

Санкт-Петербургский государственный университет

*МУХИНА Екатерина Дмитриевна*

**Выпускная квалификационная работа**

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

Уровень образования: магистратура

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Основная образовательная программа ВМ.5708 «Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук

Доцент кафедры управления и

планирования социально-экономических процессов

Соловьева Олеся Анатольевна

Рецензент:

Начальник отдела кадров

Группа компаний РУСАВТО

(ООО «РУСАВТО»)

Гибшер Галина Леонидовна

Санкт-Петербург

2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ФУНКЦИЙ HR В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ	8
1.1. Удаленная работа как форма занятости	8
1.2. Роль функций HR в условиях цифровизации	15
1.3. Тенденции трансформации функций HR в условиях удаленной работы и цифровизации	21
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	28
2.1. Отечественный и зарубежный опыт введения дистанционного формата работы в деятельности предприятия	28
2.2. Влияние дистанционного формата работы на процесс трансформации HR-функций	40
2.3. Возможности и риски HR-функций при удаленной работе	50
ГЛАВА 3. ИЗУЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ФУНКЦИЙ HR В ООО «РУСАВТО», ОБЗОР ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКОВ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ	67
3.1. Описание организации, как изменились функции HR после перевода на удалённую работу	67
3.2. Анализ возникающих рисков и появившихся возможностей	73
3.3. Рекомендации по минимизации негативных изменений функций HR	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	95
ПРИЛОЖЕНИЯ	100

## ВВЕДЕНИЕ

Современный мир быстро меняется: появляются новые технологии, новые подходы к оценке эффективности работы, новые подходы к обучению, адаптации, вовлечению и удержанию персонала. Пандемийный 2020 год заставил организации существенно поменять подход к работе с сотрудниками. HR-специалисты фокусировались на активном внедрении цифровых платформ и сервисов для обеспечения эффективной работы удаленного персонала, организации командного взаимодействия и управления вовлеченностью персонала. Самым очевидным трендом в сфере HR в течение последнего десятилетия является цифровизация функций и процессов управления персоналом. Цифровые технологии позволили специалистам по управлению персоналом автоматизировать процессы управления персоналом, алгоритмизировать сбор и аналитику данных для принятия управленческих решений в сфере управления персоналом.

Важность изучения данной темы обуславливается тем, что современный мир становится более толерантным и наблюдательным по отношению к индивидуальным особенностям сотрудника. Возникновение удаленных кадровых мест – убедительное доказательство того, что в производственных отношениях теперь появляется гуманизация и антропоцентрические направленности в сфере человеческого труда. В свою очередь, такое обращение стало причиной для создания более благоприятной профессии для людей, которые нуждаются в комфортных условиях работы, а точнее - дистанционной деятельности.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Фундаментальные исследования понятия «HR» заложены в трудах зарубежных учёных Г. Беккера, Ч. Бернарда, П. Друкера, Р. Майлза, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Э. Мейо, У. Оучи, Г. Саймона, Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Фоллета, и др.

Современные взгляды на понятие «HR» рассматриваются в трудах отечественных учёных Вертаковой Ю.В., Гвоздевой М.А., Докашенко Л.В., Дьяконовой М.А., Ершовой И.Г., Иваненко М.Г., Наумовой Е.Ю., Николаева Н.А., Пушкарева О.Н., Петковой Т.А., Харченко Н.П. и др.

Базовые функции HR раскрыты в исследованиях Ворониной Е.В., Гавриловой О.А., Елизаровой О.И., Жураховского А.С., Жураховской И.М., Косаревой К.Е., Машинской И.С., Федорова Н.А. и др.

Среди исследований, посвященных анализу HR в условиях цифровизации и удаленной работы, можно выделить труды А.Е. Белолипецкой, Т.А. Головиной, Н.Е. Даниловой Н.И. Газалиевой, Е.А. Мироновой, С.В. Соловьевой, Е.Б. Рогожиной и В.А. Оглоблина, И.Б. Ромашовой, Ю.В. Сергеевой, И.Б. Удаловой, Л.Д. Сайфуллиной, Т.Л. Харламовой и др.

Несмотря на значительное число полученных результатов, многие теоретические и методологические аспекты функций HR остаются недостаточно проработанными, в частности – применительно к трансформации функций HR в условиях удаленной работы. Поэтому данный пробел будет заполнен актуальными источниками информации из Интернет-статей, бизнес-журналов, опросов среди работодателей, а также кейсов от компаний, которые успешно провели переход своих сотрудников на удалённую работу.

#### **Цели и задачи исследования**

**Целью** выпускной квалификационной работы является оптимизация возможностей и рисков трансформации функций HR в условиях удаленной работы.

Достижение намеченной цели предусматривает решение следующих **задач** выпускной квалификационной работы:

- изучить удаленную работу как форму занятости;
- раскрыть роль функций HR в условиях удаленной работы и цифровизации;
- рассмотреть тенденции трансформации функций HR в условиях удаленной работы и цифровизации;
- проанализировать отечественный и зарубежный опыт введения дистанционного формата работы в деятельности предприятия;
- проанализировать изменение функций HR после введения дистанционного формата работы;
- изучить появляющиеся риски и возможности функций HR при удалённой работе
- описать организацию и то, как изменились функции HR после перевода организации на удалённую работу;
- проанализировать возникающие риски и появившиеся возможности;
- предложить рекомендации по минимизации негативных изменений функций HR.

**Объектом исследования** в выпускной квалификационной работе является трансформация функций HR.

**Предметом исследования** в выпускной квалификационной работе является влияние удаленной работы на трансформацию функций HR.

**Гипотеза исследования:** цифровизация функций HR поможет избежать рисков, связанных с переходом на удаленную работу.

#### **Логика исследования**

В первой главе ВКР рассматривались общие положения по удаленной работе как форме занятости, роли HR-функций в процессе цифровизации, а также тенденциях трансформации HR-функций в условиях удаленной работы. Было выведено авторское определение удаленной работы, а также сделаны выводы о том, что актуальность внедрения

возможностей цифрового HR является бесспорной. Отказ от использования этих возможностей приведет к потере конкурентоспособности и доступу к уникальным по качественным характеристикам человеческих ресурсов, замедлит выполнение функций по управлению персоналом, снизит уровень вовлеченности и мотивации персонала. Трансформация HR-технологий так же приведет к обновлению и расширению компетенций и определенной кросс - функциональности HR-специалистов.

