти тенденции присущи любой организации.

Экономические результаты деятельности компании зависят не только от ее доступных ресурсов. Одним из ключевых факторов эффективного управления является их отношение к работе. Отсутствие решения проблем повышения привлекательности труда и создания комфортной рабочей среды для персонала неизбежно приведет к невозможности обеспечения эффективного управления организацией.

Хорошие трудовые отношения необходимы для поддержания гармонии между сотрудниками на рабочем месте, поскольку каждый сотрудник обладает своими индивидуальными особенностями. Если недостаточно внимания уделяется укреплению этих взаимоотношений, это может повлиять на отношения сотрудников в компании в целом. Таким образом, для HR крайне важно создать надлежащие правила и нормы для трудовых отношений. Структурированная и спокойная рабочая атмосфера, обеспечиваемая этими нормами, может способствовать повышению производительности и достижению более эффективных результатов.

## 1.2. Концепция удаленной работы и ее развитие

Идея удаленной работы появилась еще в XX веке. Концепцию удалённой работы разработал американец Джек Ниллес. В 1972 году он высказал идею, что не обязательно держать работников в офисе, так как современные средства связи позволяют поддерживать контакт между сотрудниками на расстоянии. Власти проявили интерес к развитию идеи удалённой работы, увидев в ней решение транспортных проблем, остро стоявших в городах. Новая организация труда могла позволить решить эти вопросы, а заодно обеспечить работой население удалённых сельских районов.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Александрова Т. В., Чугайнова А. А. Развитие тенденций гуманизации и либерализации трудовых отношений в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №12–1.

<sup>15</sup> Содиков, М. О. Перспективы развития управления персоналом в удаленном режиме / М. О. Содиков. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 23 (313). С. 448–451.

Для того, чтобы понять, что такое удаленная работа обратимся к определениям разных авторов. Шендрик И. утверждает, что удаленная работа — это форма трудовых отношений, характеризующаяся выполнением работником своих обязанностей вне офиса.<sup>16</sup> Согласно Международной организации труда (МОТ), удаленная работа определяется как использование информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), таких как смартфоны, планшеты, ноутбуки и/или настольные компьютеры, для работы, которая выполняется вне помещений работодателя.

ТК РФ ст. 312.1 определяет дистанционную (удаленную) работу как выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, вне стационарного рабочего места. Для выполнения трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, обязательно использование информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, сети Интернет в том числе.<sup>17</sup>

При этом из ст. 310 ТК РФ следует, что надомная работа – это выполнение определенной трудовым договором работы на дому из материалов и с использованием инструментов и механизмов, выделяемых работодателем либо приобретаемых надомником за свой счет.<sup>18</sup>

Следовательно, исходя из положений ТК РФ, основная разница между дистанционной и надомной работой заключается в том, что, во-первых, надомная производится исключительно на дому, дистанционная же может осуществляться как дома, так и в других местах, подходящие для выполнения трудовой функции; во-вторых, дистанционная, в отличие от надомной, подразумевает обязательное выполнение работы посредством использования информационно-телекоммуникационных сетей (ИКТ) общего пользования.

Ниже представлена классификация удаленной работы, разработанная Европейской организацией телеработы:<sup>19</sup>

- 1) Удаленная работа на дому

---

<sup>16</sup> Шендрик И. Удаленная работа - мечта или наказание? [Текст] / И. Шендрик // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2011. - № 10.

<sup>17</sup> Статья 312.1. Общие положения. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.

<sup>18</sup> Статья 310. Надомники. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.

<sup>19</sup> Кострюкова Н. Н. Перспективы развития нетипичных видов занятости в научной сфере // Вестник евразийской науки. 2011. №1 (6).



Под эту деятельность подпадают работники, которые, по крайней мере, один день в неделю работают дома, а не на своем рабочем месте, используя компьютер и телекоммуникационные связи для взаимодействия с коллегами из дома. При этом если удаленная работа занимает свыше 90% всего рабочего времени, то таких работников рассматривают как постоянных удаленных сотрудников, если менее 90%, но более одного дня в неделю — как временных.

#### 2) Мобильная удаленная работа

Требует нахождения за пределами своего рабочего места и вне дома, по меньшей мере, 10 часов в неделю, как правило, это служебные поездки. Такие условия труда давно уже стали традиционными; для превращения же их в удаленную работу необходимо, чтобы в течение всего этого времени работник пользовался компьютерными коммуникационными соединениями.

#### 3) Удаленная работа в специальных центрах

В телекоттеджах, которые обеспечивают людей по месту жительства возможностями обучения, а также высокопроизводительными ИКТ. Чрезвычайно эффективна, когда между домом и офисом значительное расстояние: каждый сотрудник добирается до того телецентра, который является наиболее удобным для него.

#### 4) Удаленная работа для самозанятых в малых офисах

Представляет собой комбинацию самозанятости и удаленной работы, при которой самостоятельные и независимые работники, рабочее место которых находится дома, в малом офисе или его как такового не существует, интенсивно используют в своей деятельности ИКТ.

Messenger и Gschwind провели исследование трансформации удаленной работы за несколько десятилетий. В их исследовании представлены три разных поколения удаленной работы, а именно домашний офис, мобильный офис и виртуальный офис.<sup>20</sup>

Все публикации по удаленной работе первого поколения сосредоточена на одном способе работы: домашнем офисе. Рабочие места в домах сотрудников или рядом с ними удалены, дешевы и экологичны, но также стационарны. Компьютеры и телефоны того времени, то есть ИКТ первого поколения, еще не были способны мобилизовать сотрудников во время работы.

---

<sup>20</sup> Messenger J C, Gschwind L. Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office[J]. New Technology, Work and Employment, 2016, 31(3): 195-208.

Более того, эти исследования имеют четкие отраслевые и географические ограничения. До того, как удаленная работа распространилась на другие отрасли и страны, основными объектами изучения были информационные отрасли 1970-х и 1980-х годов на Западном побережье США. Первые законодательные нормы, связанные с удаленной работой, были приняты в США, их целью было стимулирование использования удаленной работы.

Трудно отделить первое поколение удаленной работы от второго — мобильного офиса. Изменения были постепенными и происходили в разных организациях, отраслях и странах. По сути, первое и второе поколения удаленной работы можно разделить по технологическим достижениям. ИКТ развивались быстро. Благодаря компактности и легкости новых беспроводных устройств, таких как ноутбуки и мобильные телефоны, сотрудники получили возможность работать не только в домашней обстановке, но и в практически любом другом месте, где это удобно для них.

Однако исследования по удаленной работе оставались ограниченными. Даже к концу 20-го века, когда ИКТ уже были достаточно эффективными и дешевыми, чтобы заменить многие стационарные рабочие места, ученые все еще фокусировались на «классической» форме удаленной работы — домашнем офисе.

Существует несколько причин отставания исследований по удаленной работе второго поколения. Одной из таких причин является необходимость гибкости и доверия со стороны руководства. Введение мобильного офиса оказалось менее масштабным, чем было предсказано, в результате сопротивления со стороны руководителей и отсутствия рабочих соглашений, основанных на доверии.

Еще одно объяснение отставания исследований по удаленной работе второго поколения может быть связано с тем, что мобильный офис функционирует в ином отраслевом и организационном контексте по сравнению с домашним офисом. С самого начала появления этой формы работы в 1970-х и 1980-х годах домашний офис был широко распространен среди канцелярских служащих в различных отраслях, тогда как мобильный офис в 1990-х годах, как правило, использовался в основном менеджерами и специалистами в области маркетинга и финансов. Следовательно, исследователи, которые уделяли основное внимание домашнему офису, как правило, игнорировали мобильный офис как растущую альтернативную форму удаленной работы.

Тем не менее, эти канцелярские служащие были отделены от профессионалов удаленной работы только типом ИКТ, которые они использовали для выполнения своей работы. С дальнейшим развитием технологий обе группы использовали одну и ту же новую мобильную форму офисной работы.

Виртуальный офис — третье поколение удаленной работы. Смартфоны и аналогичные продукты настолько фундаментально изменили использование технологий, что позволяют описать третье поколение удаленной работы в терминах нового типа ИКТ.

В прошлом поколении мобильная работа требовала постоянного ношения с собой всей необходимой информации. В новом поколении удаленной работы информация хранится в облачных и сетевых хранилищах, и доступ к ней обеспечивается маленьким устройством. Работники могут мгновенно получать доступ к электронной почте, последним сделкам, сообщениям и новостям.

Новые ИКТ обеспечили мобильную виртуальную связь работников. Как и в случае с предыдущими поколениями, технологический прогресс стал движущей силой дальнейшей эволюции удаленной работы. От инициальной цели сокращения расходов на поездки к месту работы, удаленная работа развивалась до мобилизации труда и, наконец, до виртуализации — новой формы работы.

По результатам изучения статьи Малышева А. А. развитие практики удаленной работы в России можно разделить на несколько этапов.<sup>21</sup>

Первое появление удаленной работы в России связано с экономическим кризисом 90-х годов XX века. Он затронул многие сферы деятельности в странах бывшего СССР, в результате чего выросла безработица. Люди не могли найти постоянную работу, поэтому большинство безработных стало находить себе временную работу. Сейчас такое явление называется фриланс. Но в то время, ввиду отсутствия четкой системы удаленной работы, фриланс не стал популярным и практически исчез, когда экономическая ситуация в стране начала налаживаться.

Вторым этапом развития практики удаленной работы в России можно считать период с 2008 по 2010 год. Из-за очередного экономического кризиса начал снижаться уровень зарплат, причем этот процесс затронул даже высокооплачиваемые и необходимые профессии.

---

<sup>21</sup> Малышев Артем Алексеевич Эволюция практики удаленной работы в России и за рубежом // Вестник СИБИТа. 2018. №3 (27).

Аналогично западным компаниям 90-х годов, российские предприниматели стали искать способы сократить расходы и пришли к выводу, что самым выгодным способом станет именно снижение заработной платы, сокращение персонала или перевод части сотрудников на работу из офиса в дом, как сделали многие зарубежные компании, осуществляющие свою деятельность в России. В результате многие квалифицированные специалисты были вынуждены пробовать себя в качестве удаленных работников. Наибольший спрос на тот период имели экономисты и бухгалтера, которые и выявили что удаленное сотрудничество — это оптимальный симбиоз расходов и выполнения необходимой работы.

Экономический кризис миновал, а число удаленных работников продолжало расти. Как результат, в 2013 году в России регулирование удалённой работы получило отражение в Трудовом Кодексе РФ в главе 49.1. В этой главе нет понятия «удаленная работа». Вместо него используется понятие «дистанционная работа». С этого момента взаимоотношения между организацией и удаленными работниками регулируются на законодательном уровне. Период с 2013 года по настоящее время можно определить как период интенсивного развития удаленной работы в России. Сейчас не только многие зарубежные фирмы, имеющие представительства в РФ, но также и российские компании переводят часть своих сотрудников на удаленную работу. И с каждым годом число таких сотрудников растет. Закон об удаленке 2020 года не только поменял правила взаимодействия с действующими дистанционщиками. Новый закон об удаленке также дополнили новыми положениями в ТК. В таблице 1.1. отражены эти положения.

*Таблица 1.1.*

**Новые положения ТК в связи с принятием Закона об удаленной работе\***

Новое положение в ТК	Что меняется
Три варианта дистанционной занятости	В трудовом договоре или дополнительном соглашении можно предусмотреть, что сотрудника принимают или переводят на дистанционку в трех вариантах: постоянно, временно, периодически.
Время взаимодействия с работодателем включается в рабочее	Работник и раньше не был обязан взаимодействовать с работодателем в нерабочее время. Это не новшество — скорее уточнение.
Запрет на снижение зарплаты сотрудникам на удалёнке	Сотруднику нельзя снизить зарплату в связи с приемом или переводом на дистанционную работу. Такое мнение уже высказывал Минтруд, когда работодатели задавались вопросом снижения зарплат в связи с переходом на удаленку в связи с коронавирусом. Теперь это закон.

Дистанционным работникам придется оформлять и оплачивать командировки	Если работодатель направляет дистанционного работника в другую местность, нужно оформить командировку и оплатить командировочные расходы в общем порядке. Раньше с этим возникали вопросы, поскольку место сотрудника не всегда можно было корректно определить. А значит и поездку в другую местность была под вопросом.
Перевод на дистанционку без согласия работника	Работодатель обязан переводить сотрудников на дистанционную работу временно без их согласия, если существует угроза их жизни и здоровью. Для этого нужно принять Положение о временном переводе работников на дистанционную работу.

\*Составлено по: Закон об удалённой работе: что изменится в работе кадровика в 2021 году. URL: <https://www.kdelo.ru/art/386014-zakon-ob-udalnoy-rabote-20-m12>

Тем не менее, до начала пандемии COVID-19 удаленная работа не получила широкого распространения в масштабах, которые можно было бы назвать популярными. Большинство работников имели незначительный опыт удаленной работы, как они сами, так и их организации не были подготовлены к такой практике. Тем не менее, в 2020 году беспрецедентный всплеск пандемии COVID-19 привел к тому, что миллионы людей по всему миру стали удаленными работниками, что неизбежно привело к росту фактического глобального опыта удаленной работы. В результате удаленная работа стала нечто вроде новой нормы.

Как отмечают Baruch и Nicholson, существует четыре фактора, которые влияют на удаленную работу: индивидуальные факторы, рабочие факторы, организационные факторы и семейные факторы.<sup>22</sup>

Индивидуальность — соответствие между удаленной работой и личностными качествами.

Работа — характер работы и наличие технологий, которые поддерживают рабочую роль.

Организация — степень, в которой корпоративная культура поддерживает удаленную работу, включая готовность и способность руководства оказывать необходимое доверие удаленным работникам.

Семья — охватывает широкий спектр факторов, от качества семейных отношений до типа доступного физического пространства.

<sup>22</sup> Baruch, Y.; Nicholson, N. Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. J. Gen. Manag. 1997, 23, 15–30.

В дополнение к вышперечисленным четырем факторам важную роль в развитии удаленной работы играют также технологии, поскольку при удаленной работе требуется развитая технологическая инфраструктура.

Рассмотрим последовательность событий, которые способствовали тому, что технологии стали ключевым фактором в возможности удаленной работы и сформировали виртуальное рабочее пространство, доступное в настоящее время.

В 1975 году был разработан первый персональный компьютер, что дало возможность сотрудникам работать удаленно за пределами офиса. В дальнейшем, с развитием технологий, они получили возможность брать с собой на работу портативные устройства, такие как ноутбуки и планшеты.

В 1990 году был изобретен Интернет, что позволило объединить удаленных сотрудников с использованием электронной почты и инструментов виртуального офиса на основе Всемирной паутины.

1994–1995 гг. Организации, включая American Express, IBM и AT&T, начинают активно продвигать концепцию удаленной работы и предоставляют такую возможность своим сотрудникам. Благодаря достигнутым успехам, данная идея быстро получила широкое распространение.

В 1997 году Google запустил мощную поисковую систему, которая существует и развивается по сей день. Поиск Google существенно упрощает поиск информации и разрушает географические барьеры, позволяя работодателям и сотрудникам находить друг друга независимо от местоположения. В настоящее время, благодаря поисковому движку Google, можно легко найти удаленную работу или соискателей в любое время.

В 1999 году появляются централизованные инструменты управления проектами, такие как Basecamp (первоначально известный как 37signals), которые обеспечивают руководству и сотрудникам одно централизованное место для удаленного управления рабочими процессами. Это позволяет всем участникам проекта находиться на одной волне несмотря на то, что они находятся в разных местах, когда речь идет о сроках и ходе проекта.

В 2000 году появление беспроводного интернета и широкополосной связи обеспечили новый уровень свободы для удаленных сотрудников, которые теперь могут работать без

привязки к конкретному физическому местоположению. С подключением к Интернету через Ethernet, медленная скорость коммутируемого доступа в Интернет ушла в прошлое.

В 2002 году был запущен LinkedIn, профессиональная социальная сеть, объединившая миллионы пользователей по всему миру. Платформа позволяет общаться между собой профессионалам, искать потенциальных работодателей и следить за активностью компаний.

В 2003 году резкий рост числа удаленных сотрудников способствовал появлению Skype - программного обеспечения для видеоконференций, которое стало наилучшим инструментом коммуникации для виртуальных сотрудников. Данный инструмент позволяет организациям поддерживать настоящие личные контакты с сотрудниками, даже если они работают удаленно. Также Skype широко используется для проведения удаленных интервью, чтобы передать индивидуальность каждого кандидата за экраном.

В 2006 году была создана программа Toggl, предназначенная для учета рабочего времени. Это приложение позволяет сотрудникам удобно отслеживать свои рабочие часы и составлять соответствующие отчеты. В контексте удаленной работы Toggl предоставляет сотрудникам возможность контролировать свое рабочее время и получать корректную оплату за проделанную работу.

В 2012 году компания Google представила набор офисных инструментов и цифровое хранилище файлов, известное как Google Drive. Это инновационное рабочее пространство позволяет удаленным сотрудникам получать доступ к важным документам и файлам, а также взаимодействовать и обмениваться обратной связью в режиме реального времени.

Исследователи Varuch и Nicholson выделили технологии в качестве одного из ключевых факторов удаленной работы и проанализировали их соответствие конкретной рабочей роли. В этом контексте важным аспектом удаленной работы является интенсивность использования информационных технологий.

Более широкое применение ИКТ и технологических инноваций стимулировало развитие удаленной работы. Использование виртуальных платформ, телематики и компьютерных процедур позволяет осуществлять работу без необходимости физического присутствия в организации.