Во второй главе исследовался отечественный и зарубежный опыт введения дистанционного формата работы в деятельности предприятия, а также влияние дистанционного формата работы на процесс трансформации HR-функций. В третьем параграфе второй главы рассматриваются возможности и риски HR-функций при удаленной работе.

В третьей главе представлена общая характеристика выбранной организации, процесс перехода на удаленную работу, полученные данные от исследования. В третьем параграфе представлены рекомендации по минимизации рисков, связанных с переходом на удаленную работу, а также поиском новых возможностей.

В заключении приведены основные выводы по проделанному исследованию.

#### **Теоретико-методологическая основа исследования**

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужат работы таких авторов, как и Meyer P. в своей работе «Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations» описывает создание гибких и эффективных лидеров, команд и организаций, как правильно внедрять цифровые технологии в современные компании, Zhu P. в своей работе «Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile» также описывает необходимость внедрения цифровых технологий в компании. В определении удаленной работы в данной работе обращались к авторам В.Б. Орловой и Е.И. Бураншиной, а также к толковому словарю «Macmillan Dictionary». А за определением трансформационного процесса обращались к автору И.В. Манаховой. В обоих случаях автором данной выпускной квалификационной работы были разработаны собственные определения понятий удаленная работа и трансформация (трансформационный процесс).

В выпускной квалификационной работе была использована следующая методология. В первой и второй частях исследования применялись такие методы, как анализ и синтез информации, описание и сравнение, классификация и аналогия. В третьей, практической части, исследования автором использовались следующие методы: наблюдение, анализ (локальной кадровой документации), интервьюирование (руководителя HR), опрос (сотрудников), исследование по методу карты наблюдения (за работой удаленных сотрудников).

## **Теоретическая и практическая значимость работы**

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в изучении влияния перехода целого коллектива или его части на удаленный формат работы на изменение функций HR-отдела, а также выявление новых возможностей и рисков. Рассматривается понятие удаленной работы, ее основные положительные и отрицательные качества для сотрудников и работодателей, понятие трансформационного процесса, а также опыт российских и зарубежных компаний, которые качественно совершили переход на дистанционный формат работы. Предполагается, что переход на удаленную работу позволит организациям открыть для себя новые возможности в работе с коллективом, а также в бизнес-среде, а также выявить риски и минимизировать их.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в разработке предложений по минимизации рисков для работодателя при переходе на удаленную работу, которые также позволят найти новые возможности работы с персоналом, которые будут иметь положительный эффект для лояльности сотрудников. Также предложенные меры облегчат работу сотрудников HR путём цифровизации функций контроля, адаптации и мотивации сотрудников.

Приведенные теоретическая база и практические разработки должны помочь сотрудникам отдела кадров справиться с трансформацией своих функций в период перехода коллектива на удаленную работу, избежать воздействия рисков, а также найти новые возможности для повышения доверия сотрудников к руководству, снижения текучести в первый год работы, а также повышению производительности труда.

**Научная новизна** работы заключается в следующих положениях:

- Усовершенствованы теоретические определения удалённой работы и трансформации (трансформационного процесса), предложены авторские варианты определений, которые используются как основные в данной работе;
- Для анализа и улучшения работы удаленных сотрудников использован такой метод исследования как карта наблюдения, что ранее в научной литературе не применялось;
- Цифровое наставничество выбрано методом адаптации для сотрудников автосервиса;
- Впервые применяется такой метод как доска почета для смешанного коллектива: удаленных сотрудников и офлайн.
- В работе представлен вариант использования чат-бота Telegram для учёта рабочего времени сотрудников смешанного коллектива, что ранее не рассматривалось в научной литературе.

## **Апробация**

Во втором семестре 2021/2022 учебного года было принято участие и подготовлено выступление с докладом на тему «Тренды в сфере управления персоналом после пандемии» на XVIII Международной научно-практической конференции молодых учёных «Молодёжь и наука» 27 мая 2022 года. В докладе рассматривались такие тренды, как организация цифровых рабочих мест, увеличение возраста работников, важность EVP и удалённые формы занятости.

В третьем семестре 2022/2023 учебного года была написана и опубликована в сборнике трудов XXVI Всероссийской студенческой научно-практической конференции КРИЖТ ИрГУПС статья на тему «ESG-повестка: как меняется работа менеджера по персоналу в XXI веке». В данной статье рассмотрено, что такое ESG-повестка и как она меняет направление работы HR-менеджера. Тренд на социальную и экологическую ответственность и устойчивое развитие в России начал становиться популярным в последние годы. Крупные компании делают отчёты не только по использованию средств, но и годовой отчёт по устойчивости бизнеса. В статье будет обсуждаться, как это повлияло на управление персоналом, на удержание и развитие персонала.

В четвертом семестре 2022/2023 учебного года была написана статья для Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2023» на тему «Преимущества и недостатки удалённого формата работы». В статье речь шла о том, как развивалось понятие надомной работы, какие положительные и отрицательные стороны у этого режима работы, а также перспективы развития. 14 апреля 2023 года было принято дистанционное участие в конференции с выступлением докладом.

Также была написана вторая статья на тему «Мотивация сотрудников на удалённой работе: какие методики применять?» для XII Международной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики». В данной статье разрабатывались советы для бизнеса, как адаптировать под удаленную работу одну из важнейших HR-функций – функцию мотивации сотрудников.

Результаты, полученные в ходе исследования перехода на удаленную работу части коллектива в ООО «РУСАВТО», а также предложенные рекомендации были представлены руководству компании для дальнейшего внедрения. Данные, полученные в ходе исследования, заинтересовали учредителя и генерального директора, и они решили рассмотреть предложения как способ улучшения работы как сотрудников отдела кадров, так и дистанционных работников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ФУНКЦИЙ HR В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

## 1.1. Удаленная работа как форма занятости

С каждым днем компании стремятся оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность трудовых ресурсов и сократить расходы на обеспечение офиса. В связи с этим, режим удаленной работы стремительно начинает набирать обороты в различных сферах экономики. Уже сейчас фирмы постепенно переводят сотрудников на дистанционный режим, задумываются о создании новых возможностей для удаленных работников. Еще в 1972 году американец Джэк Ниллес выдвинул концепцию о дистанционной работе. Его идея заключалась в том, что нет необходимости держать сотрудников в офисном помещении, так как современные технологии позволяют поддерживать связь на расстоянии между работодателем и работником<sup>1</sup>.

Одной из форм нетипичной занятости являются договоры с надомными работниками, телеработниками и фрилансерами, к которым часто применяются названия «удаленные или дистанционные сотрудники». Сущность такой работы заключается в том, что лицо работает дома, а точнее, вне помещения работодателя. В РФ такой труд известен с советских времен как надомная работа. На сегодня надомная работа не ограничивается только производственной сферой, удаленной занятостью охвачены, прежде всего, высококвалифицированные представители интеллектуального труда – системные администраторы, переводчики, веб-дизайнеры, журналисты, операторы компьютерного набора, консультанты, бухгалтеры, юристы, маркетологи и др. Так, по данным исследований международной ассоциации и Совета по удаленной работе, на 2021 г. в США насчитывалось около 21 млн. удаленных работников.

Количество удаленных работников во всем мире увеличивается каждый год примерно на 20-30%. Странами-лидерами такой занятости являются США, Канада, Финляндия, Дания, Швеция. Так, например, в Финляндии количество удаленных работников составляет примерно треть всего работающего населения.

В России удаленную работу с использованием коммуникационных сетей начали внедрять в 90-х гг. прошлого века, а на сегодня дистанционно занятыми являются около 2,6 млн человек, что составляет 1,7% от численности населения.

Применение нестандартных форм занятости позволяет усиливать гибкость рынка труда, но это происходит преимущественно за счет уменьшения социальной защищенности работников, поскольку правовая база для регулирования нетипичных трудовых отношений в

---

<sup>1</sup> Управление удаленными работниками. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.insidepr.ru/hr/>.

нашей стране практически отсутствует. Распространение концепции гибкости в сфере труда заставляет находить новые подходы к оценке социального назначения трудового права.

По мнению В.Б. Орлова и Е.И. Бураншиной, удаленная работа – это практика организации рабочего процесса, при котором постоянные или временные сотрудники работают у себя дома, вместо того чтобы ездить на работу в помещение нанимателя или заказчика<sup>2</sup>.

Удаленные сотрудники являются частью штатного расписания. Следовательно, процесс расчета заработной платы и заключения трудового договора проходят одинаково как для офисных сотрудников, так и для удаленных. Работники на удаленном режиме выполняют свою трудовую деятельность вне офиса или рабочего места.

Для выполнения своих обязанностей работнику необходим выход в Интернет, а также использование других различных информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования.

Толковый словарь «Macmillan Dictionary» разъясняет, что под «удаленным работником» необходимо понимать лицо, работающее дома, используя при этом компьютер и общаясь с офисом или покупателями с помощью телефона, факса или электронной почты<sup>3</sup>.

Существует значительное разнообразие видов дистанционной работы. М.А. Шабанова выделяет пять основных видов: удаленная занятость, что распределена на работу на дому и работу в офисе; надомная работа; внештатная дистанционная работа; мобильная дистанционная работа; работа в специальных рабочих местах<sup>4</sup>.

Ассоциация промышленности в Интернете (ПА) определила четыре основных типа дистанционной работы: 1) работа осуществляется работниками на дому полный рабочий день, используя при этом некоторые телекоммуникационные технологии, а также работниками, которые работают неполный рабочий день; 2) работа осуществляется работниками, которые работают не по найму или самозанятыми, используя при этом некоторые формы мобильных технологий; 3) мобильная «удаленная» работа, осуществляемая мобильными работниками (mobile teleworkers), которые проводят по крайней мере 10 часов в неделю вне места основной работы и используют некоторые формы телекоммуникационных технологий; 4) работники-расширители (day extenders), работающих

---

<sup>2</sup> Орлов В.Б., Бураншина Е.И. Удаленная работа как новая реализация трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе // Вестник югорского государственного университета - 2014 г. - Выпуск 4 (35). - С. 40–46.

<sup>3</sup> Macmillan Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/teleworker>.

<sup>4</sup> Шабанова М. А. Особенности правового регулирования нетипичных трудовых договоров: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.05 / Мария Андреевна Шабанова. – Ярославль, 2008. – 20 с.

полное рабочее время на своих работодателей, но иногда работают дома после работы или на выходных, используя при этом некоторые формы коммуникационных технологий.

Анализ российской литературы дает основания сделать вывод о том, что работу вне офиса можно разделить на две категории: дистанционная и фриланс. При этом основанием такого разграничения являются заключенный с работником вид договора. В первом случае (дистанционная) – заключается трудовой договор, а во втором (фриланс) – гражданско-правовой. При заключении трудового договора деятельность удаленного работника подобна надомному труду. Относительность этой классификации очевидна, учитывая то, что фрилансеры (или самозанятые) – это независимые телеработники, которые не имеют правового статуса, а потому на них не распространяются социальные гарантии (пенсии, помощи и т. п.)<sup>5</sup>.

И. Бородин предлагает разграничивать надомную работу и дистанционную, хотя не указывает критериев, которые могут быть основанием такого распределения. Он определяет, что массовое распространение дистанционной работы требует разработки «дистанционного» или постиндустриального трудового права, которое бы содержало нормы, определяющие особенности правового статуса дистанционного работника как субъекта трудового права, в отличие от самостоятельного дистанционного работника и от традиционного надомника<sup>6</sup>. Отметим, что с конца 2020 г. форму, условия, права и обязанности работодателей и работников, использующих дистанционную форму занятости, регулирует трудовое законодательство (ст. 312 ТК РФ).

Дистанционной (удаленной) работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети "Интернет", и сетей связи общего пользования.

В литературе определений удаленной работы много, поэтому было принято решение вывести авторское определение данного термина, которое будет использовано в данной выпускной квалификационной работе как основное.