### 1.3. Преимущества и недостатки удаленной работы

Удаленная работа имеет ряд потенциальных преимуществ. Исследования выявили положительные результаты удаленной работы, такие как рост производительность труда, гибкий график, экономия времени и средств.

Согласно модели спроса и ресурсов на работу, каждая профессия может иметь свои собственные специфические факторы риска, связанные со стрессом на работе, эти факторы можно разделить на две общие категории: требования к работе и рабочие ресурсы.

Требования к работе: физические, психологические, социальные или организационные аспекты работы, требующие постоянных физических и / или психологических усилий или навыков. Следовательно, они связаны с определенными физиологическими и / или психологическими издержками, например, рабочее давление, эмоциональные требования.

Ресурсы вакансий: физические, психологические, социальные или организационные аспекты работы, которые являются функциональными для достижения рабочих целей; такие же снижение требований к работе и связанные с этим физиологические и психологические затраты; стимулировать личностный рост, обучение и развитие. Например, возможности карьерного роста, коучинг супервизоров, четкость ролей и автономия.

В предшествующих исследованиях были выделены навыки планирования времени и самостоятельности в планировании времени как ключевые факторы удаленной работы, особенно для семей с детьми младшего возраста. Повышение уровня самостоятельности при планировании времени содействует повышению удовлетворенности работой, что, в свою очередь, способствует увеличению производительности. Однако, удаленные работники, как было выявлено в предыдущих исследованиях, часто работают более продолжительное время по сравнению с теми, кто работает на месте. В связи с этим, оптимальная эффективность удаленной работы зависит от того, как эффективно управляется рабочее время в период наивысшей производительности. С учетом вышесказанного хорошее владение навыками планирования времени становится важным ресурсом для повышения производительности труда в условиях удаленной работы.

Возможность работать в наиболее продуктивное время тесно связана с автономией в работе, когда сотрудник может самостоятельно решать, когда для него наступает наиболее продуктивное время, в которое он может начать и закончить работу. Удаленная работа



позволяет установить ритм работы, который наилучшим образом соответствует индивидуальным предпочтениям, поскольку удаленные работники имеют больший контроль над своей рабочей ситуацией. Можно предположить, что отвлекающие факторы на рабочем месте удаленных работников также уменьшаются, особенно если они работают дома в одиночестве.

Поскольку у удаленных работников сокращается время на дорогу до дома и обратно, сокращаются и расходы на поездки. Эта возможность сэкономить на транспортных расходах также может быть преимуществом удаленной работы.

Производительность труда была определена как эффективность, с которой работники применяют свои способности для завершения работы в заданный временной рамках, или другими словами, качество продукта, полученного в процессе труда, в соотношении с временем, затраченным на его производство. С учетом большей гибкости, отсутствия структуры и надзора, которые характерны для удаленной работы, общим вопросом стало, достигают ли удаленные работники того же уровня индивидуальной производительности, что и сотрудники в традиционном офисе.

В целом исследования свидетельствуют о том, что удаленная работа улучшает индивидуальную производительность и эффективность. Например, исследование патентных экспертов, которым было разрешено работать удаленно из любой географической локации, показало, что сотрудники, которым предоставлено такое гибкое решение, увеличили свой объем работы на 4,4%, без потери качества работы. Исследование с сотрудниками колл-центров в США показало увеличение производительности на 8–10%. Исследование в итальянской организации в секторе мульти-утилит выявило, что сотрудники, которым было разрешено работать без ограничений по месту и времени, проявили более высокую производительность в терминах числа обработанных дел.

В дополнение к этим исследованиям, отражающим преимущества удаленной работы, некоторые исследования также объективно показывают, что люди сообщают о том, что чувствуют себя более производительными, когда работают удаленно.

Malhotra отмечает, что компании имеют доступ к специализированным знаниям, независимо от местонахождения членов команды, что позволяет им принимать более

творческие решения в современной сложной глобальной рабочей среде.<sup>23</sup> Кроме того, цифровизация, новые средства связи и улучшенная доступность и скорость передачи информации, способствуют повышению эффективности и процесса стандартизации.

Удаленная работа также может положительно повлиять на репутацию и корпоративный имидж, поскольку «зеленые» компании заботятся об окружающей среде в свете того, что интенсивное передвижение и загрязнение воздуха являются одними из наиболее актуальных глобальных проблем.

Согласно исследованиям, удаленная работа может быть важным инструментом для государственных органов, занимающихся разработкой политики, благодаря потенциальным преимуществам и позитивному влиянию на транспортную сферу, особенно в условиях перегруженности дорог и ухудшения качества воздуха. Как отмечает Giovanis, общественная стоимость городских пробок не только связана с потерями производительности труда сотрудников и предприятий, затратами на задержки и личными опозданиями из-за поездок на работу, но и с заторами в часы пик, которые являются основным источником загрязнения воздуха.<sup>24</sup> Таким образом, удаленная работа может рассматриваться политиками как важный инструмент в управлении транспортной инфраструктурой и уменьшении негативных экологических последствий.

Кроме потенциальных преимуществ в виде снижения степени загрязнения воздуха и уменьшения пробок на дорогах, существенные преимущества удаленной работы включают также снижение объемов потребления нефти и бензола в стране, уменьшение количество аварий и облегчение требований к транспортной инфраструктуре.

Необходимо учитывать некоторые риски, связанные с удаленной работой, а именно социальную изоляцию от рабочих команд. Несмотря на гибкость и удобство удаленной работы, она может быть связана с риском исключения работника из социальных отношений на рабочем месте и потери контакта с клиентами. Исключение из социальных сфер может оказать негативное влияние на карьерный рост, что делает важной задачу создания системы обратной связи и поддержки удаленных работников с первых этапов планирования и внедрения такой формы работы. Неформальные встречи и совместные мероприятия могут сократить риск

---

<sup>23</sup> Malhotra, A., Majchrzak, A., and Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Acad. Manage. Perspect.* 21, 60–70.

<sup>24</sup> Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospher. Poll. Res.* 9, 1–14.

социальной изоляции и повысить качество взаимодействия в удаленных командах.

В таблице 1.2. представлены некоторые различия между традиционной работой и удаленной работой.

Таблица 1.2.

**Некоторые различия между традиционной работой и удаленной работой\***

Традиционная работа	Удаленная работа
Работник очно присутствует в рабочее время.	С работником можно связаться через ИКТ.
Более высокая вероятность понять сообщение.	Существующие барьеры для эффективной коммуникации — чтобы понять, обычно требуется больше времени.
Более быстрое решение проблем, достигнутое вместе с коллегами, возможно найти лучшие решения.	Незнакомые ситуации вызывают чувство беспомощности, если работник не знает, как решить проблемы, не знает, к кому обратиться, и игнорируется занятыми коллегами.
Традиционный работник не может свободно изменять свое рабочее время.	Удаленный работник может решить не работать днем и остаться на ночь, чтобы выполнить поставленные задачи — он может свободно совмещать свои личные и рабочие обязанности.
Более высокая вероятность продвижения по службе благодаря присутствию работника на работе.	Потеря контакта и социальная изоляция ведут к снижению амбиций.

\*Составлено автором

При анализе возможностей коммуникации в контексте удаленной работы можно отметить, что на сегодняшний день существует несколько решений данной проблемы, таких как электронная почта, телеконференция, видеоконференция, различные чат-платформы, включая такие популярные сервисы, как Whatsapp, Facebook, Skype и прочее. Тем не менее, все перечисленные каналы не позволяют передавать малозначительные сигналы, которые присутствуют во время личного общения, такие как рукопожатие, похлопывание по плечу или невербальная оценка.

Предшествующие исследования свидетельствуют о значимости высококачественного социального взаимодействия, включая неформальные разговоры между коллегами, для поддержания психического и физического здоровья. Одиночество, являющееся патологическим эмоциональным состоянием, возникает в результате субъективного восприятия недостаточного удовлетворения интимных и социальных потребностей. Онлайн-социальные взаимодействия не всегда способны полностью снизить уровень одиночества.

По мнению Golden длительная изоляция увеличивает намерение сменить работу, конфликты между семьей и работой.<sup>25</sup> Исследование Delanoeije и Verbruggen подтверждает эмпирические доказательства, что высокий уровень рабочего и домашнего давления влияет на возникновение конфликта между работой и семьей.<sup>26</sup>

Управление границами касается способов, которыми люди создают, поддерживают или изменяют границы, чтобы эффективно ориентироваться в окружающем мире, включая их роли на работе и вне ее. Люди, предпочитающие интеграцию, комфортно удаляют границы между работой и неработой, в то время как те, кто предпочитает сегментацию, предпочитают сохранять временные и физические границы между работой и неработой. Предпочтения в управлении границами важны в той степени, в которой люди могут действовать в соответствии со своими потребностями и предпочтениями. Обычно, люди могут применять стратегии поведения и создавать контекстуальные условия, которые облегчают их способность управлять границами в соответствии с их личными предпочтениями. Например, те, кто предпочитает сегментацию, могут менее вероятно выбирать удаленную работу, потому что это не соответствует их желанию сегментировать жизненные роли.

Удаленная работа изменяет традиционные границы между рабочей и нерабочей областями. Поскольку сегментирующие люди предпочитают разделять рабочие и нерабочие роли, рабочая ситуация, которая уменьшает границы, такая как работа из дома, предположительно не соответствует их предпочтениям и приводит к несоответствию. Эта несогласованность может затруднить достижение баланса между работой и неработой.

Во время работы на дому люди часто переключаются между рабочими и личными ролями, что делает взаимосвязь между работой и домом более заметной. Кроме того, некоторым работникам требуется быть «всегда на связи», что приводит к вмешательству в непреднамеренные задачи или связь в нерабочее время, например, чтобы удовлетворить потребности клиента или руководства. Вмешательство семейных обязательств также может нарушать обычный график рабочего времени на дому.

---

<sup>25</sup> Golden, T. D., Veiga, J. F., and Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *J. Appl. Psychol.* 93:1412.

<sup>26</sup> Delanoeije, J., and Verbruggen, M. (2019). The Use of Work-Home Practices and Work-Home Conflict: Examining the Role of Volition and Perceived Pressure in a Multi-Method Study. *Front. Psychol.* 10:2362.

Кроме того, как демонстрируют исследования Cooper и Kurland, удаленная работа снижает преимущества обучения, доступные людям при работе в офисе.<sup>27</sup> Maruyama и Tietze утверждают, что удаленная работа может вызвать у сотрудников тревогу в связи с возможностью сокращения карьерных перспектив в результате уменьшения уровня видимости.<sup>28</sup>

В цифровой среде существуют некоторые общие проблемы, такие как перегрузка данными, слабые социальные отношения, слабая подотчетность в командах, низкий уровень доверия, недостаточные технологические навыки и т. д.

Развитие удаленной работы порождает проблемы в области информационных технологий, связанные с обеспечением безопасности критически важных ресурсов. Организации должны предоставлять своим сотрудникам технологические средства, с помощью которых они смогут выполнять аналогичные задачи на удаленной работе, как и в офисе. Уже до пандемии COVID-19 риски в области ИТ в значительной степени недооценивались. Сотрудники, работающие удаленно из дома менее часто, не имеют достаточной подготовки к рискам, связанным с ИТ. Многие из этих сотрудников не привыкли работать за пределами офиса и только частично знакомы с необходимыми средствами удаленного доступа к информации.

Во время работы сотрудников в офисе используются брандмауэры, фильтрация DNS и прокси-сервера для защиты от угроз, связанных с ИТ. Однако при удаленной работе из дома такие способы защиты ИТ-систем отсутствуют. Исследования уже указывали на значительный рост числа кибератак во время пандемии COVID-19.<sup>29</sup> Часто злоумышленники отправляют сообщения со ссылками и загрузками, позволяющими проникнуть в ИТ-системы компаний и украсть важные ИТ-активы. Поскольку число сотрудников, работающих удаленно и за пределами зоны защиты ИТ, возросло из-за COVID-19, вероятно, что случаи кражи ИТ-связанных ресурсов происходят с большей частотой.

Наконец, удаленная работа вызывает у электронных руководителей этические проблемы, такие как эксплуатация сотрудников и информационная перегрузка, которая накладывается на

---

<sup>27</sup> Cooper, C. D., and Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *J. Organiz. Behav.* 23, 511–532.

<sup>28</sup> Maruyama, T., and Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Person. Rev.* 41, 450–469.

<sup>29</sup> Häggblom S. A rapid shift to remote work during Covid-19 The role of leader and the factors affecting the superior-subordinate relationship in remote work[J]. 2020.

домашние и рабочие условия, что приводит к вторжению в личную жизнь сотрудников.<sup>30</sup> Исследование, проведенное Bathini и Kandathil, свидетельствует о том, что несмотря на то, что удаленная работа предоставляет людям большую свободу в плане времени и места, использование различных нормативных механизмов контроля под видом самостоятельности приводит к усилению трудовой деятельности и дополнительной нагрузке на работников.<sup>31</sup>

Более того, те, кто оценивают гибкость, предоставляемую удаленной работой, часто проявляют больше усердия и достигают более высоких результатов, чем при традиционном рабочем расписании.<sup>32</sup>

На основании вышеизложенного анализа можно сделать вывод по этой главе. С 1980-х годов теория управления человеческими ресурсами постоянно развивается и совершенствуется. Практические функции управления человеческими ресурсами включают в себя планирование и анализ работы, набор и отбор персонала, обучение и развитие, компенсации и льготы, управление эффективностью сотрудников и трудовые отношения. Целью этих функций является помощь организациям в достижении стратегических целей путем максимизации эффективности работы сотрудников и повышения производительности с помощью наилучших практик.

С развитием информационных и коммуникационных технологий, а также распространения COVID-19 удаленная работа стала новым режимом работы. Удаленная работа не только повышает производительность и гибкость рабочего времени, но и экономит время и деньги. Однако удаленная работа также может иметь отрицательные последствия, такие как социальная изоляция от рабочих команд, размытые границы между работой и жизнью, а также риски информационной безопасности.

---

<sup>30</sup> Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front. Psychol.* 10:1938.

<sup>31</sup> Bathini, D. R., and Kandathil, G. M. (2019). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *J. Bus. Ethics* 154, 411–423.

<sup>32</sup> Putnam, L. L., Myers, K. K., and Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Hum. Relat.* 67, 413–440.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

### 2.1. Направление трансформации управления человеческими ресурсами

Высокий уровень конкурентоспособности в эпоху глобальной цифровизации обуславливает переход к автоматизированным технологиям управления персоналом. Рост требований к профессиональным компетенциям, уникальным способностям и потенциалу сотрудников в современных организациях сделал трансформацию HR жизненно необходимой.

Трансформация HR представляет собой переосмысление функции УЧР. В своей сути трансформация HR направлена на создание такой функции, которая отражает и поддерживает общие цели организации и ее стратегические задачи. При реализации значимых инициатив по изменению организации зачастую возникает необходимость в трансформации HR.

Глобальная эпидемия ускорила темпы перемен, включая беспрецедентную масштабную смену рабочих мест. Цифровая трансформация HR, как и любой другой части организации, необходима в эпоху, когда технологический прорыв является нормой.

Исторически отделы кадров в основном занимались административными функциями, такими как найм, оплата труда, соблюдение норм и основные элементы дизайна работы. Однако сегодня, в период восстановления после пандемии, компании нуждаются в том, чтобы HR фокусировался на опыте сотрудников и обеспечивал переподготовку, культурную трансформацию и эволюцию новых моделей работы.

Как и большинство функций в корпоративном секторе, за последние десятилетия функция HR претерпела значительное развитие, чтобы соответствовать потребностям изменяющейся бизнес-среды.

*Таблица 2.1.*

#### Эволюция HR\*

Критерий	Промышленный HR 1.0	Интернет HR 2.0	Цифровой HR 3.0
Ключевой акцент модели HR	1. Комплаенс (следование внутренним нормам организации). 2. Административное регулирование кадровых процессов.	1. Совершенствование процессов. 2. Стандартизация процессов. 3. Самообслуживание персонала в части кадровых	Акцент на опыте сотрудников, в том числе когнитивных навыках (познание).

	3. Использование регламентов кадровых процессов и должностных инструкций.	процессов. 4. Распределение персонала – увеличение объема работы у HR.	
Особенности организации управления персоналом	1. Управление в соответствии с кадровыми функциями. 2. Использование сервисных центров. 3. Привлечение HR-партнеров. 4. Использование регионального опыта.	1. Центры экспертизы кадровых процессов. 2. Разделение кадровых процессов. 3. HR бизнес-партнеры в основном используют глобально стандартизированные процессы.	1. Менеджеры по кадровым услугам. 2. Интеллектуальные чат-боты. 3. Использование «всплывающих окон» – команд. 4. Привлечение HR бизнес-партнеров.
Особенности использования кадровых практик	Использование лучших кадровых практик – бенчмаркинг	Привлечение экспертов по кадровым процессам	Применение дизайн-мышления совместно с пользователями кадровых услуг.
Причины, обуславливающие процесс принятия решений	Интуиция	Аналитика с помощью исторического опыта реализации HR процессов	Действенные выводы с помощью прогноза искусственного интеллекта и использования исходных внешних/внутренних данные
Ключевая область измерения эффективности управления персоналом	1. Оценка эффективности выполненной работы 2. Персональная оценка эффективности кадров. 3. Показатели текучести кадров. 4. Удовлетворенность персонала.	1. Численность персонала. 2. Компетенции сотрудников. 3. Показатели эффективности. 4. Вовлеченность персонала.	1. Критические навыки персонала. 2. Многообразие талантов, лидерских кадров. 3. Инклюзивность (принятие персоналом ценностей организации). 4. Текучесть кадров, коэффициент выбытия персонала. 5. Импульсные исследования (как правило, еженедельные опросы персонала).