---

<sup>5</sup> Антонова Н.Л., Касимова М.К. Переход компаний на удаленную работу: преимущества и недостатки // Заметки ученого. - 2021. - № 6-1. - С. 338-341.

<sup>6</sup> Бородин И. Правовой статус телеработника (в порядке постановки задачи) / И. Бородин // Трудовое право. – 2008. – № 5. – С. 13-20.

Удалённая работа – это такая форма занятости, при которой работник выполняет свои трудовые обязанности, не находясь при этом в офисе у работодателя, общаясь с ним по электронным средствам связи.

Разница между удаленной и дистанционной работой пока не урегулирована Трудовым кодексом РФ, поэтому в данной работе также не будет акцентироваться внимание на разнице между этими двумя терминами.

Как отмечалось, оформление отношений дистанционной занятости возможно путем заключения устной или виртуальной сделки. Справедливо мнение о том, что следствием такой договоренности является взаимодействие работника и работодателя вне правового поля. А стремление работодателя не оформлять трудовые отношения должным образом объясняется желанием минимизировать расходы, связанные с наймом рабочей силы<sup>7</sup>.

Таким образом, термин «дистанционная работа» или «удаленная работа» представляет собой форму занятости, при которой работодатель и работник, находясь на определенном расстоянии, получают и передают знания, результаты трудовой деятельности и оплату посредством актуальных коммуникационных способов.

Рассмотрим несколько преимуществ данного режима работы, которые были отмечены Международной организацией труда:

- повышение продуктивности за счет сокращения времени на дорогу;
- расширение географии рабочей силы – даёт возможность компаниям нанимать на работу высококвалифицированных специалистов по всему миру;
- развитие творческого подхода у сотрудников – по данным исследования, проведенного в 2015 году в Бельгии и Голландии, «дистанционные» сотрудники генерировали больше инновационных идей по сравнению с офисными коллегами<sup>8</sup>;
- сокращение затрат;
- устойчивость к чрезвычайным ситуациям – отлаженность работы, которая наиболее присущая удалённой работе помогает эффективно справляться с возникающими чрезвычайными ситуациями<sup>9</sup>.

Но следует признать, что такой режим работы имеет свои недостатки тоже. Особое внимание следует обратить на следующие риски:

- недостаток цифровых навыков у сотрудников будет затормаживать процесс;

<sup>7</sup> Яхонтова Е.С. Удаленная работа: факторы успеха и потенциал // Проблемы теории и практики управления. - 2021. - № 2. - С. 172-189.

<sup>8</sup> Международная организация труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_544138/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_544138/lang--en/index.htm) (дата обращения: 15.12.2021).

<sup>9</sup> Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/file/e0ce66117ad46ad5d78e83ac754d6199/11\\_082020.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/e0ce66117ad46ad5d78e83ac754d6199/11_082020.pdf) (дата обращения: 17.12.2021).

- обострение угроз безопасности данных – утечка конфиденциальной тайны;
- отсутствие НПА в сфере удаленной работы, как следствие нарушение трудовых прав сотрудников;

Для минимизации вышеупомянутых рисков и перспективного развития удаленного режима нужно инвестировать в модернизацию ИКТ инфраструктуры, в повышение цифровых навыков работников. Также необходимо, чтобы на государственном уровне рассматривалось нормативное регулирование особенностей дистанционной и временной удаленной работы.

Как указывалось, ранее, переход на удаленный режим работы подходит не всем компаниям, но все-таки есть те отделы или работники, которых можно частично перевести на «удалёнку» без потерь эффективности.

К таковым относятся<sup>10</sup>:

- системные администраторы;
- бухгалтерия;
- отдел маркетинга;
- юрист;
- IT – отдел;
- секретарь и т.д.

Для того чтобы поддерживать эффективность удалённых работников ведущие руководители рекомендуют<sup>11</sup>:

- обеспечить работников корпоративным оборудованием, ведь это повысить скорость выполнения работ;
- внедрять CRM системы для организации правильного рабочего процесса, коммуникации и контроля деятельности сотрудников;
- обеспечить безопасный доступ к ИТ- структуре;
- организовывать дистанционные планерки для поддержания коммуникации;
- готовится к замене «не эффективных работников», так как с помощью CRM системы мы выявим работников, которые «имитировали» процесс работы;
- организовывать неформальные встречи вне «офиса» – это необходимо для эмоциональной разгрузки сотрудников и повышения мотивации.

Специалисты утверждают, что удаленная работа приносит огромную пользу компании, а также сотруднику, который работает вне офиса. Был проведен опрос среди персонала и

<sup>10</sup> Хабр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/habr/blog/494082/> (дата обращения: 17.12.2021).

<sup>11</sup> Форбс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy/397103-vne-ofisa-kak-rovsiteffektivnost-udalennoy-raboty> (дата обращения: 17.12. 2021).

руководящего состава, с целью изучения мнения об удаленной занятости. Количество респондентов составило 100 человек, где по 25 % приходилось на 4 категории опрошиваемых<sup>12</sup>:

1. Руководители и генеральные директора;
2. Сотрудники, работающие в офисе;
3. Сотрудники, работающие удаленно частично или не дольше 2 месяцев;
4. Сотрудники, работающие удаленно свыше полугода. Им было предложено ответить на вопросы, касательно организации рабочего времени, эмоционального состояния, преимуществ, недостатков дистанционной работы и другие вопросы по теме исследования.

Анализируя ответы участников анкетного опроса, выделили преимущества и положительный эффект удаленного режима работы, которые заключаются в следующем:

1. Снижение количества отгулов и больничных. Это связано с тем, что сотрудники имеют меньше шансов заразиться при контакте с коллегами, а также нет необходимости брать отгул, как лишний повод остаться дома.

2. Привлечение высококвалифицированных кадров с других городов и стран. Такой подход повысит привлекательность компании среди конкурентов.

3. Возможность трудоустройства людей пенсионного возраста и людей с ограниченными возможностями.

4. Снижение затрат для работодателя. Произойдет оптимизация расходов, связанных с арендой и обеспечением офисного помещения, а также снижение затрат на содержание персонала.

5. Снижение затрат для сотрудников. Работать удаленно финансово выгоднее, так как нет необходимости оплачивать проезд, обедать в местах общественного питания, сокращаются траты на амортизацию индивидуального транспортного средства и многое другое.

6. Гибкий график, возможность сотруднику самостоятельно организовывать рабочее пространство и время.

7. Снижение уровня стресса. Работа в домашней обстановке протекает менее напряженно, сотрудники самостоятельно планируют распорядок дня, отсутствует страх опоздать к началу трудового процесса. Также работникам удается сохранить баланс между личной жизнью и работой.

8. Новый способ мотивации сотрудника.

Также, респондентами были отмечены недостатки удаленного рабочего процесса:

---

<sup>12</sup> Соу Г.Э. HR-тренды: формирование бренда работодателя на основе аналитической деятельности // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. - Москва, 2021. - С. 452-459.

1. Отчуждение от коллектива. Снижение общения с коллегами, ослабление социальных связей;
2. Неосознанная переработка рабочего времени;
3. Неверное распределение времени на отдых и работу;
4. Снижение качества контроля за сотрудниками со стороны руководства;
5. Трудности с техническим обеспечением рабочего места удаленного сотрудника;
6. Нет четкого регулирования такого вида труда на законодательном уровне.

Удаленная занятость имеет большие перспективы развития в российских компаниях. Заинтересованность организации рабочего процесса вне офиса растет как у работодателей, так и у сотрудников. Удаленная работа позволит оптимизировать издержки в организации, вывести компании на новый уровень, дать толчок для внедрения инноваций, а рабочий процесс для сотрудника станет более гибким и эффективным. Но, не смотря на ряд преимуществ, дистанционная форма занятости имеет недостатки, для снижения которых руководителям компаний следует уделять особое внимание организации и содержанию труда. А также полноценно использовать механизмы законодательного регулирования удаленной занятости.

Таким образом, в связи с процессами глобализации, миграции населения, научно-техническим прогрессом распространяются новые формы нестандартной занятости, одной из которых является дистанционная работа. По составленному автором определению, удаленная работа – это такая форма занятости, при которой работник выполняет свои трудовые обязанности, не находясь при этом в офисе у работодателя, общаясь с ним по электронным средствам связи.

Непредсказуемый период пандемии 2020 года преподнес организациям непопулярный ранее в России режим удаленной работы и показал себя с положительной стороны, сократив затраты фирм на содержание непосредственно «рабочих мест» сотрудников. Многие функции, которые ранее предоставлялись исключительно в кабинетах и офисах, теперь можно выполнять из дома. Из плюсов для работников можно выделить работу в комфортных условиях, снижение временных затрат, на то, чтобы добираться до работы. Благодаря этому режиму в разы повышается и мобильность сотрудников, теперь они не «привязаны» к своему рабочему компьютеру и могут выполнять те же самые функции с помощью программ удаленного доступа со своих устройств. Однако стоит отметить и существующие недостатки этого режима работы, такие как недостаточное нормативно-правовое регулирование дистанционного формата работы, снижение коммуникативного фактора внутри коллектива и так далее. Благодаря тому, что ведущие руководители делятся опытом перехода на удаленный режим работы, возможно, возрастет число компаний с таким режимом.

## 1.2. Роль функций HR в условиях цифровизации

Качественное управление персоналом требует детальной проработки и регламентации по ключевым видам работ. Только в этом случае компания сможет:

- обезопасить себя от прихода сотрудников с недостаточной квалификацией;
- улучшить результаты деятельности;
- повысить мотивацию сотрудников к более качественному выполнению своих обязанностей;
- уйти от субъективных решений при принятии кадровых решений;
- уменьшить текучесть кадров;
- сократить расходы на необоснованное обучение персонала.

Переход на дистанционный формат поставил перед HR-функцией несколько ключевых задач:

- быстрое внедрение новых подходов и цифровых инструментов работы с сотрудниками;
- работа с выгоранием и вовлеченностью сотрудников, особенно в условиях дистанционной работы;
- поддержка эффективности работы компании;
- помощь руководителям разных уровней со стороны HR по переходу на новые модели взаимодействия.

HR-функция должна быть четко определена и регламентирована по следующим направлениям:

- поиск и подбор персонала;
- адаптация персонала;
- обучение персонала;
- ротация персонала (при необходимости);
- аттестация персонала (желательно);
- увольнение персонала.

Управление персоналом не сводится только к формированию ключевых процедур HR-функции. Есть и другие параметры, на которые надо обращать внимание. Обычно работы по анализу и оптимизации выполняются в рамках проекта по управленческому консалтингу или кадровому консалтингу.

В соответствии с программой «Цифровая экономика Российской Федерации», образование и кадры отнесены к базовым направлениям развития цифровой экономики в России на период до 2024 г. Цифровизация представляет собой новую форму гиперсвязанной организации и коллективного управления талантами, которая изменит роль отдела кадров.

По оценкам специалистов, с приходом цифровых технологий в нашу жизнь изменятся и требования к компетенциям кадрового состава, а многие традиционные профессии изменятся качественно и обязательным условием будет наличие или развитие ИКТ-навыков (способность использовать информационные и коммуникационные технологии). Востребованность низкоквалифицированного труда снизится и уже через десять около семи миллионов рабочих мест в России может быть сокращено<sup>13</sup>. Следовательно, необходима адаптация рабочей силы к быстро меняющимся условиям труда.

Цифровая революция поменяла подход к бизнесу, а значит и к HR, диктуя специалистам по подбору персонала новые компетенции<sup>14</sup>. Подготовка кадров в классическом виде начинается с университетов, институтов и прочих образовательных учреждений. Но любой молодой дипломированный специалист начинает свою профессиональную деятельность в организации, и конечно на этом этапе его дальнейшее развитие зависит как от него самого, так и от организации.

На уровне руководства многих компаний, опыт управления персоналом привел к пониманию, что сотрудники играют решающую роль в повышении эффективности деятельности всей компании, а программы развития персонала приобретают первостепенное значение.

Меняются подходы к управлению в целом, а персонал воспринимается как ценный человеческий ресурс с акцентом на долговременное развитие кадрового потенциала. Автоматизация многих производственных процессов, цифровизация во всех сферах деятельности, создают новый коммуникационный этикет и направление на пожизненное обучение.