\*Составлено по: Research Insights: Accelerating the journey to HR 3.0. IBM Institute for Business Value.

В индустриальную эпоху операционная модель, которая теперь называется HR 1.0, предусматривала, что функции управления персоналом сосредоточены на программных средствах и организации рабочих мест, в то время как организации обычно отдавали на



аутсорсинг расчет заработной платы и системы администрирования. Главный специалист по кадрам выполнял административные навыки в этой области и способствовал развитию культуры качества и комплаенса.

Внедрение Интернета предоставило новые возможности для интеграции и глобализации, которых не было ранее. В результате такого развития событий переход к HR 2.0 переориентировал управление персоналом на управление кадровыми процессами и численностью персонала, при этом эффективность рассматривалась как основная цель. Функция HR 2.0 опиралась на интегрированную модель HR с установленными центрами экспертизы, формализованными командами по предоставлению услуг и усилиями по перекрестному обучению и ротации HR-специалистов в рамках конкретной функции.

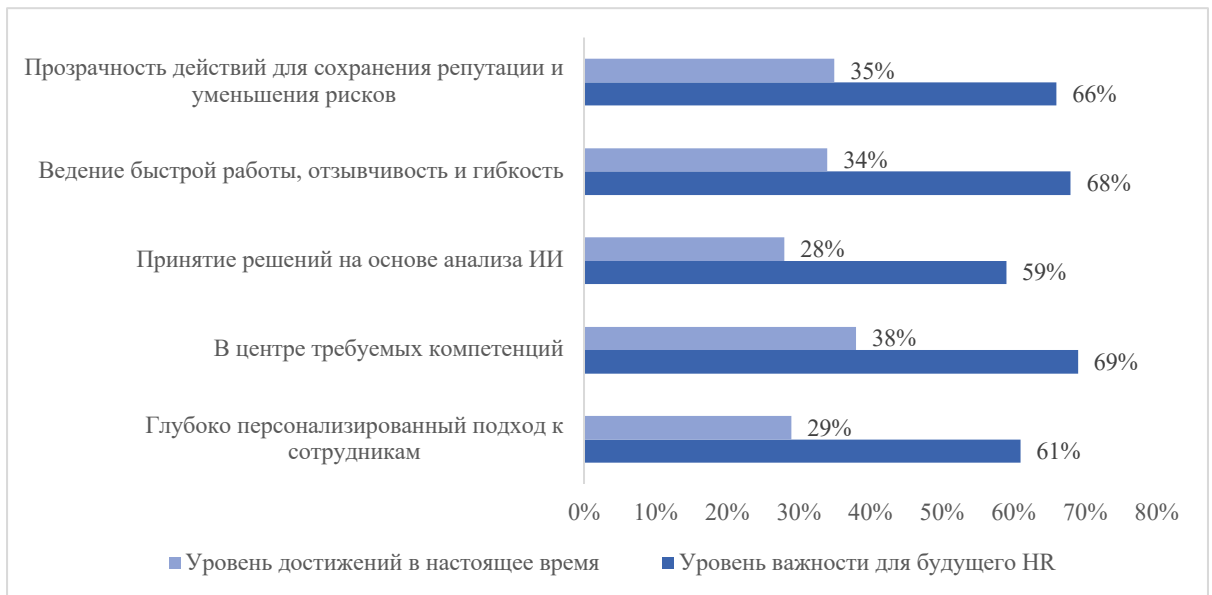
Теперь, в бизнес-среде, характеризующейся постоянными изменениями, HR 3.0 является следующим этапом эволюции, представляющим собой крупный парадигмальный сдвиг для главных специалистов по персоналу и их команд.

Согласно глобальному исследованию, проведенному Институтом ценности бизнеса IBM в сотрудничестве с Джошем Берсином, в рамках HR 3.0 можно выделить пять основных характеристик:<sup>33</sup>:

- 1) Глубоко персонализированный подход к сотрудникам.
- 2) В центре требуемых компетенций – необходимые именно для вашей компании навыки.
- 3) Принятие решений на основе анализа искусственного интеллекта.
- 4) Ведение быстрой работы, отзывчивость и гибкость.
- 5) Прозрачность действий для сохранения репутации и уменьшения рисков.

---

<sup>33</sup> Accelerating the journey to HR 3.0. IBM Institute for Business Value. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3>



**Рис. 2.1. Пять характеристик будущего HR**

Составлено по: Research Insights: Accelerating the journey to HR 3.0. IBM Institute for Business Value.

Цифровая трансформация HR представляет собой процесс внедрения цифровых инструментов и стратегий управления человеческими ресурсами с целью улучшения опыта сотрудников и повышения операционной эффективности за счет автоматизации и принятия решений на основе данных.

Стремительное развитие цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, облачные вычисления, большие данных, автоматизация процессов роботов, социальные медиа, коммуникация в режиме реального времени и все более широкое использование виртуальной реальности, приносят к новым возможностям для функций HR. Как результат, цифровая трансформация влияет на способ выполнения задач HR, посредством использования цифровых инструментов и приложений для инноваций процессов, принятия решений и решения проблем.<sup>34</sup>

Цифровая трансформация меняет способ работы и взаимодействия HR-команды с сотрудниками. Она также видоизменяет способы взаимодействия сотрудников и уменьшает разногласия в работе. В 2019 году среди 3 приоритетных задач, поставленных Gartner перед руководителями HR, была необходимость улучшить опыт сотрудников.<sup>35</sup> Более того, в исследовании Gartner Digital Enterprise 2020 Survey 67% руководителей предприятий

<sup>34</sup> Manuti, A., & De Palma, P. D. (2018). Digital HR: a critical management approach to the digitalization of organization. Cham: Palgrave Macmillan.

<sup>35</sup> Gartner Top 3 Priorities for HR Leaders in 2019. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-3-priorities-for-hr-in-2019>

согласились с тем, что компания больше не будет конкурентоспособной, если она не станет значительно цифровизированной к 2020 году. Во время пандемии стало очевидным и срочным необходимость внедрения удаленной работы, быстрой адаптации к изменениям и поддержке карьерного пути сотрудников.

Согласно исследованию Gartner 2021 года, лишь 19% руководителей HR сообщают, что их рабочая сила эффективно может изменять направление действий в зависимости от изменяющихся потребностей или приоритетов. 52% участников исследования Gartner сообщили, что рабочая сила ожидает перехода от организации работы для повышения эффективности к организации работы для гибкости. Пандемия показала, что многие сотрудники не могут адаптироваться к изменениям, испытывают усталость от постоянных изменений и не обладают реакцией и устойчивостью. Изменение поведения рабочей силы увеличивает затраты и снижает удовлетворенность клиентов.

Цифровая трансформация также способствует трансформации сотрудников. Благодаря самостоятельному выполнению работы сотрудники развивают навыки самостоятельности, адаптивности и ответственности. Порталы для сотрудников предоставляют инструменты для лучшего планирования. Кроме того, цифровая трансформация повышает признание сотрудников и способствует справедливости и прозрачности в оценке их работы.

Одновременно с этим меняется и кадровое ядро HR. Для того чтобы соответствовать цифровой революции, необходимы новые навыки, необходимо также набор инструментов для рекрутинга к цифровой эре и непрерывно адаптироваться к технологиям и инновациям. Согласно исследованию, проведенному Deloitte в 2021 году, главной заботой для 32% опрошенных является поддержание культуры компании для смешанной рабочей силы. Руководителям HR необходимо пересмотреть модели работы и объединить хорошие модели коммуникации и сотрудничества с адаптивностью и прозрачностью.

Рассмотрим, как происходит цифровая трансформация HR в Китае.



**Рис. 2.2. Цифровая зрелость HRM в китайских компаниях**

Составлено по: Отчет об исследовании цифровой зрелости человеческих ресурсов на китайских предприятиях за 2021 год.

Результаты исследования, проведенного Китайским университетом Жэньминь, свидетельствуют о том, что в 2021 году почти половина предприятий не приступила к цифровой трансформации HR, и система управления персоналом все еще опирается на традиционную модель. Среди остальных предприятий, несмотря на то что 48% реализовали применение цифровых инструментов управления, управленческие решения все еще основаны на предыдущем опыте и не хватает интеллекта; только 7% предприятий являются относительно зрелыми в области цифровизации, принимая решения на основе данных и используя искусственный интеллект и другие технологии.<sup>36</sup>

Существуют очевидные различия в степени цифровой трансформации HR в разных отраслях и предприятиях. С точки зрения отрасли и масштаба предприятия, Интернет, финансы и другие отрасли, а также крупные и средние предприятия, которые либо имеют огромные потребности в обработке данных, либо имеют перспективную цифровую осведомленность, степень их цифровизации HR относительно высока.

Рассмотрим подробно функции HR.

Традиционный метод отбора резюме в основном опирается на субъективную оценку рекрутера, который просматривает информацию в резюме, сравнивает ее соответствие требованиям вакансии и принимает решение о выборе или отклонении резюме. Такой подход имеет свои недостатки, такие как повторяемость работы, которая занимает много времени и энергии, а также может приводить к субъективным предубеждениям, неполному просмотру

<sup>36</sup> Отчет об исследовании цифровой зрелости человеческих ресурсов на китайских предприятиях за 2021 год.

ключевых моментов в резюме и другим проблемам. Кроме того, для кандидатов такой метод также может означать большой объем повторяющейся информации и длительный процесс отбора, что негативно влияет на их опыт найма и первоначальное впечатление о компании.

В настоящее время, многие компании по-прежнему придерживаются традиционного метода ручного отбора резюме. Однако, все больше компаний переходят на применение цифровых интеллектуальных методов подбора персонала, таких как удаленное собеседование и интеллектуальный отбор резюме. Такие методы позволяют обеспечить эффективный доступ к подходящим талантам, повысить точность подбора кандидатов на вакансии, а также оптимизировать процесс собеседования с кандидатами.

Растет количество компьютерных программ для повышения качества работы рекрутеров и снижения временных затрат, например программы, которые анализируют страницу в социальных сетях на предмет, что в последнее время заинтересовало кандидата, информация о кандидате с профилей его друзей. Применение блочных конструкторов для электронных писем кандидатов с выбором шаблонов, блоков информацией об организации, вакансии, условиями, преимуществами, с контактной информацией. Данные технологии, снизят временные затраты у специалистов по управлению персоналом, а также положительно скажутся на имидже работодателя.<sup>37</sup>

С использованием современных технологий возможна эффективная автоматизация процесса отбора резюме с целью повышения эффективности процесса. Кроме того, с помощью научной системы оценки и цифровых методов можно извлекать, оценивать и лучше обрабатывать информацию, а также более точно выделять и отображать соответствующие ключевые моменты и метки в резюме.

Важным аспектом в процессе подбора персонала является прозрачность со стороны работодателя, который должен предоставлять кандидатам максимально возможное количество информации и гарантий. Это позволяет избежать возможных недопониманий и улучшает эффективность процесса подбора персонала.

---

<sup>37</sup> Киселева Г. С. Цифровая экономика России: трансформация профессии HR-специалистов // Цифровая трансформация промышленность: тенденции, управление, стратегии: Материалы I Международной научно-практической конференции / Отв. ред. В.В. Акбердина. — 2019. — С. 257–264.

В последние годы становится все более очевидным, что использование технологий искусственного интеллекта может привести к существенным изменениям в процессе собеседования на работу. Ранее кандидаты и работодатели встречались на интервью после того, как соискатель узнавал о вакансии на рекрутинговом сайте. Однако благодаря использованию искусственного интеллекта кандидаты и работодатели могут взаимодействовать в режиме реального времени через чат-бот, что приводит к более индивидуальному процессу подачи заявок для соискателей. Более информативный и интерактивный процесс собеседования помогает соискателям лучше подготовиться к собеседованию, а также помогает работодателям оценить кандидатов более точно и быстро.

В 2015 году исследовательская группа компании Microsoft разработала интеллектуального робота Xiaoice, который выступил в роли «собеседника» на собеседовании кандидатов на стажировку в отдел искусственного интеллекта Microsoft Asia. В течение всего нескольких часов Xiaoice автоматически просмотрела более 12000 резюме и отобрала более 3500 кандидатов для следующего этапа отбора. С тех пор применение ИИ-технологий в рамках собеседования на работу стало набирать обороты, возникла новая форма собеседования — ИИ-собеседование. ИИ-собеседование использует технологии искусственного интеллекта для интервьюирования и анализа кандидатов с целью отбора подходящих кандидатов, при этом процесс практически не требует дополнительного участия человека.<sup>38</sup>

В рамках ИИ-собеседования задачу интервьюирования выполняет ИИ-собеседник вместо человеческого собеседника. Этот процесс включает в себя представление процесса интервью, задание структурированных вопросов, заранее установленных компанией, анализирование и оценку ответов соискателей, предоставление отчетов для соответствующих отделов кадров и других заинтересованных лиц.<sup>39</sup> Соискателям необходимо записать видео- или аудиоответы на вопросы в рамках установленного времени системы. В ИИ-собеседовании могут использоваться различные технологии, такие как обработка естественного языка, распознавание речи, распознавание выражений лица, глубокое обучение и т. д. На основе данных ответов, записей звука или видео ИИ-собеседование анализирует и оценивает

---

<sup>38</sup> Ван С. Исследование влияния конструктивных особенностей ИИ-интервьюера на восприятие справедливости взаимодействия[D]. Даляньский технологический университет, 2022 г.

<sup>39</sup> Fernández-Martínez C, Fernández A. AI and recruiting software: Ethical and legal implications. Paladyn, Journal of Behavioral Robotics. 2020;11(1): 199–216.

профессиональные навыки соискателей, соответствие их опыта навыкам, индивидуальные качества и т. д. В результате ИИ-собеседования генерируется многомерный и персонализированный отчет о комплексной оценке, который становится важным исходным материалом для принятия решения о результатах собеседования.

Еще одна функция, которая может быть передана системе ИИ — работа с базой данных соискателей, которые ранее рассматривались организацией, но по каким-то причинам не были отобраны. Как правило, для повторной работы с такими кандидатами у рекрутеров часто «не доходят руки», база копится, но не используется, а ведь в ней может находиться человек, так нужный в настоящее время компании. Инструменты искусственного интеллекта позволяют повторно обращаться к целевым группам кандидатов, чтобы определить их уровень интереса к компании, обновить информацию кандидатов.<sup>40</sup>

Чтобы измерить некоторые навыки кандидатов, такие, как: гибкость, устойчивость, принятие решений и адаптивность в процессе подбора персонала, компании используют инструменты оценки. В прошлом использовались только традиционные оценочные письменные тесты, но в настоящее время стало возможным использование игровых тестов, которые являются геймифицированной версией традиционных оценочных тестов.

Компания Siemens, столкнувшись с новыми проблемами в процессе цифровой трансформации, провела тематическое исследование, чтобы пересмотреть свой подход к отбору персонала и обновить бренд сотрудника компании в глазах молодых талантов. Таким образом, они сосредоточились на двух аспектах — «улучшении подхода к привлечению молодых талантов» и «измерении поведения и мышления, а не только способностей, чтобы улучшить сам отбор». В качестве решения в компания Siemens внедрили инструмент оценки персонала на основе игры. Результаты показали, что у 79% кандидатов положительное представление о бренде компании, 85% кандидатов заявили, что оценка на основе игры понравилась им больше, чем традиционные подходы. С помощью оценки персонала, основанной на игре, было выявлено больше талантливых кандидатов на должности, поскольку участники лучше фильтровались, процент заполнения вакансий увеличился с 24% до 40%.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Киселева Г. С. Цифровая экономика России: трансформация профессии HR-специалистов // Цифровая трансформация промышленность: тенденции, управление, стратегии: Материалы I Международной научно-практической конференции / Отв. ред. В.В. Акбердина. — 2019. — С. 257–264.

<sup>41</sup> Gurbuz, U., Findikli, A., M. & Ozdemir, Ş. (2022). Digital HR: A study on how game-based assessments can attract talents. 12(1), 22-33.

После процесса найма следующим шагом является адаптация новых сотрудников. Важно отметить, что по статистике, 90% людей, которые ушли из компании в течение первого года работы, причиной увольнения называют отсутствие программы адаптации.<sup>42</sup>

Инновацией в процессе адаптации является онбординг, который позволяет заранее ознакомиться с основными ценностями компании перед началом работы. После того, как сотрудник получает оферт, но еще не начал выполнять свои обязанности, чат-бот информирует его о необходимом наборе документов, напоминает адрес, знакомит с корпоративной культурой и предоставляет ссылки на основные социальные сети, чтобы подготовить сотрудника к первому рабочему дню.

Первостепенная цель адаптации персонала заключается в комфортной интеграции нового сотрудника в корпоративную культуру компании и в среду, в которой он будет работать. Автоматизация программ адаптации позволяет сократить время адаптации новичка к правилам, бизнес-задачам, рабочему коллективу и собственной роли в компании.

Одним из главных HR-трендов в условиях удаленной работы является развитие электронного и дистанционного обучения.

Существуют три основных характеристики цифрового обучения: во-первых, наличие цифровых учебных материалов. Обучение осуществляется при помощи цифровых ресурсов, таких как видео, аудио, графические и текстовые материалы, а также тесты, что позволяет ученикам самостоятельно обучаться через сеть Интернет. Во-вторых, использование цифровых обучающих платформ. Цифровое обучение требует использования онлайн-платформ, предоставляющих базовые функции, такие как создание курсов, взаимодействие в процессе обучения, тестирование и оценку эффективности. В-третьих, цифровые методы обучения. Сотрудники могут обучаться через цифровые обучающие платформы в любое время и в любом месте в соответствии со своими потребностями, а предприятия могут управлять и координировать учебный процесс через такие платформы.

В прошлом обучение в организациях часто предоставлялось неэффективным способом, процесс обучения был трудно контролируемым и результаты не сохранялись, что приводило к снижению его реальной ценности.

---

<sup>42</sup> Popova, Y. B. (2019). Artificial neuronal network in CATS training system. Digital transformation, vol. 2, issue 7, pp. 53–59.



Однако, в контексте цифрового обучения, сотрудники могут преодолеть географические и временные ограничения, которые существуют в офлайн-обучении, и изучать интересующие их темы в любое время и место. Цифровизация результатов обучения стимулирует сотрудников на участие в обучении, переводя их от пассивного к активному обучению, и способствует накоплению профессиональных знаний.

Многие зарубежные и российские компании перешли на удаленный формат работы и цифровое обучение сотрудников. В практике обучения и развития персонала активно стали внедряться новые формы – скрайбинг, анимированная инфографика, обучающие 3D-игры, микрообучение, виртуальная и дополненная реальность, искусственный интеллект и машинное обучение.<sup>43</sup> Геймификация как неотъемлемая часть информационных решений бизнеса сегодня стала обязательным элементом развития корпоративного обучения.<sup>44</sup>

В практике отдельных компаний используются следующие основные приемы геймификации: сторителлинг (компания «Инвитро»), дробление (компания Siberian Wellness), элементы соревнования, поощрения (компания Siberian Wellness), общение.

Проведенная оценка экономической эффективности внедрения цифровых учебных платформ некоторых компаний выявила положительные тенденции. Например, рентабельность инвестиций в систему цифрового обучения компании Nestle составляет 28% годовых, что указывает на значительную эффективность его внедрения. Положительную динамику показали и другие показатели: повысился уровень знаний в компании до 88%; произошли позитивные изменения в поведении персонала, прошедшего обучение в цифровом формате; у 49,5% слушателей изменилось отношение к работе в лучшую сторону.<sup>45</sup>

Тем не менее, в настоящее время менее 30% компаний в Китае применяют цифровое обучение, а 71% компаний по-прежнему используют традиционные офлайновые формы обучения.<sup>46</sup> Среди компаний, внедривших цифровые инструменты обучения, большинство используют мобильные и социальные платформы для своих сотрудников, а несколько компаний применяют искусственный интеллект, VR/AR и другие технологии для удаленного

---

<sup>43</sup> Nazaikinskiy S.V. Current issues of transformation in personnel training in organizations // RSUH/RGGU BULLETIN. Series Economics. Management. Law. – 2018. – № 3(13). – p. 23-34..

<sup>44</sup> Маркеева А.В. Дискуссионные вопросы развития и применения геймификации в управлении персоналом современной организации // Лидерство и менеджмент. – 2020. – № 3. – с. 439-458.

<sup>45</sup> Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Цифровой формат корпоративного обучения: новые возможности развития // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Том 8. – № 4. – С. 469-482.

<sup>46</sup> Отчет об исследовании цифровой зрелости человеческих ресурсов на китайских предприятиях за 2021 год.

обучения, чтобы повысить интерактивность и удовлетворенность результатами онлайн-обучения, оптимизировать эффективность обучения.



**Рис. 2.3. Применение технологий обучения на китайских компаниях в 2021 году**

Составлено по: Отчет об исследовании цифровой зрелости человеческих ресурсов на китайских предприятиях за 2021 год.

В отличие от традиционного подхода к управлению производительностью, современный подход фокусируется на «непрерывном диалоге». С миллениалами, представителями поколения Z, доминирующими на рынке труда, подход к управлению производительностью изменился, при котором нельзя полагаться на ежегодный или полугодовой цикл производительности, чтобы давать обратную связь или обсуждать план развития. Сегодняшняя рабочая сила ожидает непрерывной обратной связи.

Современные IT-ресурсы позволяют уменьшить количество транзакций, использовать новейшие системы оценки результатов деятельности и постановки целей. Автоматизация позволяет осуществлять непрерывное управление эффективностью и обратную связь в режиме реального времени. Особую популярность мобильным приложениям придает возникающая благодаря их использованию возможность работать удаленно, что особенно актуально для проектных команд и сетевых структур. Снижается потребность в долгих процедурах согласования целей и подведения итогов.

26% компаний в Китае применяют систему MBO/OKR, а 19% компаний используют модель непрерывного управления эффективностью, и осуществляют обратную связь по

результатам через мобильные терминалы для отслеживания целей. Таким образом, гибкая модель управления эффективностью, основанная на цифровых технологиях, имеет большую область применения. 22% компаний в Китае уже внедрили системы повышения эффективности и проводят периодические оценки эффективности.<sup>47</sup> В будущем цифровой HR будет оказывать более глубокое влияние на область управления эффективностью.

В сфере оплаты труда сотрудников компании переходят на автоматическую корректировку, задавая ИТ-системам конкретные характеристики с учетом опыта, результативности и квалификации сотрудника.<sup>48</sup>

Традиционные расчеты заработной платы сильно зависят от ручных вычислений и механизма начисления заработной платы («основная заработная плата + премии»), и сталкиваются с такими проблемами, как низкая эффективность обработки данных и плохой опыт сотрудников. Однако, в настоящее время сотрудники все больше ожидают быстрой, точной и прозрачной корпоративной компенсации и льгот, а также устранения неравенства в оплате труда на основе расы, пола и возраста. В связи с этим возникает потребность в создании более современных систем управления компенсациями, обеспечивающих прозрачность, точность и справедливость в расчете заработной платы.

Согласно результатам исследования, ключевыми требованиями предприятий к модулю компенсаций являются визуализация данных и интеллектуальный учет. Для удовлетворения этих потребностей предприятия должны создать базу данных, объединяющую информацию о заработной плате для различных отделов и должностей. Такой подход может существенно сократить затраты на коммуникацию между HR и бизнес-подразделениями, а также снизить повторяющуюся работу HR, освободив более значимое время для анализа данных.

Многие компании имеют детальную стратегию по компенсациям и льготам, но ее ценность может быть утрачена в один момент, если она не будет хорошо донесена до сотрудников. Например, информация о нематериальных привилегиях и льготах часто сообщается персоналу во время вводного обучения, а затем забывается. Кроме того,

---

<sup>47</sup> Отчет об исследовании цифровой зрелости человеческих ресурсов на китайских предприятиях за 2021 год.

<sup>48</sup> Загребельная Н.С., Бостоганашвили Е.Р. Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 374–384.

сотрудники редко знают все льготы, которые они могут получить, и редко знают их реальную стоимость.

Если сотрудники обращаются в HR с вопросами по поводу их компенсации и льгот, это создает дополнительную работу, отнимая ценное время и отталкивая многих от даже оставления запроса. В интересах компании повышать уровень удовлетворенности сотрудников, обеспечивая информированность персонала и понимание полной стоимости их компенсационных и льготных программ. Это означает, что все данные и информация должны быть представлены в доступной, прозрачной и привлекательной форме.

С помощью современной цифровой платформы сотрудники могут получить доступ к информации обо всех компенсациях и льготах, включая не денежные льготы, и самостоятельно управлять ими. Они могут получить доступ к данным в любое время и в любом месте. Благодаря персонализированной информации о компенсациях и льготах они могут понять их полную стоимость, и то, что они получают, скорее всего, будет преобразовано в повышение производительности в их рабочих задачах.

В настоящее время в Китае традиционная модель компенсаций и льгот все еще преобладает, однако 23% компаний уже внедрили цифровую модель заработной платы, которая обеспечивает тесную связь между трудоспособностью и компенсациями и льготами. Более того, компании начинают использовать искусственный интеллект для борьбы с предвзятостью в оплате труда и создания более гибкой организационной структуры.

## 2.2. Риски управления человеческими ресурсами в удаленной работе

Развитие удаленной работы оказало огромное влияние на управление человеческими ресурсами. По мере развития технологий многие предприятия перешли на удаленную работу для повышения производительности и эффективности. Этот новый способ работы создал новые проблемы для кадровых служб, поскольку они должны управлять рассредоточенным персоналом и обеспечивать производительность и вовлеченность своих сотрудников.

Для определения рисков управления удаленной работой сравним позиции и мнения работодателей, руководителей и специалистов по поводу состояния управления рисками, управления человеческими ресурсами. Риски управления человеческими ресурсами представляют собой возможность возникновения неблагоприятных и опасных событий,

которые могут создавать препятствия и барьеры на пути принятия оптимальных управленческих решений и препятствовать развитию и реализации задач компании.

В силу пандемии COVID-19 произошли значительные изменения в обществе, которые привели к неопределенным и рискованным последствиям. Реакция международных и национальных организаций здравоохранения на распространение COVID-19, направленная на снижение заболеваемости, привела к глубоким изменениям в общественной жизни, экономике и бизнесе. Карантин и прочие предпринимательские риски заставили работодателей изменить свои планы и состояние занятости работников. Многие компании вынуждены были отправлять сотрудников в неоплачиваемый отпуск, снижать заработную плату, перестали нанимать новых сотрудников и переводили уже имеющихся на удаленную работу. Пандемия и ее последствия сильно повлияли на экономику и уклад жизни общества, и эти изменения будут продолжаться еще долгое время, затрагивая социально-экономические связи и отношения.

Исследования, проведенные компанией Ipsos по теме «Отношение людей к удалённой работе в условиях изоляции», выявили, что работники к преимуществам фриланса относят: экономию времени на дорогу – 76%, сокращение затрат денег на дорогу, на еду в офисе – 84%, удобный гибкий график работы – 59%, возможность выспаться и позже вставать – 55%, появление времени на общение с детьми и домашние дела – 43%. Спектр недостатков широк. 78% опрошенных видят недостатки в удалённой работе. Приблизительно каждый третий работающий удалённо отметил, что дома тяжело сосредоточиться, также для трети опрошенных оказалось сложным разграничить личную жизнь и работу, такому же количеству людей мешает плохо оборудованное рабочее место (маленький экран ноутбука, отсутствие принтера/сканера и т. д.) или тяжело работать, когда рядом дети и семья. Среди всех опрошенных только 18,3% сообщили, что стали больше работать из-за того, что не могут вовремя остановиться.<sup>49</sup>

Число компаний, практикующих удаленку, растет, однако их пока меньше, чем в периоды предыдущих подъемов заболеваемости коронавирусом. По данным опроса Superjob на сентябрь 2022 года дистанционные сотрудники есть в 2 из 10 организаций.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Отношение людей к удалённой работе в условиях изоляции. URL: <https://www.ipsos.com/ru-ru/otnoshenie-lyudey-k-udalynnoy-rabote-v-usloviyakh-izolyacii>

<sup>50</sup> Удаленка возвращается, но пока в меньших масштабах. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113689/udalenska-vozvrashaetsya/>

Чаще всего удаленные сотрудники работают в сфере информационных технологий (об этом сообщили 38% работодателей), продаж и управления персоналом (26 и 25% соответственно), а также финансов и юриспруденции (17 и 16%). 9% опрошенных рассказали, что в их компании дистанционные работники выполняют задачи в области маркетинга, по 8% — в сфере логистики, экономики и закупок. Столько же рассказали, что удаленно трудится весь офисный персонал. Еще 18% назвали другие сферы деятельности дистанционных сотрудников, в т. ч. дизайн, документооборот, call-центр, администрирование, редакция и проч.

В августе и сентябре 2022 года уровень заболеваемости коронавирусом вновь вырос, увеличилось и число работодателей, практикующих удаленку. Сотрудники, работающие дистанционно из-за пандемии, есть на конец сентября 2022 года в каждой пятой российской компании (20%) — это больше, чем в августе, но пока в 2,5 раза меньше, чем в феврале. Чаще всего такой формат работы используется в Москве (22%), чуть реже — в Санкт-Петербурге (20%). В остальных российских регионах удаленные сотрудники есть в 19% организаций.

Эксперты отмечают основные проблемы, возникшие при удаленной работе сотрудников, сгруппировав их по значимости в порядке убывания:

- 1) Сложности и ограничения по организации рабочего процесса на дистанции ввиду отсутствия оперативной обратной связи и личного общения для решения рабочих вопросов, влияющих на эффективность труда.
- 2) Непривычный режим изоляции, постоянное присутствие детей и членов семьи становятся серьезным отвлекающим моментом, повышающим психологическую и эмоциональную нагрузку, что при отсутствии движения усиливает проблемы со здоровьем, обостряет ограничение коммуникаций.
- 3) Повышение сложности самоорганизации при совмещении работы и личной жизни, в условиях сосредоточения на рабочих вопросах в домашней атмосфере.
- 4) Нерабочая атмосфера, неподходящие условия и нарушения по оснащению рабочего места в домашних условиях.<sup>51</sup>

Согласно мнению руководства ряда компаний, удаленная работа на долгосрочной основе несет значительные и возрастающие риски для бизнеса. Они связаны с разрывом связей между

---

<sup>51</sup> Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. №2. С. 128–147.

сотрудниками и клиентами, потерей понимания ситуации и коммуникационной связи с клиентами. Организационные риски включают в себя необходимость высокой самоорганизации, тайм-менеджмента и самодисциплины при удаленном формате, что может повысить уровень стресса для работника. Таким образом, удаленная работа не может полностью заменить системность, полноценную коммуникацию, эмоциональную связь, сопричастность и принадлежность, ежедневное общение и признание сотрудника в компании и коллективе.

Как было выявлено в материалах Широковских С.А., на основе исследования, проведенного в сентябре — октябре 2020 года опроса руководителей HR-подразделений 48 крупных промышленных предприятий (12 отраслей промышленности, действующих в 22 регионах), наиболее существенными проблемами управления человеческими ресурсами при удаленной работе в период пандемии стали: отсутствие цифровых платформ для коммуникаций и контроля за работниками, низкая отказоустойчивость платформ, недостаточная квалификация работников в части взаимодействия с платформами, невозможность реализовывать отдельные важные функции управления человеческими ресурсами дистанционно (по существующим технологическим решениям), дефицит квалифицированного ключевого персонала в контексте массовой нетрудоспособности.<sup>52</sup>

Для организации удаленной и онлайн работы широко используются удаленный доступ к физическим ПК, VPN и терминальные серверы. Однако при спешном переходе к удаленной работе большая часть компаний не была готова к переходу, не были разработаны режимы контролирования и защиты действий сотрудников. Произошло обрушение защиты, и некоторые работники реализовали потенциальную возможность безнаказанно получать и продавать конфиденциальные данные (скриншоты, фотографии экрана, распечатанные документы на смартфон).

По результату исследования компанией «Ростелеком-Солар» 65% участников опроса отметили с переходом на дистанционную занятость значительный рост использования руководством различных мессенджеров в качестве основного средства рабочих коммуникаций.

---

<sup>52</sup> Широковских С. А. Тенденции развития системы управления человеческими ресурсами крупной промышленной компании в условиях цифровой экономики и больших вызовов пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 3 (52). С. 112–117.

Это вызывает серьезные опасения у экспертов по информационной безопасности, поскольку данный канал увеличивает риски непреднамеренной утечки данных. Общение в мессенджерах предполагает высокую скорость обмена информацией и чревато необдуманной передачей конфиденциальных сведений.<sup>53</sup>

Сотрудники отделов кадров, как правило, получают задачу консультировать менеджеров всех отделов по вопросам управления эффективностью, оценки и управления вознаграждением. Однако, с увеличением зависимости от удаленной работы, возникают новые проблемы, связанные с управлением эффективностью. Отсутствие личного контакта и трудности в отслеживании прогресса и оценке производительности удаленно могут затруднить поддержание того же уровня управления эффективностью, что и в традиционной офисной среде.

Одним из основных рисков, связанных с удаленной работой и управлением эффективностью, является недостаток коммуникации. Когда сотрудники находятся в разных пространствах, у них могут возникнуть проблемы с коммуникацией, так как отсутствует непосредственное взаимодействие, обеспечивающее немедленное понимание задач. Это может привести к недопониманию, отсутствию ясности и задержкам в реализации проектов. Удаленная работа часто требует большего количества коммуникации, команды должны устанавливать новые способы взаимодействия, такие как видеоконференции, мессенджеры и инструменты совместной работы.

Процесс определения уровня сложности конкретной задачи или цели включает в себя учет навыков и способностей участника и ресурсов, которые ему доступны. Настройки сложности могут быть скорректированы для каждого сотрудника в соответствии с его индивидуальными потребностями, что является важным при удаленной работе.

При слишком высоких уровнях сложности задач удаленные сотрудники могут чувствовать себя подавленными и неспособными достичь поставленных перед них целей. С другой стороны, установка слишком низких уровней сложности может привести к тому, что сотрудники будут чувствовать себя незаинтересованными и немотивированными. Для того

---

<sup>53</sup> РТК-Солар «Как изменилась работа руководителей российских компаний на удаленке»



чтобы гарантировать эффективность уровней сложности, менеджеры должны учитывать индивидуальные потребности каждого удаленного сотрудника.

Руководителям также следует учитывать уровень автономии и гибкости, необходимых удаленным сотрудникам для успешной работы. Это включает в себя количество поддержки и руководства, которое предоставляет руководитель, а также объем ответственности и обратной связи, которое сообщается. Менеджеры должны обеспечивать, чтобы уровень сложности задач был реалистичным и достижимым для удаленных сотрудников.