Современная HR-политика направлена на развитие сотрудников, повышение их эффективности в соответствии с целями организации и переход на новый – цифровой способ работы требует от сотрудников постоянной «включенности» в процесс и постоянного развития. По подсчетам специалистов, в последнее десятилетие навыки персонала теряют актуальность каждые три-пять лет.

HR-функция меняется на протяжении последних десятилетий, и, если вернуться в 1980-е годы, где в компетенции специалистов входили чисто административные функции, а также функции регулирования производственных отношений. В те годы это был HR 1.0. В 90-е годы происходило бурное развитие бизнеса, в связи с чем, происходило осознание ценности человеческого потенциала, а к HR-функции добавилось использование аналитики, развитие

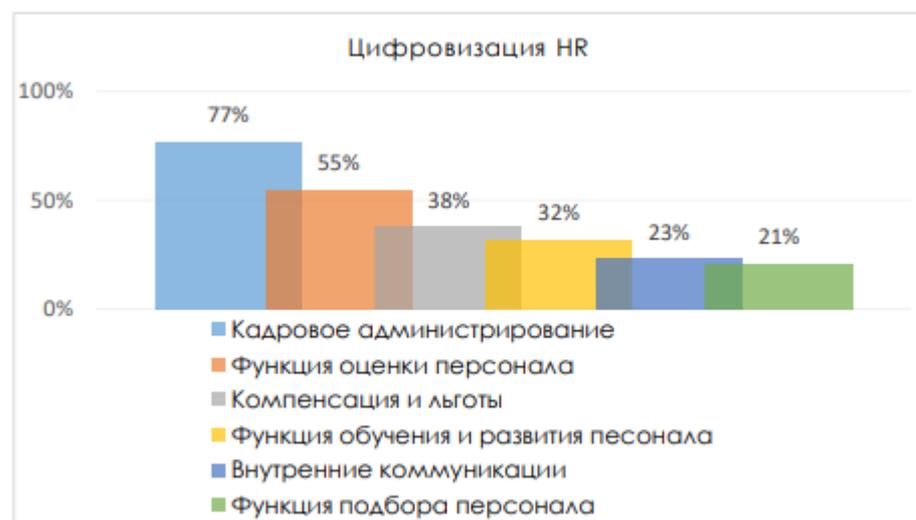
---

<sup>13</sup> Жилинская Н.Н., Корженевская Г.М. Эволюция HR-менеджмента // Бизнес. Образование. Экономика. - Минск, 2021.- С. 667-669.

<sup>14</sup> Илюхина Л.А. Управление персоналом в цифровой экономике // Наука XXI века: актуальные направления развития. - 2021. - № 2-2. - С. 90-95.

стратегии, где можно было говорить о HR 2.0 как стратегического бизнес-партнера. В последнее десятилетие произошел постепенный переход к HR 3.0, управлению талантами, HR-аналитике и принятию решений на основе данных, управлению бизнес-процессами с большей деловой хваткой и digital-навыками<sup>15</sup>.

В феврале 2021 года компания Coleman Services провела исследование методом онлайн-опроса среди HR-специалистов 69 производственных и непроизводственных российских и зарубежных компаний. Цель исследования состояла в определении уровня развития цифровых HR-технологий и выявлении приоритетных задач в сфере управления персоналом<sup>16</sup>. Степень цифровизация HR-функций по оценкам опрошенных HR-специалистов представлена на рисунке 1.1.



*Рис. 1.1. Степень цифровизации HR-функций в современных компаниях\**

\*Составлено по: Исследование Coleman Services «Функции HR: актуальные задачи, приоритеты, вызовы»

Цифровые технологии по своей природе вызывают инновации в сфере HR, а не просто расширяют и поддерживают традиционные способы управления персоналом. Главный аспект цифровой революции – это не сами новые технологии, а изменение в способе мышления лидеров, изменение бизнес-стратегии. Под цифровыми трансформациями принято понимать не те технологии, которые внедряются в работу организации, а то, как меняется мышление, как HR-специалисты начинают по-другому думать о том, как устроен бизнес, как устроено взаимодействие в сообществах людей и трудовых коллективах, какими новыми способами компания может получать лучший результат от работников.

<sup>15</sup> McNulty K. It's Time for HR 3.0. URL: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/04/23/its-time-for-hr-3-0/> (дата обращения: 23.12.2021).

<sup>16</sup> Исследование Coleman Services «Функции HR: актуальные задачи, приоритеты, вызовы» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.coleman.ru/analitika/issledovaniya/funkcii-hr-aktualnye-zadachi,-priority,-vzovoy-1>.

Поэтому в эпоху цифровой трансформации специалисту по управлению персоналом необходимо сфокусироваться не на технологиях, а на людях, помогая корпоративным лидерам и работникам перейти, прежде всего, к новому образу мышления. Главная черта такого мышления – гибкость и адаптивность, основанные на признании высокой скорости изменений в эпоху цифровизации.

В современных компаниях HR-специалист является помощником, консультантом руководителя, бизнес-партнером (HRBP), к которому необходимо прислушиваться при принятии кадровых решений. Исходя из этого, можно выделить следующий тренд – трансформация роли и функций HR. Специалисты по управлению персоналом в современных компаниях являются проводниками культуры, философии и стратегии, которая задумана руководителями компании. Это требует развития компетентности HR-специалиста в области кадрового консалтинга<sup>17</sup>.

Важнейшими направлениями работы HR-специалиста в условиях цифровой трансформации и постковидной реальности является: разработка компенсационных стратегий и кастомизация компенсационных программ под конкретный сегмент человеческих ресурсов, разработка программ благополучия персонала, управление персоналом различных поколений (X,Y,Z), управление мультикультурным коллективом, проектирование высокопродуктивных кросс-функциональных команд, синхронизация целей и ценностей команд и компании, «распаковка» потенциала талантов, повышение вовлеченности удаленных сотрудников, интеграция искусственного интеллекта в работу с персоналом и др.