Дополнительно, удаленная работа может затруднить контроль за производительностью сотрудников. Без физического присутствия руководителей может возникнуть затруднение в точной оценке производительности и вовлеченности сотрудника. Отсутствие возможности наблюдать за задачами и поведением сотрудников может затруднить предоставление обратной связи и руководства. Также сложнее выявлять области для улучшения и обеспечивать сотрудников необходимыми ресурсами для успеха. Кроме того, без возможности регулярных встреч и проверок руководители могут столкнуться с трудностями в поддержании в курсе прогресса проектов и оценки производительности отдельных сотрудников.

Внедрение программного оборудования для мониторинга контроля работы может поддержать вышеуказанные процессы различными способами, предоставляя индикаторы того, как сотрудники проводят свое рабочее время и обеспечить их сравнение с другими при выполнении конкретных задач.

Менеджеры могут отслеживать прогресс сотрудников и при необходимости предоставлять им обратную связь по развитию.<sup>54</sup> Менеджеры замечают, когда некоторые задачи задерживаются или требуют изменения приоритетов. Кроме того, информация об отслеживании прогресса задач может помочь им распределять новые задачи вовремя и в соответствии с возможностями сотрудника. Таким образом, при правильном понимании работы и контекста производительности сотрудника такие записи могут служить входными данными для оценки производительности.

В то же время нельзя игнорировать риски, связанные с постоянным мониторингом. Когда сотрудники знают о том, что их действия могут быть отслеживаемы, они чувствуют себя менее

---

<sup>54</sup> Jeske, D. and Santuzzi, A. (2015), "Monitoring what and how: psychological implications of electronic performance monitoring", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 30 No. 1, pp. 62-78.

доверенными и более бессильными. Это недоверие и отсутствие доверия усугубляется отчетами о том, что некоторые программы мониторинга могут быть установлены без ведома сотрудников. Это приводит к снижению морального духа и увеличению намерений уволиться. Известно, что производительность труда также снижается по мере уменьшения доверия в команде. Сотрудники также часто выступают менее успешно при решении сложных проблем или творческих задач, так как высокий уровень мониторинга часто негативно влияет на результативность в таких случаях.

Использование непрерывного видеонаблюдения вызывает беспокойство, поскольку многие сотрудники, работающие удаленно, делают это невольно. Многие удаленные работники не имеют выделенного рабочего пространства в своем домашнем окружении, что означает, что видеоконференции захватывают аспекты их личной жизни, в которые работодатели не имеют права вмешиваться.

При нарушении доверия и взаимных соглашений сотрудников, вероятность того, что организация становится менее привлекательной для новых работников, неумышленно подрывает усилия по брендингу работодателя. В случае возникновения будущих утечек данных может быть обнаружена чувствительная информация об организации, домашней среде сотрудников, их домашних сетях и домашней безопасности. Более того, инструменты мониторинга могут также захватывать информацию о клиентах и заказчиках, что может создавать новые проблемы при обеспечении безопасности или удалении их информации из записей данных мониторинга.

Пандемия COVID-19 показала, что удаленно можно выполнять больше работы, чем считалось ранее. Любое чувство того, что работа из дома является привилегией лишь для некоторых, больше не действует. Это потенциально дает работникам большую возможность сбалансировать свою работу и личную жизнь таким образом, который подходит для них, но это часто не работает в их пользу. Легкость использования ИКТ в нерабочее время, в сочетании с давлением быть «всегда на связи», может нанести ущерб балансу между работой и личной жизнью, персональным благополучием.

Существует четкое понимание того, что возможность работать в любом месте и в любое время все больше стирает границу между работой и семейной жизнью, что может привести к вторжению в физическое и психологическое домашнее пространство личности. В последние

десятилетия ИКТ развивались быстро и оказали влияние на работу во всех сферах менеджмента.

Отмечаются преимущества ИКТ в скорости обработки и передачи данных, а также их портативности и надежности. Некоторые исследования свидетельствуют о том, что ИКТ могут способствовать достижению баланса между работой и личной жизнью, позволяя работникам эффективнее выполнять семейные обязанности и улучшать свою жизнь как на работе, так и дома. Однако, в большинстве случаев, использование ИКТ сопровождается конфликтом между работой и личной жизнью, а также может приводить к вмешательству в жизнь вне работы.

Действительно, работа в нерабочее время часто означает, что работа в нерабочее время может приводить к тому, что сотрудники не имеют возможности отвлечься и восстановиться после выполнения рабочих обязанностей. Этот негативный эффект связан с конфликтами, проблемами со сном и ухудшением самочувствия.

Очевидно, что преимущества использования ИКТ существуют, однако требует разумного управления, чтобы избежать некоторых негативных последствий, которые были упомянуты ранее. Работодатели должны следить за тем, чтобы сотрудники не чувствовали чрезмерного давления на них, заставляя использовать ИКТ в нерабочее время. Формальные инструкции и процессы должны быть подкреплены организационным климатом, в котором руководители, как на верхнем, так и на нижнем уровне организации, практикуют использование ИКТ более разумно в отношении личной жизни сотрудников. Необходимо установить границы для сотрудников в отношении управления временем и рабочей нагрузкой, чтобы организации не оставляли сотрудников наедине с собой в этом отношении.<sup>55</sup>

Однако полностью отказаться от удаленной работы нет нужды и возможности в новой реальности. Лучшим подходом будет поиск оптимального баланса между удаленной и офисной работой, и разработка соответствующих стратегий управления работой, чтобы обеспечить эффективность работников, а также их благополучие. Отдел кадров также может создать политику удаленной работы, которая будет регулировать требования к сотрудникам, правила использования технологий и ожидания по производительности. Важно, чтобы

---

<sup>55</sup> Schlachter, S., McDowall, A., Crompton, M., & Inceoglu, I. (2018). Voluntary work - related technology use during non - work time: A narrative synthesis of empirical research and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 825 - 846.

политика была ясной и конкретной, чтобы сотрудники могли понимать, что от них ожидается, и чтобы работодатели могли следить за их производительностью и соответствием требованиям.

На основании вышеизложенного анализа можно сделать вывод по этой главе. Цифровая трансформация HR — это процесс внедрения цифровых инструментов и стратегий управления персоналом для улучшения опыта сотрудников и повышения операционной эффективности. Цифровая трансформация влияет на способ выполнения функций HR, то есть улучшение бизнес-процессов и решение проблем с помощью использования цифровых инструментов и приложений. С распространением удаленной работы управление человеческими ресурсами сталкивается с новыми рисками и вызовами, включая отсутствие эффективной коммуникации, трудности в мониторинге удаленных сотрудников и отрицательные последствия от чрезмерного использования мониторинга и информационных и коммуникационных технологий. Поэтому цифровая трансформация требует тщательного обдумывания и планирования, чтобы наиболее эффективно использовать преимущества цифровых инструментов и одновременно минимизировать их потенциальные негативные последствия.

## ГЛАВА 3. ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ НА ПРАКТИКЕ

### 3.1. Общая характеристика компании «Hitevision»

Hitevision Co., Ltd является значимым предприятием в секторе информационных технологий для образования в Китае. Оно известно своим брендом, который занимает ведущие позиции в индустрии интеллектуальных интерактивных дисплеев. Более того, данное предприятие является одним из немногих глобальных лидеров, объединяющих все аспекты исследований, производства и маркетинга, и обладает более чем 50 филиалами в различных уголках мира.

Начиная с момента своего основания, компания последовательно реализует стратегическую цель, заключающуюся в достижении независимых инноваций и обеспечении устойчивого развития. В настоящее время компания располагает производственной базой, состоящей из интеллектуальных интерактивных продуктов и современного учебного оборудования, обладающих сильными техническими возможностями, а также комплексными производственными мощностями.

Компания была учреждена в Чжунгуаньцуне, Пекин, в 1990 году. В 1998 году был выпущен первый проектор под собственным брендом. В 2005 году была запущена первая в Китае инфракрасная электронная интерактивная доска, нарушив монополию иностранных брендов. В 2010 году была официально создана штаб-квартира по зарубежным продажам, которая приступила к созданию структуры управления бизнесом для регионов Северной Америки, Южной Америки, Европы, Австралии и Пан-Азиатско-Тихоокеанского региона. В 2017 году компания была реорганизована в акционерное общество и создана HiteVision Technology Co., Ltd. В 2019 году компания была зарегистрирована на Шэньчжэньской фондовой бирже.

Компания учреждена на основе китайской образовательной системы и имеет свою базу в китайской среде образования. В своем качестве поставщика инфраструктуры инклюзивного образования и образовательных услуг компания всегда следует бизнес-философии, направленной на укоренение информатизации образования в Китае и обслуживание сотен миллионов учителей и студентов в информационную эпоху. Компания ориентируется на потребности клиентов и использует передовые технологии в обслуживании.

Благодаря инновационным моделям обслуживания, качественному учебному контенту, интерактивным обучающим приложениям с несколькими сценариями, а также разнообразным продуктам и решениям, компания глубоко обслуживает огромное количество школ, учителей, учащихся и родителей. Она стремится создать первоклассные обучающие приложения, учитывающие потребности их клиентов и способствующие развитию образования в Китае.

Миссией данной компании является постоянное продвижение инноваций и стимулирование продвижения всех сотрудников в унисон. Компания стремится внести свой вклад в информатизацию образования Китая и предоставлять высококачественные услуги сотням миллионов преподавателей и студентов. Помимо этого, компания продолжает уделять внимание развитию мировой технологической индустрии и предоставлять передовые и превосходные продукты. Она создает ценность для клиентов, обеспечивает возможности для развития сотрудников, создает преимущества для акционеров, способствует развитию всей отрасли и социальному прогрессу.

Структура организации представляет собой следующую организационную схему.



*Рис. 3.1. Структура организации*

Составлено по: Годовой отчет «HiteVision» за 2021 г

Отношения между этими структурными элементами корпоративного управления очень важны для успешного функционирования компании. Общее собрание акционеров определяет общую стратегию компании, назначает совет директоров и принимает важные решения, связанные с финансовой деятельностью компании. Совет директоров назначает генерального директора, определяет стратегию развития компании и контролирует его деятельность. Генеральный директор, в свою очередь, руководит ежедневной деятельностью компании,

взаимодействует с внешними стейкхолдерами и обеспечивает реализацию стратегии, утвержденной советом директоров.

Наблюдательный совет следит за деятельностью совета директоров и генерального директора, чтобы обеспечить защиту интересов акционеров и других заинтересованных сторон. Секретарь совета директоров отвечает за организацию работы совета директоров и обеспечивает связь между советом директоров и генеральным директором, а также с акционерами и другими заинтересованными сторонами.

Эти органы управления компанией взаимодействуют и сотрудничают между собой, чтобы обеспечить эффективное управление компанией и достижение ее целей. Каждый из этих органов играет свою роль в управлении компанией, и важно, чтобы решения, принятые одним органом, были адекватно учтены другими органами, чтобы обеспечить наилучшие результаты для компании и ее акционеров.

В соответствии с последним годовым отчетом предприятия за 2021 год, общее количество сотрудников на конец отчетного периода составляло 2850 единиц. Категории профессиональной деятельности приведены ниже.

*Таблица 3.1.*

**Профессиональный состав сотрудников компании\***

Категория профессионального состава	Количество
По производству	945
По продаже	901
По технологии	604
По финансам	80
По администрации	320
Всего	2850

\*Составлено по: Годовой отчет «HiteVision» за 2021 г.

Разработка системы вознаграждения компании базируется на принципах ценности труда и эффективности, а также на ориентации на уровень рыночной оплаты труда в отрасли. Эта система в полной мере учитывает многогранные способности и производительность сотрудников, обращая особое внимание на соответствие между производительностью и стимулированием. Для достижения долгосрочных целей компания и ее дочерние организации разработали ряд нормативных документов, включая «Систему вознаграждения и оценки результативности», которые были разработаны для регулирования системы оплаты труда

внутри компании. Кроме того, компания обеспечивает своих сотрудников гуманным уходом и социальной защитой. Наряду с обязательными социальными льготами, предоставляемыми в соответствии с законодательством, она также предоставляет специальные льготы и субсидии, включая высококачественную медицинскую страховку, дополнительное медицинское страхование, а также субсидии на связь и транспорт. Постоянное увеличение уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников также играет важную роль в достижении долгосрочных целей компании и общего благополучия ее сотрудников.

В 2021 году операционный доход компании составил 5,811 млрд юаней, общая прибыль составила 230 млн юаней, а чистая прибыль, приходящаяся на акционеров зарегистрированной на бирже компании, составила 169 млн юаней. Базовая прибыль на акцию составила 0,72 юаня. Зарубежный бизнес компании продолжает поддерживать высокие темпы роста, при этом операционный доход зарубежного бизнеса компании составил 2,538 млрд юаней, что соответствует росту примерно на 91,15% в годовом исчислении. По состоянию на 31 декабря 2021 года общая сумма активов компании составила 4 711 млн юаней, а собственный капитал, приходящийся на акционеров компании, зарегистрированной на бирже, составил 3 140 млн юаней.

В последние годы, с усилением глобализации, изменениями в способах работы и постоянным появлением технологических инноваций, интеллектуальные интерактивные продукты становятся все более заметными в сценариях облачных видеоконференций. Удаленная работа и совместная работа в Интернете стали новым нормальным явлением работы для все большего числа компаний, и видеоконференции также изменились с традиционных видеоконференций на облачные конференции, чтобы удовлетворить потребности удаленной работы в постэпидемическую эпоху. В этом контексте коммерческие интеллектуальные интерактивные продукты, как один из основных продуктов облачных видеоконференций, открыли беспрецедентные рыночные возможности.

С увеличением глобализации корпоративных операций и сегментации рабочих процессов, а также с ростом спроса на эффективную удаленную работу, рынок планшетов для конференцсвязи быстро растет. Быстрое развитие новых технологий, таких как облачные вычисления, большие данные, искусственный интеллект и 5G, предоставляет широкие возможности для инноваций и применения интеллектуальных интерактивных продуктов.



Ожидается, что в будущем коммерческие интеллектуальные интерактивные продукты будут играть все более важную роль в сценариях облачных видеоконференций, становясь мощным инструментом для удаленной и совместной работы в Интернете и способствуя увеличению эффективности конференций и работы.

В перспективе компания продолжит соблюдать основные принципы, такие как придерживание ориентации на пользовательский опыт, стремление к совместимости данных и основание своей деятельности на сценариях приложений. Кроме того, будут увеличены инвестиции в исследования и разработки, активизирована деятельность по инновациям, усилена работа в области основных технологий и структуры отрасли, с целью обеспечения прочного инновационного развития компании в перспективе.

### 3.2. Анализ влияния удаленной работы на реализацию функции HR в компании «Hitevision»

В 2020 году из-за пандемии COVID-19 многие компании перешли на удаленную работу, что ускорило цифровую трансформацию рынка и также изменило способ работы людей. С февраля 2020 года по декабрь 2022 года компания «HiteVision» перешла на режим работы в удаленном формате.

Удаленная работа затрудняет контроль над работниками компании. Из-за различных мест работы менеджеры не могут достоверно оценить рабочие условия и производительность сотрудников. Ограничения в коммуникации в большей или меньшей степени снижают эффективность передачи информации, приводя к неоднородному пониманию и восприятию между менеджерами и получателями информации. Некоторые сотрудники, имеющие выраженную потребность в социальном взаимодействии, могут потерять некоторое чувство принадлежности и участия. Отсутствие возможности работать рядом с коллегами и менеджерами ведет к ухудшению взаимопонимания, что также может повлиять на понимание и принятие корпоративной культуры.

Как утверждает отдел управления персоналом в компании, для эффективного удаленной работы необходимо обратить внимание на пять аспектов: корпоративная культура, персонал, организационное управление, IT-инструменты и сервисы, а также безопасность и поддержка.

Корпоративная культура является фундаментом эффективного функционирования дистанционной работы. В условиях удаленной работы между сотрудниками существует меньше личного общения и коммуникации, поэтому необходимо иметь общую культурную базу, чтобы поддерживать сотрудничество и взаимодействие между ними. Хорошая корпоративная культура может помочь сотрудникам лучше понять ценности и цели компании, а также поощрять их активное участие и вклад в работу. Это может способствовать доверию и сотрудничеству между сотрудниками и, следовательно, повышению совместной эффективности удаленной команды. Кроме того, корпоративная культура может предоставить сотрудникам ощущение принадлежности и связи с компанией, что является очень важным для поддержания морального духа и мотивации сотрудников в условиях удаленной работы.

Персонал является ключевым элементом успешной реализации удаленной работы. Сущность удаленной работы заключается в том, что сотрудники используют технические средства для выполнения своих рабочих задач. По сравнению с традиционной офисной средой, удаленная работа требует от сотрудников более высокой степени самостоятельности, дисциплинированности и адаптивности. В дистанционной среде сотрудники должны обладать более развитыми навыками самоуправления и организации, чтобы гарантировать качество и эффективность работы. Они должны быть владельцами технологий и инструментов, необходимых для удаленной работы, таких как программное обеспечение для видеоконференций, онлайн-платформы для совместной работы и т. д. Кроме того, дистанционная работа требует от сотрудников более высоких навыков коммуникации и сотрудничества, чтобы поддерживать хорошие отношения с членами команды и эффективно сотрудничать на разных часовых поясах и местоположениях.

Организационное управление является необходимым фактором для успешного внедрения удаленной работы. В условиях дистанционной работы контакты и сотрудничество между членами команд и отделами становятся более сложными, поэтому необходимо обеспечить более эффективную организацию и координацию работы. Организационное управление должно иметь четкие процессы и стандарты, чтобы сотрудники могли ясно понимать свои задачи. Во-вторых, необходимы эффективные механизмы общения и сотрудничества, чтобы гарантировать своевременное и эффективное взаимодействие между

отделами. Наконец, управление организацией должно иметь подходящие механизмы управления и контроля, чтобы обеспечить качество и эффективность работы сотрудников.