Актуальной концепцией в последние годы являются сотрудники с T-компетенциями или T-shaped философией – это сотрудники, имеющие навыки и опыт в одной сфере и готовые развиваться в смежных областях. Буква «Т» здесь применена не случайно, вертикальная «I» означает специализацию сотрудника, его опыт и умение вести конкретную деятельность. Горизонтальная же линия означает развитие сотрудника в других направлениях, вспомогательных, которые позволяют ему быть экспертом, совершенствоваться и получать новые знания, способствующие профессиональному процветанию<sup>18</sup>.

T-shaped сотрудник имеет преимущество перед многими коллегами, изучая другие области, всегда можно найти прорыв в своей деятельности, так как ему свойственно искать новые методы работы, он часто приводит примеры идей, сгенерированных на основе опыта и

---

<sup>17</sup> Основы управленческого консультирования / Шаталова Н.И., Александрова Н.А., Брюхова О.Ю., Лебедев М.С., Обласова Л.З., Окунева Т.В., Старцева Н.Н., Шестопалова О.Н. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2017. – С.155.

<sup>18</sup> Patterson R.The T-Shaped Person: Building Deep Expertise AND a Wide Knowledge Base.URL: <https://collegeinfo geek.com/become-t-shaped-person/>(дата обращения: 24.12.2021).

знаний из различных отраслей. От термина t-shape образовано t-shapedskills, которое обозначает разнопрофильные знания и навыки. Чем больше таких навыков у специалиста, тем более востребован он на рынке труда<sup>19</sup>.

Но на этом рекомендации к компетенциям персонала не останавливаются, и в HR-политике звучит следующее направление развития персонала — это #-компетенции. #-компетенции – это развитие у персонала общих знаний в нескольких областях, а также сформированные управленческие навыки в области коммуникаций – обозначение двух горизонтальных линий. Две вертикальные линии означают глубокую специализацию в двух различных областях, так как цифровая трансформация требует прорывных решений, которые могут происходить на стыке нескольких областей деятельности. На место рутинных процессов приходят digital-операции, но повышенные требования в большей части относятся к людям, а не к системам, и HR-менеджерам будет сложно оставаться с имеющимся багажом знаний.

Таким образом, для конкурентоспособности и эффективности, в условиях цифровой трансформации, организациям необходимо развивать следующие мягкие навыки (рис. 1.2)<sup>20</sup>.



**Рис. 1.2. Мягкие навыки (soft-skills), которыми должны владеть сотрудники\***

\*Составлено по: Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Реализация HR-политики в условиях цифровой трансформации

Дизайн-мышление для организации – это современный инструмент для создания услуг и продуктов с ориентацией на человека, с использованием инновационных технологий.

<sup>19</sup> . T-shape специалист: как его распознать. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67204-t-shape-lyudi-professionalu-18-m7>. (дата обращения: 23.12.2021).

<sup>20</sup> Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Реализация HR-политики в условиях цифровой трансформации // Журнал исследований по управлению. - 2021. Т. 7. - № 2. - С. 3-10.

Кроссфункциональное взаимодействие – новый формат отношений в виде команды T-shaped-сотрудников с высоким мультипотенциалом и развитием.

Критическое мышление – навык реального понимания и быстрого реагирования при решении задач. Развитие критического мышления предполагает изучения разносторонних методик и технологий работы с информацией, тренингов по личностному развитию, коммуникационных навыков.

Креативность связана с творческим развитием и умением решать вопросы нестандартно, применяя знания из различных отраслей.

Эмоциональный интеллект, его развитие является необходимым в любой современной HR-политике. Подразумевает гибкость и быструю реакцию на решение текущих задач, в том числе в условиях стресса или неопределенности.

Человекоориентированность в последние годы достаточно известная компетенция в HR-политике. В условиях цифровизации, для соответствия новым условиям труда сотрудникам необходимо взаимодействовать, работать в группе и обладать новой культурой труда.

Цифровизация будет оказывать влияние на сферу управления человеческими ресурсами в ближайшие несколько лет. Проведенный анализ позволил выявить, что рынок цифровизации в сфере управления человеческими ресурсами не только растет, но и будет задавать вектор развития всей отрасли в ближайшие годы. Благодаря автоматизации цифровых технологий работники отдела персонала смогут выполнять ряд задач, избегая при этом всем ошибок и оптимизируя свою работу на должном уровне. Благодаря автоматизированным технологиям возможно способствовать снижению текучести кадров и повысить лояльность работников компании<sup>21</sup>.

Главная задача цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами состоит в построении тесных взаимосвязей всех HR-этапов и процессов. Для этого, по нашему мнению, необходимо многое определить и зафиксировать «на берегу»: ожидания компании, необходимые компетенции, возможные пути развития для определенного сотрудника и пр<sup>22</sup>. Только имея четкое понимание на своей стороне получится адекватно выстраивать процесс адаптации и обучения в организации в современных условиях, выбирать необходимые инструменты для реализации задуманного, а также обладать высокой степенью конкурентоспособности в своей сфере деятельности.

Вопросы управления персоналом являются актуальными и стоят на первом месте в решении задач любой организации, и особенно в период цифровой трансформации всего

---

<sup>21</sup> Elliot G. Build It: The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement Hardcover. – Illustrated, 2019.–122 p.

<sup>22</sup> Sullivan J. Доклад на Международном саммите HR – Digital [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrdigital.ru/materials/4.pdf> дата обращения: 24.12.2021).

мирового сообщества. Лучшие HR-команды демонстрируют лидерство во всех отраслях и имеют высокий уровень вовлеченности сотрудников. Следовательно, цифровая трансформация бизнеса требует развития HR-политики современных организаций, как со стороны управления, так и в компетенциях персонала.

Развитие цифровых технологий и изменение внешних условий деятельности компаний влияет не только на кадровую политику - происходит трансформация функций HR в реального бизнес-партнера. HR становится двигателем гибкой организации труда и форм занятости, транслирует бизнес-стратегию в требуемое поведение лидеров, сотрудников и обеспечивает повышение эффективности бизнеса. Изменяются сегодня и компетенции HR-специалиста: он обязан хорошо разбираться в цифровых технологиях; быть проактивным, уметь выстраивать коммуникации, развивать профессиональные таланты, устраивать ивенты и отвечать за формирование корпоративной культуры.