IT-инструменты и сервисы являются важным обеспечением эффективности удаленной работы. IT-инструменты и сервисы обеспечивают высокоэффективные функции сотрудничества и коммуникации, позволяя сотрудникам вести онлайн-коммуникацию в любое время и в любом месте. Кроме того, они обеспечивают высокоэффективные функции обмена информацией, позволяя сотрудникам быстро и точно получать и обрабатывать информацию. Например, использование облачных хранилищ и сервисов обмена файлами и документами позволяет сотрудникам удобно хранить и обмениваться ими. Некоторые инструменты обеспечивают функции управления задачами, позволяя сотрудникам более легко управлять своими рабочими задачами и временем.

Безопасность и поддержка — это защитные стены для дистанционной работы. Для работы на удаленке необходимы сетевые и интернет-технологии, что в свою очередь ставит под угрозу безопасность сетевой инфраструктуры, например, от вредоносных программ, хакерских атак и прочего, поэтому требуется соответствующий уровень безопасности для защиты данных сотрудников и компании. Например, использование антивирусных программ и брандмауэров для предотвращения злонамеренных атак. Компания также предоставляет профессиональную онлайн-техническую поддержку и консультации, чтобы помочь сотрудникам решать технические проблемы и сомнения.

Перед переходом на удаленную работу необходимо разработать конкретный план, согласно которому руководство должно:

- определить способ и время коммуникации;
- разработать четкие цели и критерии оценки эффективности;
- составить ясный план задач, включающий в себя управление проектами, сроки выполнения работ и доставку готовых продуктов;
- установить четкие тактики относительно рабочих перерывов, больничных и отпусков;
- обеспечить безопасность данных в удаленном рабочем пространстве.

Для предприятий удаленная работа позволяет преодолеть географические ограничения, расширить область найма и привлечь таланты со всей страны, а также со всего мира, что

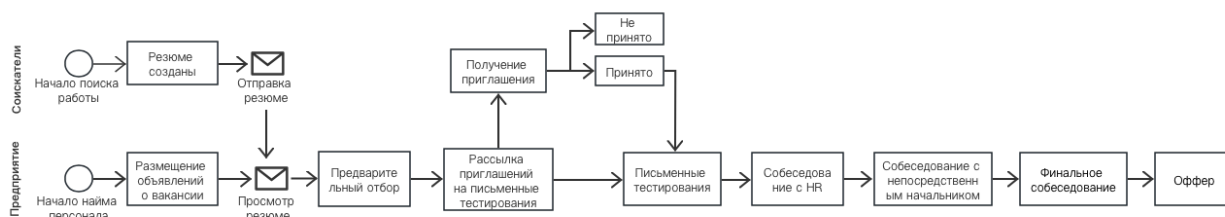
значительно расширяет кадровый резерв компании и открывает больше возможностей для ее развития. Согласно внутреннему опросу компании, удаленная работа приносит сотрудникам большее чувство счастья, что в определенной степени снижает уровень увольнений. По сравнению с сотрудниками, работающими в офисе, сотрудники, работающие удаленно, склонны проявлять больше дополнительных усилий в работе, что в целом повышает производительность.

Влияние COVID-19 привело к тому, что традиционные офлайн мероприятия для найма персонала, такие как ярмарки вакансий, временно прекратились, а желание кандидатов путешествовать уменьшилось, что ограничило межрегиональные поездки. Это снизило уровень рекламного воздействия на компанию и увеличило сложность получения информации кандидатами о реальной ситуации в компании. Таким образом, «HiteVision», как и большинство китайских компаний, сосредоточила свое внимание на онлайн-платформах для найма, таких как «BOSS» и «Zhaopin». В условиях пандемии, онлайн-найм в сравнении с офлайн, более выгодный и стал предпочтительным способом для многих соискателей и компаний.

Платформа «BOSS», которая в основном используется «HiteVision», является ведущим поставщиком услуг в области управления персоналом в Китае, обладает богатыми ресурсами набора персонала и широкой аудиторией пользователей, что позволяет ему обладать сильной конкурентоспособностью в области размещения информации о вакансиях, поиска талантов и интеллектуального соответствия.

Компании могут размещать информацию о вакансиях на «BOSS», включая название должности, заработную плату, место работы, требования к кандидатам и т. д. Кроме того, компании могут производить операции по отбору резюме и отправке приглашений на собеседования. Соискатели могут искать вакансии и компании, соответствующие их потребностям на «BOSS», а затем подавать резюме в соответствии со своими навыками и опытом. «BOSS» предоставляет алгоритмы искусственного интеллекта, которые помогают компаниям и соискателям совершать интеллектуальный подбор, повышая вероятность успешной рекрутинговой деятельности и трудоустройства. Кроме того, он обладает профессиональной службой технической поддержки, которая может предоставлять онлайн-

консультации и услуги для помощи компаниям и соискателям в решении различных вопросов в процессе найма и трудоустройства.



*Рис. 3.2. Процесс онлайн-найма*

Составлено автором

Данный рисунок демонстрирует процесс онлайн-рекрутинговой деятельности. После получения потребностей отделом найма, отдел управления персоналом публикует вакансии в онлайн-платформах. Соискатели могут искать вакансии, соответствующие их требованиям, и загружать свои резюме на платформу. Рекрутеры отбирают и просматривают резюме соискателей, чтобы выбрать наиболее подходящих кандидатов для соответствующей позиции. После приглашения на письменное тестирование кандидаты его проходят онлайн-приложениями или другими онлайн-инструментами для проверки их профессиональных знаний и навыков. Если тест пройден успешно, то проходят последующие интервью.

Проведение интервью с кандидатами на удаленной основе и в офисной среде имеет много сходств: квалификация, уровень уверенности, навыки коммуникации и т. д. по-прежнему являются основными характеристиками эффективного интервью. Следует отметить, что во время личного интервью собеседникам обычно легче определить, был ли кандидат неожиданно поставлен в тупик вопросом, либо утаивает ли кандидат всю информацию о своем предыдущем опыте работы. В то время как при проведении интервью на удаленной основе, трудно увидеть язык тела кандидата, и именно поэтому, интервьюеры на удаленной основе должны внимательно следить за тем, что говорят кандидаты, чтобы определить, когда следует задать уточняющие вопросы или попросить рассказать больше деталей.

Возможно, проведение собеседований через видео связь имеет свои недостатки, но оно также обладает уникальными преимуществами для удаленного подбора сотрудников. В некоторых аспектах видео-собеседования позволяют собеседователю лучше понять, как кандидат будет проявлять себя в удаленной рабочей среде. Следовательно, наблюдение за

комфортом кандидата перед онлайн-камерой является хорошим индикатором его способности адаптироваться к рабочей культуре. Если кандидат чувствует себя неуютно в видеочате или результаты неудовлетворительны, это может быть плохим знаком, так как в будущем все больше коммуникаций будет происходить удаленно.

В период удаленной работы компания использует онлайн-ресурсы для обучения сотрудников различных категорий профессиональным навыкам и корпоративной культуре.

Важно, чтобы новым сотрудникам было обеспечено благоприятное начало работы и с самого начала было сформировано сообщество и культура, аналогичные тем, что существуют в офисной среде. Это позволит членам команды сразу почувствовать связь между собой. Во избежание затруднений в адаптации новых сотрудников компания использует методы наставничества, обеспечивая индивидуальное обучение новых сотрудников и помогая им быстрее освоиться в организации и в команде. Наставник при проведении наставнической деятельности получает возможность развить у себя коммуникационные и управленческие навыки, повысить свой статус в компании. Подопечный имеет возможность своевременно получить помощь на этапе его интеграции в компанию и быстрее показать более высокие трудовые показатели. Компания-работодатель может стабилизировать трудовой коллектив, снизить уровень текучести персонала, сформировать квалифицированную команду лояльных работников.<sup>56</sup>

Кроме того, компания разработала программу лидерства, который является годичной программой обучения и развития в области управления, нацеленной на культурные и развивающиеся потребности компании, с целью повышения стратегического осознания ключевых сотрудников. Эта программа эффективно помогает основным участникам сформировать высоконадежное понимание стратегических целей, выстраивая усилия на общую цель и, в итоге, достигая эффективной реализации стратегии компании.

В цифровую эпоху скорость смены технологий становится все более быстрой, что предъявляет более высокие требования к профессиональной компетенции сотрудников. В период удаленной работы организации уделяют больше внимания профессиональному развитию своих сотрудников, чтобы соответствовать их профессиональному росту и повысить

---

<sup>56</sup> Галимова А.Ш., Поколова М.В. Наставничество как способ повышения эффективности адаптации в компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №1-1.

эффективность работы. Поэтому профессиональное обучение на должностях становится более частым, чем раньше. Например, для различных должностей, включая кадровую работу, финансы и разработки, организуются внутренние и внешние программы обучения, чтобы непрерывно повышать профессиональные навыки бизнес-юнитов на своих должностях и создавать благоприятную атмосферу для обучения.

В традиционном офисном окружении, несмотря на незнание сотрудником корпоративной культуры, согласованность в действиях и принимаемых решениях может быть достигнута благодаря взаимному контролю и обучению. Однако при удаленной работе, если сотрудник не знаком с корпоративной культурой и не может достичь согласованности через взаимный контроль и обучение, он столкнется с трудностями при принятии решений и снизит эффективность своей работы. Данные Gallup также показывают, что около 60% сотрудников не могут полностью согласиться с тем, что они знают о ценностях и принципах своей компании. Сотрудники, работающие удаленно, еще более оторваны от основных компонентов корпоративной культуры. Удаленные сотрудники на 7% реже видят свою связь с миссией компании. Когда сотрудники не выстраиваются по направлению, за которым стоит их компания, это подвергает репутацию компании риску.<sup>57</sup>

В этом контексте компания «HiteVision» провела мероприятия по корпоративной культуре, посвященные ценностям «Клиент всегда на первом месте», «Инновации, сохраняя традиции», «Открытость и сотрудничество» и «Честность, уважение и ответственность». Эти мероприятия были направлены на укрепление корпоративной культуры и повышение осведомленности сотрудников о ней. Кроме того, компания продвигала свою корпоративную культуру через публичный аккаунт в социальных сетях. Различные отделы компании также активно участвовали в семинарах «Стандарты поведения в соответствии с корпоративными ценностями», где углубляли свои знания о ценностях корпоративной культуры и совместно разрабатывали стандарты поведения, соответствующие ценностям компании.

Работа в удаленном режиме может вызвать у сотрудников чувство изоляции и социальных препятствий, так как они зачастую вынуждены выполнять рабочие задачи самостоятельно, лишены возможности для личного общения и сотрудничества с коллегами.

---

<sup>57</sup> Remote Work: Is It a Virtual Threat to Your Culture? URL: <https://www.gallup.com/workplace/317753/remote-work-virtual-threat-culture.aspx>

Это может привести к уменьшению силы взаимодействия команды, а также оказать влияние на работоспособность и способности к самоуправлению сотрудников.

Для стимулирования взаимодействия и сотрудничества между сотрудниками, в компании была введена еженедельная коммуникационная мера на тему «Что вы делали на этой неделе?» В рамках этой меры каждый сотрудник имеет возможность поделиться своими достижениями на прошлой неделе и планами на следующую, без необходимости детальной оценки прогресса или решения проблем с сотрудниками. Такой обмен информацией направлен на помощь каждому работнику лучше понять общую работу команды, а также свою роль и место в ней. Таким образом, сотрудники могут более полно ознакомиться со своими задачами, улучшить свою эффективность в работе и чувствовать себя частью осмысленной и динамичной команды.

В период внедрения удалённой работы компанией встретила эпидемия COVID-19, в связи с чем была организована команда по противодействию этой эпидемии. Работа команды включала установление здоровья сотрудников, сбор и анализ информации, связанной с эпидемией, а также доведение информации о противодействии с эпидемией до сотрудников. Кроме того, команда направляла сотрудников в правильном направлении по поводу корректного реагирования на эпидемическую ситуацию и предоставляла необходимые средства защиты. Эти меры не только демонстрируют заботу о благополучии сотрудников в период исключительных обстоятельств, но также оказывают эффективное успокаивающее влияние на эмоциональное состояние персонала. Таким образом, способствуют повышению уровня здорового образа жизни и усовершенствованию рабочей организации, что позволяет более эффективно адаптироваться к условиям работы на удалённом режиме и повышает производительность труда.

Поскольку компания уже прошла определенный уровень информатизации и цифровой трансформации до введения удаленной работы, это не существенно повлияло на аспекты, такие как оплата труда и управление эффективностью в компании.

В ходе организации удаленной работы и управления ежедневными делами используются главным образом средства коммуникации и совместной работы, основанные на цифровых технологиях, такие как «DingTalk» и «Tencent Meeting».

Платформа «DingTalk» — это популярный в Китае корпоративный инструмент мгновенного обмена сообщениями и совместной работы. Он включает в себя 14 базовых и



более чем 50 вспомогательных функций, которые могут помочь сотрудникам компании достигнуть эффективного общения, совместной работы и обмена информацией внутри компании, повысить производительность труда и снизить затраты на совместную работу.

Данный инструмент предоставляет несколько функций, которые часто используются в компаниях: «Организация онлайн», «Связь онлайн» и «Совместная работа онлайн».

Функция «Организация онлайн» включает в себя такие возможности, как корпоративный каталог и интеллектуальное управление персоналом. «Интеллектуальное управление персоналом» проводит анализ данных сотрудников с помощью методов анализа больших данных, что позволяет узнать различные характеристики коллектива, такие как распределение по образованию, половой состав и т. д. Эта функция также автоматически генерирует список дел для сотрудников отдела управления персоналом, например, задачи по подготовке кадров к переводу на постоянную работу или пенсию. Кроме того, платформа «DingTalk» предоставляет возможность получения информации о сотрудниках, необходимой для минимизации рисков, связанных с трудоустройством, например, информацию о сотрудниках, которые постоянно пропускают работу.

Функция «Связь онлайн» включает в себя такие возможности, как мгновенное общение, DING, видеоконференции, телефонные конференции и т. д. Среди них DING позволяет уведомлять пользователей различными способами в зависимости от важности информации, обеспечивая доставку информации каждому человеку и повышая эффективность передачи информации, помогая предприятию работать в режиме онлайн.

Функция «Совместная работа онлайн» включает в себя такие инструменты, как DING-проект, интеллектуальный документ, облачный диск и бесконтактное отслеживание посещаемости. В частности, инструмент «DING-проект» позволяет добавлять в группу соответствующих сотрудников и назначать им задачи, а также автоматически напоминает о необходимости выполнения работ и сбора информации о прогрессе, обеспечивая реальный контроль проектов. Бесконтактное отслеживание посещаемости использует современные технологии вместо традиционных методов, таких как использование карточки доступа или отпечатков пальцев для регистрации рабочего времени. В сравнении с традиционными методами учета рабочего времени, бесконтактный способ более интеллектуальный и эффективный.

«DingTalk» предоставляет ряд вспомогательных функций, таких как «DING-спорт», «Медицинский кабинет», «Здоровье сотрудников» и «Облачное сообщество». Эти функции не только повышают качество жизни сотрудников компании, но также могут обеспечить предприятию больше индивидуализированных услуг и выбора, помогая удовлетворить различные потребности.

Технология «Tencent Meeting» является программным обеспечением для аудио- и видеоконференций, разработанным компанией «Tencent Cloud». С момента ее официального запуска в 2019 году, данная технология была внедрена в более чем двухсот странах и регионах по всему миру, обеспечивая пользователям новый опыт облачной коммуникации и сотрудничества в различных сценариях и локациях.

«Tencent Meeting» имеет простой и понятный интерфейс, не требующий дополнительного обучения. Возможность быстрого создания конференции одним нажатием позволяет отправлять информацию о предстоящем мероприятии другим участникам через электронную почту или SMS, а также присоединяться к совещанию посредством одного клика на ссылку-приглашение.

Данная программа не только решает основную задачу организации реального времени общения, но и использует технологии искусственного интеллекта, чтобы улучшить опыт использования всего комплекса видео- и аудиофункций. Среди них интеллектуальное шумоподавление, автоматическое улучшение изображения при слабом освещении, интеллектуальный режим красоты и функция фильтрации шумов в аудио.

Помимо возможности общения в режиме реального времени с помощью звука и видео, для решения задач бизнеса также требуется интенсивное сотрудничество при обработке и обмене данными. «Tencent Meeting» позволяет делиться экраном, приложениями и электронной доской, а также вносить общие заметки и комментарии в режиме реального времени. Для обеспечения безопасности информации в процессе обмена возможно наложение водяных знаков.

Использование цифровых технологий в коммуникационных и совместных рабочих инструментах предоставляет возможность более удобной и эффективной удаленной работы. Рабочие группы могут обмениваться информацией в режиме реального времени и

взаимодействовать в решении задач, что уменьшает временные и пространственные ограничения.

### 3.3. Оптимизация управления человеческими ресурсами в условиях удаленной работы

В постпандемическую эпоху удаленная работа стала «новой нормой». Руководители предприятий должны перенаправить свой фокус с изначального обсуждения вопроса о том, как начать удаленную работу, на исследование способов улучшения ее производительности. В частности, для компании «HiteVision» потенциальными стратегиями могут быть глубокое внедрение интеллектуального рекрутинга, внедрение онлайн-систем обучения и корректировка корпоративной культуры.

Судя по тому, как реализуются функции управления человеческими ресурсами компании в период удаленной работы, можно выделить следующие эффективные практики:

- 1) Компания быстро получает массовую информацию о кандидатах на вакансии, используя доступ к огромным информационным ресурсам Интернета и возможности мгновенного общения. Успешно разрывает географические ограничения при проведении интервью с кандидатами, используя цифровые инструменты, такие как платформа Tencent Meeting.
- 2) Компания уделяет большее внимание обучению сотрудников, с целью непрерывного повышения их профессиональных навыков и создания благоприятной обстановки для обучения.
- 3) Компания продвигает и распространяет свою корпоративную культуру, используя различные методы, такие как продвижение в социальных сетях и проведение семинаров.
- 4) Чтобы избежать чувства одиночества при удаленной работе, компания организует регулярные онлайн встречи и общение с помощью специальных групп, заботясь о физическом и психологическом здоровье сотрудников.

Поскольку компания уже прошла определенный уровень информатизации и цифровой трансформации до введения удаленной работы, форма удаленной не существенно повлияла на аспекты, такие как оплата труда и управление эффективностью в компании.

Необходимо обратить внимание на существующие проблемы в управлении человеческими ресурсами компании на текущем этапе, в частности:

- 1) Несмотря на то, что платформа интеллектуального рекрутинга может автоматически отбирать соискателей, соответствующих базовым требованиям, при большом количестве резюме всё равно требуется тратить много времени и усилий на дополнительный отбор и проведение интервью. Как обеспечить более точное и эффективное привлечение и отбор кандидатов, является одной из важных задач в процессе найма персонала в компании.
- 2) В настоящее время, предлагаемые компанией методы обучения ограничиваются использованием видеоконференций и других средств удаленного обучения, что сильно ограничивает время, доступное для обучения. В процессе обучения отсутствует возможность контроля со стороны компании, а результаты обучения не могут быть сохранены, что делает невозможным измерение эффективности обучения.
- 3) Отсутствует четкое отражение культуры компании, которая соответствует специфике удаленной работы.

Для решения вышеупомянутых проблем можно рассмотреть следующие подходы: глубокое внедрение интеллектуального рекрутинга, внедрение системы онлайн-обучения, а также корректировку корпоративной культуры в соответствии с требованиями удаленной работы.

- 1) Глубокое внедрение интеллектуального рекрутинга

В последнее время в бизнес-практиках наблюдается растущая популярность использования ИИ-собеседования для крупномасштабных и структурированных сценариев начального отбора соискателей, и всё больше компаний обращаются к данному подходу.

В общей практике предприятия используют чат-боты в качестве ассистентов для общения с соискателями. Они отвечают за представление компании, информирование о вакансиях и ответы на вопросы соискателей. Чат-боты позволяют эффективно определить намерения соискателей, запланировать собеседование, а также ответить на вопросы, связанные с корпоративной культурой, рабочим временем, местом работы, вознаграждением и т. д. Благодаря чат-ботам HR-специалисты компании освобождаются от рутинной работы по

повторяющимся ответам на вопросы соискателей. Кроме того, чат-боты одновременно собирают информацию, которую соискатель раскрывает в ходе общения, что позволяет составить его портрет и предложить подходящую вакансию.

Отличительной особенностью ИИ-собеседований является их односторонняя асинхронная форма взаимодействия, которая отличается от традиционных форм собеседований, таких как личное, телефонное и видео-собеседование, проводимое через платформы, такие как «Tencent Meeting». Подобно чат-ботам, системы ИИ-собеседования используют алгоритмы семантического понимания для извлечения смысловой информации из ответов соискателей. Кроме того, системы ИИ-собеседования также используют функции распознавания голоса и выражения лица соискателей для сбора и анализа информации о движениях тела, выражении лица, эмоциях и интонации речи во время собеседования. На данный момент системы ИИ-собеседования еще не позволяют свободного общения между ИИ-собеседниками и кандидатами. Вместо этого соискатели записывают ответы на вопросы в пределах заданного времени, а затем система анализирует эти ответы и создает отчет, который обычно включает в себя оценку способностей соискателя в области обучения и решения проблем.<sup>58</sup>

Системы ИИ-собеседования может преодолеть ограничения по времени, месту и даже персоналу, позволяя программе выполнять большую часть работы по начальному собеседованию, что не только экономит расходы на найм, но также значительно повышает эффективность собеседования. Для соискателей гибкость интервью существенно увеличивается, и форма ИИ-собеседования до некоторой степени гарантирует надежность и эффективность собеседования. Она может обеспечить однородность вопросов, позволяет кандидатам иметь больше времени на подготовку и ответы, устраняет субъективное поведение человеческого собеседника, а также может записывать и хранить информацию о процессе собеседования для последующего анализа.<sup>59</sup>

«AI RecruiTas», разработанный компанией «Just the Yarest Intelligence», является продуктом рекрутинга, который работает на основе искусственного интеллекта и может

---

<sup>58</sup> Ван Ш. Исследование применения и управления интеллектуальными методами в области поиска работы и найма персонала в условиях цифровой трансформации[D]. Восточно-китайский педагогический университет, 2022.

<sup>59</sup> Lukacik, Eden-Raye et al. "Into the void: A conceptual model and research agenda for the design and use of asynchronous video interviews." *Human Resource Management Review* (2020): 100789.

выполнять функции, такие как анализ потребностей, отбор кандидатов, онлайн-интервью, анализ данных, а также персонализированная настройка.

Для рекомендации данного продукта можно рассмотреть следующие четыре аспекта:

- Консультанты отдела подбора персонала «AI RecruitAs» в среднем имеют более 15 лет опыта управления человеческими ресурсами в крупных и известных компаниях. Они имеют глубокое понимание HR-бизнеса и требований к нему. Консультанты успешно реализовали и доставили множество крупных проектов, имеют обширный опыт управления сложными проектами и разработали зрелую методологию, инструменты, шаблоны.
- Команда лучших в отрасли алгоритмистов, которую возглавляет эксперт в области китайского естественного языка с опытом в области алгоритмов и инженерии более 20 лет, что делает интеллектуальный подбор персонала реальностью.
- Безопасная и надежная система проверки информации.
- Хорошее соотношение цены и качества, и годовая плата составляет только 4999 юаней.

Разнообразие каналов найма делает сбор и отбор резюме сложным. «AI RecruitAs» объединяет резюме из различных каналов найма и выполняет обработку, такую как отбор ключевых слов, анализ файлов резюме в нескольких форматах, классификацию, удаление дубликатов и обновление, что приводит к улучшению скорости и точности загрузки и управления резюме из каналов найма. Таким образом, HR-специалисты могут потратить больше времени на просмотр большего количества резюме и нахождение большего числа талантов.

Расстановка собеседований и уведомление соискателей также являются одной из утомительных задачах для HR, особенно когда количество собеседований большое. Для процесса собеседования платформа предоставляет различные методы проведения собеседований, такие как удаленные видео-собеседования в режиме реального времени и ИИ-собеседования, которые компании могут свободно комбинировать. Платформа также предоставляет богатый банк вопросов для собеседований, интеллектуальную систему расстановки и напоминания о собеседованиях, а также возможность сохранения и обмена отзывами после собеседования, что позволяет HR избежать перегрузки из-за трудоемкого

процесса собеседования. В то же время письменные тестирования также могут быть завершены на платформе. Онлайн-система многообразной оценки тестирования может оценить когнитивные способности, профессиональные знания и т. д. и поддерживает HR в создании индивидуальных вопросов для онлайн-оценки кандидатов.

Эта платформа генерирует ссылки на интервью или QR-коды на основе информации о вакансиях и автоматически проводит ИИ-собеседование в соответствии с разнообразными вопросами, установленными компанией. Затем платформа представляет отчеты об собеседовании каждого соискателя, включая резюме, видеозаписи интервью и другие оценки и баллы в разных измерениях, в управляющую панель пользователя. Кроме того, система ИИ-собеседования «AI Recruitas» использует самостоятельно разработанные алгоритмы обработки естественного языка на уровне дискурса для семантического анализа ответов кандидатов на собеседования. В сочетании с оценкой человеческих выражений, внешности и голоса, система рекомендует компаниям кандидатов высокого качества. Платформа также имеет комплексную систему информационной безопасности и технологии шифрования данных, чтобы полностью защитить личную конфиденциальность кандидатов от нарушения.

Несмотря на множество преимуществ у ИИ-собеседования, еще и некоторые недостатки. Один из основных ограничений заключается в отсутствии контекстного понимания и человекоподобной интуиции. Искусственные интеллектуальные системы могут обрабатывать большие объемы данных и предоставлять быстрые ответы, но они часто не справляются с тонкими отличиями в человеческой коммуникации, такими как сарказм, юмор и культурные отсылки. Это ограничение может привести к неточной оценке и недопониманию ответов кандидатов.

ИИ-собеседование может ограничиваться неполным охватом тех навыков и качеств, которые необходимы для достижения успеха в определенной должности. Несмотря на то, что он может оценить некоторые технические навыки и квалификации, возможно, не имеет возможности оценить эмоциональный интеллект, способность к командной работе и творческий мышление соискателя, что для многих работ является необходимым.

В целом, рекомендуется использовать чат-боты и ИИ-собеседования на этапе первичного отбора, чтобы помочь HR более эффективно отбирать кандидатов. Это может сократить процесс собеседования и повысить эффективность отбора для массовых наборов персонала.

Однако, более важным является последующий этап интервью, который требует более пристального внимания к качествам кандидата, таким как коммуникативные и коллаборативные навыки, чтобы лучше отбирать и нанимать талантливых сотрудников.

## 2) Внедрение системы онлайн-обучения

С поддержкой цифровых технологий и инструментов, таких как большие данные и искусственный интеллект, цифровое обучение стало одним из наиболее важных способов обучения для компаний в последние годы, особенно в период удаленной работы, помогая сотрудникам поддерживать уровень своих навыков и обновлять свои знания в виртуальной среде.

В настоящее время компания ограничивается проведением обучения с помощью видеоконференций и подобных методов, не имея собственной мобильной системы обучения. По сравнению с видеоконференц-обучением, мобильная система обучения обладает несколькими отличительными особенностями.

Во-первых, мобильная система обучения является формой самостоятельного обучения, которая предоставляет обучающимся возможность заниматься учебой в удобное для них время, свободно от ограничений пространства и времени. В то время как обучение через видеоконференции требует от учащихся присутствия на тренинге в определенное время.

Во-вторых, мобильная система обучения может быть индивидуализирована с учетом потребностей и интересов обучающихся, предоставляя более точный учебный материал и учебный путь. В отличие от обучения через видеоконференции, которое, как правило, представляет собой унифицированный подход к обучению, трудно удовлетворяющий различные потребности учащихся.

Кроме того, мобильная система обучения может предоставлять интерактивный опыт обучения и обратную связь в реальном времени, что повышает интерес и участие в обучении. Тогда как обучение через видеоконференции трудно обеспечивает такой интерактивный учебный опыт. Таким образом, мобильная система обучения имеет больше преимуществ в повышении эффективности и гибкости обучения.

Обычно, строительство мобильной обучающей платформы в компании осуществляется двумя подходами: самостоятельной разработкой и внешним внедрением. Самостоятельная разработка предполагает, что компания полностью полагается на свои технологические



ресурсы, чтобы разработать и построить соответствующую мобильную обучающую платформу в соответствии с потребностями отдела обучения. Хотя самостоятельная разработка позволяет учитывать потребности и проблемы обучения внутри компании, она ограничивается возможностями и навыками технологических сотрудников, а также требует значительных затрат на разработку и высоких затрат на трудовые ресурсы, что может создавать значительное финансовое давление на компанию. В то же время внешние поставщики уже имеют зрелые продукты, которые позволяют быстро внедрить их в компанию, а их стоимость использования и последующей поддержки ниже, чем у платформ, разработанных компанией самостоятельно. Кроме того, качественные обучающие платформы могут предоставлять услуги за пределами платформы, например, консультационные услуги и операционные советы для компании. Этот подход сейчас используется большинством компаний в Китае.<sup>60</sup>

Учитывая различные факторы, включая масштаб развития компании и финансовый бюджет, рекомендуется использовать внешние внедрение. В настоящее время на китайском рынке мобильных образовательных платформ наиболее распространены следующие поставщики, которые предлагают различные решения и услуги.

Таблица 3.2.

**Сравнение основных мобильных обучающих платформ в Китае\***

	Zhixueyun	Yunxuetang	Times Bright CreSuccess
История компании	Основана в 1996 году	Основана в 2011 году	Основана в 2000 году
Размер команды	Более 400 человек	Более 1700 человек	Более 500 человек
Специальные характеристики	-Стабильная система экзаменов, поддерживающая более 10000 пользователей для одновременной сдачи онлайн-экзаменов -Социальное обучение -Система баллов	-Карта обучения -Стабильная система экзаменов, поддерживающая онлайн-экзамен более 100000 пользователей одновременно -ИИ-тренер -Обучение в форме прямого эфира	-Сценарное обучение -Доступны аудио курсы -Обучение с использованием геймификации -Обучение в форме прямого эфира

<sup>60</sup> У С. Исследование применения корпоративного цифрового обучения и ключевых моментов его реализации[J]. Управление и технологии для малого и среднего бизнеса, 2022(19):103-105.

Возможность подключения к «DingTalk»	Неподдержанно	Поддержано	Неподдержанно
Емкость загрузки курса	Размер одной загрузки видео не может превышать 1G	Размер файла неограничен	Размер файла неограничен
Безопасность загрузки курса	-Курсы отмечены водяными знаками -Отсутствие контроля над экраном записи	-Курсы отмечены водяными знаками -Контроль над экраном записи	-Курсы отмечены водяными знаками -Отсутствие контроля над экраном записи
Оперативная поддержка	Обеспечена	Обеспечена	Обеспечена

*\*Составлено автором*

В общем, несмотря на то что «Yunxuetang» была основана относительно недавно, она обладает относительно большим масштабом, а также предоставляется богатый набор функций для обучения, чтобы удовлетворить потребности в цифровом обучении. Кроме того, она обладает лучшей безопасностью загрузки курсов по сравнению с другими платформами, и значительным преимуществом является возможность интеграции с «DingTalk». «DingTalk», как основной инструмент управления в «HiteVision», может быть интегрирован с мобильной образовательной платформой для достижения лучшего пользовательского опыта для сотрудников. Конкуренция на рынке цифрового обучения является ожесточенной, и поставщики обычно хранят информацию о своих ценах внутри компании, определяя конечную цену в ходе переговоров с клиентами в зависимости от их потребностей и рыночной ситуации, чтобы сохранить свое конкурентное преимущество на рынке. К сожалению, в ходе исследования не было получено полной информации о конкретных ценах от этих поставщиков. Согласно имеющимся данным, цены на курсы, предоставляемые «Yunxuetang», составляют от 40 до 70 юаней на человека за год.

В рамках организации обучения для сотрудников следует учитывать их индивидуальные потребности, с целью стимулирования активного, а не пассивного обучения. Для этого требуется наблюдение, общение и интервьюирование сотрудников в процессе работы, учитывая их персональные качества, стиль работы, мотивацию и другие факторы. Такие данные могут быть использованы при планировании системы обучения.<sup>61</sup> Важно не

<sup>61</sup> Ян Ц. Исследование мобильного обучения отдела продаж компании D [D], Сямэньский университет, 2018 г.

количество обучения, а качество обучения. Индивидуальный подход в мобильной обучающей платформе может позволить сотрудникам эффективно применять свои личные навыки в работе, облегчая выполнение задач и стимулируя инновации в обучении на основе их личного интереса и привычек к обучению.

Компании могут разработать путь обучения, соответствующий потребностям обучающихся, с учетом различных измерений. Например, на основе должности следует разработать разные системы знаний, соответствующие требованиям различных должностей; на основе карьерного продвижения следует разработать систему знаний различных уровней в соответствии с путем карьерного роста сотрудников, связать развитие профессиональной карьеры с ресурсами обучения через курсовую систему и создать полную карту обучения.

Социальная среда является неотъемлемой частью процесса обучения: от источников получения информации до конкретных действий в процессе обучения и обратной связи по результатам — все это является социальным взаимодействием. Мобильная обучающая платформа может эффективно использовать функции социального взаимодействия, повышая участие индивидуума и способствуя быстрому обмену знаниями. По сравнению с другими способами обучения, мобильная обучающая платформа предоставляет ученикам больше возможностей благодаря своей портативности, постоянной доступности и индивидуальному использованию, что позволяет лучше достигать целей эффективного обучения, таких как целевое, оперативное и фрагментированное обучение.

### 3) Корректировка корпоративной культуры в соответствии с требованиями удаленной работы

С учетом целей удаленной организации и достижения долгосрочной производительности необходимо обеспечить соответствующую культуру, которая позволит создать благоприятные условия для сотрудников и способствовать их успеху на карьере.

Перед началом удаленной работы большинство компаний уже имеют свою корпоративную культуру. Для организаций с существующей корпоративной культурой лучше всего внести коррективы и обновления в эту культуру, чтобы адаптировать ее к условиям и требованиям дистанционной работы. В то же время необходимо обратить внимание на два принципа: совместную работу и обмен информацией. Это ключевые факторы успеха в дистанционной работе.

В рамках существующей корпоративной культуры в «HiteVision» основное внимание уделяется обеспечению высококачественных продуктов и услуг, соблюдению коммерческой этики, и т. д., что слишком традиционным для формы удаленной работы. В условиях удаленной работы необходимо пересмотреть ценности, миссию и видение корпоративной культуры, которая должна отражать открытость, сотрудничество, коммуникацию, доверие и инновации, чтобы соответствовать потребностям удаленного сотрудничества и онлайн-коммуникации. С целью усиления корпоративной культуры могут быть рассмотрены следующие направления:

- Открытость: преодоление границ, прием разнообразия, стремление к открытому общению и взаимодействию.
- Учебная направленность: поощрение обучения и роста, акцент на непрерывном обучении и личностном развитии.

Эти направления могут способствовать формированию корпоративной культуры, которая обладает более высоким уровнем перспективности, гибкости и адаптивности, чтобы лучше удовлетворить потребности в условиях дистанционной работы.

В контексте удаленной работы отсутствует возможность размещения корпоративных лозунгов в офисе, поэтому руководители должны повысить частоту и связанность сообщений, чтобы передать корпоративную культуру удаленно работающим сотрудникам. В удаленной корпоративной культуре рекомендуется применяться эффективный метод передачи информации, известный как правило «семь касаний».

Правило семи касаний — это маркетинговый метод, при котором бизнесы стремятся выставить товар, программу или услугу на семь раз. Согласно этому маркетинговому правилу, покупателю требуется семь контактов с продуктом, чтобы он был достаточно подготовлен для покупки.<sup>62</sup> Такое правило может быть эффективным способом распространения корпоративной культуры в условиях удаленной работы. В удаленной корпоративной культуре лидеры должны увеличить частоту и соответствие сообщений, чтобы передать ценности культуры организации своим сотрудникам. Правило «семь касаний» может помочь сотрудникам лучше понять и внедрить основные ценности и правила поведения корпоративной культуры, повторяя информацию несколько раз в различных формах.

---

<sup>62</sup> What Is the Rule of 7? URL: [What Is the Rule of 7? \(Plus Why It's Important\) | Indeed.com](https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/7-rule)

В контексте удаленной работы, где коммуникация и сотрудничество становятся более важными, правило «семь касаний» может также способствовать сотрудничеству и пониманию между сотрудниками, улучшая эффективность командной работы и сотрудничества. Частота повторения может показаться высокой, но, когда компания постоянно растет и новые сотрудники поступают на работу, такая частота повторения необходима, чтобы обеспечить полное понимание корпоративной культуры.

В компании имеется специализированный публичный аккаунт для распространения корпоративной культуры, однако в настоящее время он ограничивается только публикацией текстово-графических сообщений в период крупных праздников, что не способствует эффективной передаче ценностей компании. Следовательно, необходимо использовать более разнообразные форматы медиа для обогащения культурной коммуникации. Например, возможно создание корпоративных видео, электронных книг, демонстрирующих историю и идеологию компании, а также распространение этого контента через публичные аккаунты в WeChat и TikTok, что позволит повысить эффективность передачи дистанционной корпоративной культуры. Такой подход не только позволит сотрудникам лучше понимать ценности компании, но и привлечет большее количество внешних пользователей, что окажет положительное воздействие на имидж бренда компании.

После того как предприятие улучшает свою дистанционную корпоративную культуру, необходимо не только ее пропагандировать, но также обеспечить ее жизнеспособность. Одним из ключевых моментов для сохранения жизнеспособности корпоративной культуры является обратная связь. Посредством обратной связи компания может выявить, какие аспекты дистанционной корпоративной культуры несовместимы с компанией или сотрудниками, требуют корректировки, а также какие аспекты являются соответствующими и должны сохраняться.

Перед сбором мнения и идей сотрудников относительно корпоративной культуры, необходимо продумать эффективный подход, такой как разработка и распространение опросных листов. Когда компания получает положительную обратную связь о дистанционной корпоративной культуре, можно сделать вывод, что это является отличной культурой для данной компании. В этом случае рекомендуется усилить рекламу, делиться лучшими практиками и отмечать выдающихся сотрудников. Однако, в случае получения отрицательной

обратной связи, руководство компании может выяснить, что данная часть культуры не соответствует компании. В связи с этим необходимо произвести корректировки, улучшения или даже удаление данной дистанционной культуры, а также проанализировать причины ее несоответствия. Путем непрерывных корректировок компания может найти наиболее подходящую дистанционную корпоративную культуру для своих нужд.

На основании вышеизложенного анализа можно сделать вывод по этой главе. Для компании «HiteVision», являющейся важным участником отрасли информационно-образовательных технологий в Китае, перед введением удаленной работы уже прошла определенную степень информатизации и цифровой трансформации. В результате этого было обеспечено повседневное использование цифровых инструментах, что не существенно повлияло на аспекты, такие как оплата труда и управление эффективностью. Однако удаленная работа повлияла на такие аспекты деятельности как найм, обучение и корпоративную культуру. Для решения данных проблем предлагается глубокое внедрение интеллектуального рекрутинга, внедрение системы онлайн-обучения, а также корректировку корпоративной культуры с учетом требований удаленной работы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование трансформации функции HR в условиях удаленной работы является важным для понимания того, как организации могут эффективно управлять своим персоналом в новых условиях. С развитием информационных технологий удаленная работа становится все более популярной, и многие организации переходят на этот режим работы. Реализация функций HR направлена на максимизацию производительности сотрудников и повышение эффективности работы организации с целью достижения стратегических целей.

Трансформация функции HR в условиях удаленной работы предоставляет множество возможностей. Она помогает оптимизировать процессы управления персоналом, повысить эффективность и точность принятия решений, а также улучшить опыт сотрудников и менеджеров. Цифровая трансформация влияет на способ выполнения функций HR, то есть улучшение бизнес-процессов и решение проблем с помощью использования цифровых инструментов и приложений. В результате цифровой трансформации управления человеческими ресурсами, организации могут использовать различные инструменты и технологии, такие как интеллектуальный рекрутинг, онлайн-обучение, системы онлайн-отслеживания производительности сотрудников и др.

Однако, вместе с возможностями, форма удаленной работы также к функции HR несет риски. Она может привести к отсутствию эффективной коммуникации между сотрудниками и менеджерами, что может привести к недопониманию и проблемам в работе. Размытые границы между работой и жизнью, чрезмерное использование информационных и коммуникационных технологий могут привести к перегрузке сотрудников и нарушению баланса между работой и личной жизнью. Кроме того, мониторинг удаленных сотрудников может создать чувство недоверия и нарушить конфиденциальность. Все эти риски должны быть учтены при реализации трансформации HR-функции в условиях удаленной работы.

Практическая часть исследования в выпускной квалификационной работе была проведена на базе Hitevision Co., Ltd, что является значимым предприятием в секторе информационных технологий для образования в Китае. При переходе к удаленной работе компания столкнулась с рядом проблем, таких как найм, обучение и корпоративная культура. Для решения данных проблем было предложено глубокое внедрение интеллектуального рекрутинга, внедрение системы онлайн-обучения, а также корректировку корпоративной

культуры, учитывающей требования удаленной работы. Таким образом, важность изучения трансформации функции HR в условиях удаленной работы заключается в необходимости адаптации к новым условиям и обеспечения эффективной работы в дистанционном формате.

В процессе работы над выпускной квалификационной работой была достигнута цель – разработаны предложения по оптимизации функции HR в условиях удаленной работы в компании.

В рамках заданной цели были выполнены поставленные задачи: обозначены основные функции HR; рассмотрены этапы развития удаленной работы; проанализированы преимущества и недостатки удаленной работы; изучено влияние удаленной работы на функции HR; проанализировано направление трансформации функции HR; проанализированы риски управления человеческими ресурсами в условиях удаленной работы; разработаны предложения по оптимизации управления человеческими ресурсами в условиях удаленной работы.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## Нормативно-правовые документы

1. Статья 310. Надомники. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
2. Статья 312.1. Общие положения. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.

## Книги

3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг. - М.: Инфра-М, 2008. – 824 с.
4. Аширов Д.А., Управление персоналом / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2003 г. – 136с.
5. Дейнека А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – М.: «Академия естествознания», 2009. – 484 с.
6. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2015. – 720 с.
7. Зайцева Т. В. Система управления человеческими ресурсами: Монография. - М.: Издательство Московского университета, 2012. - 248 с.
8. Шекшня. С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. - Изд. 4-е, перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000.
9. Johnason P. HRM in changing organizational contexts // Human resource management: A critical approach / D. G. Collings, G. Wood (Eds.). - London: Routledge, 2009. P. 19-37.

## Статьи в журналах и других периодических издания

10. Александрова Т. В., Чугайнова А. А. Развитие тенденций гуманизации и либерализации трудовых отношений в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №12–1.
11. Бабынина Л. С. Организационная система вознаграждения персонала // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2004. №2.
12. Ван С. Исследование влияния конструктивных особенностей ИИ-интервьюера на восприятие справедливости взаимодействия[D]. Даляньский технологический университет, 2022 г.
13. Ван Ш. Исследование применения и управления интеллектуальными методами в области

- поиска работы и найма персонала в условиях цифровой трансформации[D]. Восточно-китайский педагогический университет, 2022.
14. Галимова А. Ш., Поколова М. В. Наставничество как способ повышения эффективности адаптации в компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №1–1.
  15. Герасимов Кирилл Борисович Система управления эффективностью современной организации // Основы ЭУП. 2020. №3 (22).
  16. Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. №2. С. 128–147.
  17. Демченко персоналом: современные подходы// Управление персоналом. – 2009. - №7
  18. Загребельная Н.С., Бостоганашвили Е.Р. Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1 А. С. 374–384.
  19. Илюхина Л.А., Богатырева И. В. Цифровой формат корпоративного обучения: новые возможности развития // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Том 8. – № 4. – С. 469–482.
  20. Истратий А.Ю., Козлова Е. Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 99–105.
  21. Киселева Г. С. Цифровая экономика России: трансформация профессии HR-специалистов // Цифровая трансформация промышленность: тенденции, управление, стратегии: Материалы I Международной научно-практической конференции / Отв. ред. В.В. Акбердина. — 2019. — С. 257–264.
  22. Клементьев Петр Андреевич ПРОБЛЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ // Журнал прикладных исследований. 2019. №3.
  23. Кострюкова Н. Н. Перспективы развития нетипичных видов занятости в научной сфере // Вестник евразийской науки. 2011. №1 (6).
  24. Малышев Артем Алексеевич Эволюция практики удаленной работы в России и за рубежом // Вестник СИБИТа. 2018. №3 (27).
  25. Маркеева А. В. Дискуссионные вопросы развития и применения геймификации в управлении персоналом современной организации // Лидерство и менеджмент. – 2020. – № 3. – С. 439–458.
  26. Матюнин Л.В., Чекан А.А., Оболенская Ю. А. Кадровый потенциал организации: теоретический аспект // Авиация и космонавтика - 2017: тезисы. М.: Московский

- авиационный институт (Национальный исследовательский университет). 2017. С. 635–636.
27. Махмудова И. Н., Кульметьев Р.И. Подбор персонала: организация бизнес-процесса // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2017. №2.
  28. Содиков, М. О. Перспективы развития управления персоналом в удаленном режиме / М. О. Содиков. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2020. № 23 (313). С. 448–451.
  29. Соловьева М. В. Эффективность менеджмента и система управления организацией // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2018. -№ 11 (97). - С. 265–272.
  30. У С. Исследование применения корпоративного цифрового обучения и ключевых моментов его реализации[J]. Управление и технологии для малого и среднего бизнеса, 2022(19):103-105.
  31. Чекан А.А., Матюнин Л.В. Особенности обучения персонала на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2018. №2.
  32. Шабельник Л.С. Управление человеческими ресурсами // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. №2.
  33. Шендрик И. Удаленная работа - мечта или наказание? [Текст] / И. Шендрик // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2011. - № 10.
  34. Широковских С. А. Тенденции развития системы управления человеческими ресурсами крупной промышленной компании в условиях цифровой экономики и больших вызовов пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 3 (52). С. 112–117.
  35. Ян Ц. Исследование мобильного обучения отдела продаж компании D [D], Сямэньский университет, 2018 г.
  36. Bao H J, Cheng H K, Vejayaratnam N, et al. A study on human resource function: recruitment, training and development, performance appraisal and compensation[J]. Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE), 2021, 7(20).
  37. Baruch, Y.; Nicholson, N. Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. J. Gen. Manag. 1997, 23, 15–30.
  38. Bathini, D. R., and Kandathil, G. M. (2019). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. J. Bus. Ethics 154, 411–423.
  39. Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., and Gloet, M. (2016). The role of

- organizational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Appl. Ergonom.* 52, 207–215.
40. Cooper, C. D., and Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *J. Organiz. Behav.* 23, 511–532.
  41. Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front. Psychol.* 10:1938.
  42. Delanoeije, J., and Verbruggen, M. (2019). The Use of Work-Home Practices and Work-Home Conflict: Examining the Role of Volition and Perceived Pressure in a Multi-Method Study. *Front. Psychol.* 10:2362.
  43. Eurofound and the International Labour Organization. *Working Anytime, anywhere: The Effects on the World of Work*; Publications Office of the European Union: Luxembourg; ILO: Geneva, Switzerland, 2017.
  44. Fernández-Martínez C, Fernández A. AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics.* 2020;11(1): 199-216.
  45. Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospher. Poll. Res.* 9, 1–14.
  46. Golden, T. D., Veiga, J. F., and Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *J. Appl. Psychol.* 93:1412.
  47. Gurbuz, U., Fındıklı, A., M. & Ozdemir, Ş. (2022). Digital HR: A study on how game-based assessments can attract talents. 12(1), 22-33.
  48. Häggblom S. A rapid shift to remote work during Covid-19 The role of leader and the factors affecting the superior-subordinate relationship in remote work[J]. 2020.
  49. Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
  50. Jeske, D. and Santuzzi, A. (2015), “Monitoring what and how: psychological implications of electronic performance monitoring”, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 30 No. 1, pp. 62-78.

51. Kniffin, K.M., Narayanan, J. , Anseel, F. , Antonakis, J. , Ashford, S.P. , Bakker, A.B. , Bamberger, P. , Bapuji, H. , Bhave, D.P. , Choi, V.K. , Creary, S.J. , Demerouti, E. , Flynn, F.J. , Gelfand, M.J. , Greer, L.L. , Johns, G. , Klein, P.G. , Lee, S.Y. , & Vugt, M. van (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*.
52. Lukacik, Eden-Raye et al. "Into the void: A conceptual model and research agenda for the design and use of asynchronous video interviews." *Human Resource Management Review* (2020): 100789.
53. Malhotra, A., Majchrzak, A., and Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Acad. Manage. Perspect.* 21, 60–70.
54. Manuti, A., & De Palma, P. D. (2018). *Digital HR: a critical management approach to the digitalization of organization*. Cham: Palgrave Macmillan.
55. Maruyama, T., and Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Person. Rev.* 41, 450–469.
56. Messenger J C, Gschwind L. Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office[J]. *New Technology, Work and Employment*, 2016, 31(3): 195-208.
57. Nazaikinskiy S.V. Current issues of transformation in personnel training in organizations // *RSUH/RGGU BULLETIN. Series Economics. Management. Law.* – 2018. – № 3(13). – p. 23-34.
58. Popova, Y. B. (2019). Artificial neuronal network in CATS training system. *Digital transformation*, vol. 2, issue 7, pp. 53–59.
59. Putnam, L. L., Myers, K. K., and Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Hum. Relat.* 67, 413–440.
60. Pyoria, P. (2011). Managing telework risk, fears and rules. *Manage. Res. Rev.* 34, 386–399.
61. Schlachter, S., McDowall, A., Crompton, M., & Inceoglu, I. (2018). Voluntary work - related technology use during non - work time: A narrative synthesis of empirical research and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 825 - 846.
62. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., and Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *Int. Rev. Administ. Sci.* 85, 80–97.

## Статистические сборники и отчеты

63. Отчет об исследовании цифрового управления вознаграждением и эффективностью за 2022 год.
64. Отчет об исследовании цифровой зрелости человеческих ресурсов на китайских предприятиях за 2021 год.
65. Годовой отчет компании «HiteVision» за 2021 год.
66. РТК-Солар «Как изменилась работа руководителей российских компаний на удаленке»

## Интернет-ресурсы

67. Отношение людей к удалённой работе в условиях изоляции. URL: <https://www.ipsos.com/ru-ru/otnoshenie-lyudey-k-udalyonnoy-rabote-v-usloviyakh-izolyacii>
68. Удаленка возвращается, но пока в меньших масштабах. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113689/udalenka-vozvraschaetsya/>
69. Accelerating the journey to HR 3.0. IBM Institute for Business Value. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3>
70. Executives share their plans for returning to the workplace. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/2021-return-to-workplace-survey.html>
71. Gartner Top 3 Priorities for HR Leaders in 2019. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-3-priorities-for-hr-in-2019>
72. Gartner Top 3 Priorities for HR Leaders in 2021. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-3-priorities-for-hr-leaders-in-2021>
73. Remote Work: Is It a Virtual Threat to Your Culture? URL: <https://www.gallup.com/workplace/317753/remote-work-virtual-threat-culture.aspx>

Гайд интервью с HR Hitevision Co., Ltd для выявления влияния удаленной работы на  
функцию HR

1. Когда компания перешла на удаленный формат?
2. Теперь какой формат работы предлагается в компании, смешанный или совсем удаленный?
3. Какие цифровые технологии применяются?
4. Какие условия необходимы для успешной удаленной работы?
5. Как удаленная работа влияет на Вашу работу, как изменились функции?
6. С какими проблемами Вы сталкивались при удаленной работе и как их решали?
7. Предоставляет ли компания поддержку?
8. Как сотрудники относятся к удаленной работе?