Таким образом, цифровизация HR-функций и трансформация роли HR в организации введут к изменению компетенций специалистов по управлению человеческими ресурсами. Важнейшими компетенциями HR сегодня являются персональное доверие (отношения с сотрудниками, ответственность, активное слушание, лидерство); способность управлять изменениями (ситуационное принятие решений, нетворкинг, критическое мышление); профессионализм в своей области деятельности (стремление к обучению, администрирование функций управления персоналом, рекрутинг, управление людьми, консалтинг); понимание бизнеса (управление развитием бренда работодателя, корпоративная социальная ответственность, прогнозирование), цифровые навыки (использование информационных технологий, управление данными и цифровым контентом, работа с удаленными сотрудниками).

### 1.3. Тенденции трансформации функций HR в условиях удаленной работы и цифровизации

В начале данного параграфа, выявим сущность понятий «трансформация» и «трансформационный процесс».

Трансформация - преобразование, превращение, видоизменение.

Становление системы представлений о природе и характере трансформации сопровождалось активными дискуссиями. Например, И.В. Манахова представляет трансформационный процесс в экономике как период, заканчивающийся условным выходом страны на новый уровень устойчивого экономического роста и стабилизацией социально-политических структур, которые коренным образом меняют систему национального

хозяйства, темпы развития производства, поведение субъектов и взаимодействие экономических институтов<sup>23</sup>.

Исследователь А.В. Мартынов определяет сущность трансформационного процесса как динамичные перемены в макроэкономике, отражающие итоговые результаты экономической деятельности и ее влияния на другие стороны жизни общества, а также структурные экономические преобразования во взаимосвязи с наиболее существенными социальными и институциональными изменениями<sup>24</sup>.

Считается, что трансформационный процесс – это процесс смены административно-плановой системы хозяйствования новой, рыночной системой, в процессе реализации которого национальная экономика выбирает собственный путь развития. В зависимости от внутренних и внешних факторов, влияющих на общественное развитие, а также национальных особенностей конкретного государства и определяется модель трансформационного процесса.

Перечисленные выше определения не подходят под специфику данной выпускной квалификационной работы, поэтому было принято разработать авторское определение трансформации. Данное определение будет использоваться как основное в данной работе.

Трансформация – это приобретение новых черт, преобразование, изменение в связи с давлением со стороны.

Система управлением персоналом – это, прежде всего инструменты, с помощью которых планируются трудовые ресурсы на всех уровнях. Эти инструменты важны, поскольку многие выгоды от HR-системы являются следствием применения интеллектуальных средств планирования и прогнозирования ресурсов. Именно такие инструменты помогают предприятию заметно повысить эффективность производительности труда, а за счет HR-управления создать бизнесу конкурентные преимущества. Но система управления персоналом претерпевает изменения. Пандемия повлияла как на повседневную жизнь человека, так и оказала существенное влияние на большинство бизнес-процессов. Введение карантинных ограничений в марте 2020 года повлекло дальнейшие ограничения как на передвижение внутри страны, так и перемещение в другие страны. Это вынудило организации пересмотреть подходы к управлению персоналом и планированию, связанные с ведением бизнеса. На первое место выходит вопрос «Как эффективно организовать процесс работы онлайн, при этом сохранив привычный ритм деятельности?», поскольку пандемия на сегодняшний день является определяющим внешним фактором, способным изменять большинство бизнес-процессов организаций.

---

<sup>23</sup> Манахова И.В. К вопросу о построении модели устойчивого развития национальной экономики // В кн: Формирование российской модели рыночной экономики: противоречия и перспективы.- Ч. 2. - М., 2003. - 324 с.

<sup>24</sup> Мартынов А. В. Структурная трансформация российской экономики. - М., 1999. - 244 с.

В период пандемии COVID-19 работодатели столкнулись с такими проблемами в управлении персоналом как:

- 1) процесс обучения персонала;
- 2) найм и подбор персонала;
- 3) трудности в выявлении неэффективных сотрудников;
- 4) бесконечная операционка;
- 5) низкая исполнительность и отсутствие самодисциплины.

Еще одной из проблем, с которыми столкнулись работодатели – это необходимость обеспечения безопасности сотрудников и продолжение ведения бизнеса в условиях пандемии.

Приоритетными задачами становятся:

- перевод на дистанционный формат работы; – организация работы в условиях удаленки;
- повышение лояльности и вовлеченности работников в процесс управления;
- применение механизма наставничества;
- оптимизация уровня оплаты труда и системы мотивации;
- увольнение сотрудников; – забота о здоровье сотрудников как физического, так и морального.

Сегодня вопрос трудовых отношений с работниками в период коронакризиса характеризуется высокой неопределенностью и сложной эпидемиологической ситуацией. В 2021 году, согласно прогнозам, ещё большее внимание будет уделяться развитию человеческого капитала – на первый план будет выступать творческий подход для решения поставленных задач. А в случае возникновения проблем компания необходимо применять отдельные мероприятия по совершенствованию процесса управления (привлечение молодых специалистов, применение механизма наставничества и т. д.).

Удаленный формат деятельности работников сегодня уже является нормой, что способствует использованию таких онлайн платформ, как Microsoft Teams, Skype, Zoom, Cisco's Webex. А чтобы сохранить возможность непрерывного обучения сотрудников можно использовать MirapolisLMS, которая объединяет базу знаний, помогающих развивать и контролировать компетенции персонала. Помимо этого изменения повлекли за собой:

- новые способы организации труда;
- новые правила трудовых отношений;
- новые подходы к управлению человеческими ресурсами<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Белоусова М.Е. Стратегии управления персоналом организации: особенности и проблемы разработки // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 4-1 (74). - С. 60-62.

Помимо этого, изменился подход к оценке персонала. Поскольку традиционный подход негативно повлиял на устойчивость бизнеса, организации стали более регулярно получать обратную связь – оперативно узнавать о кадровых проблемах и решать их. Данная информация позволила сотрудникам работать продуктивнее, а руководителям принимать решения на основе актуальных данных о навыках и мотивации подчиненных. Поскольку любая кризисная ситуация для руководителя – это проверка команды на прочность, важно объяснить сотрудникам все нюансы происходящих процессов.

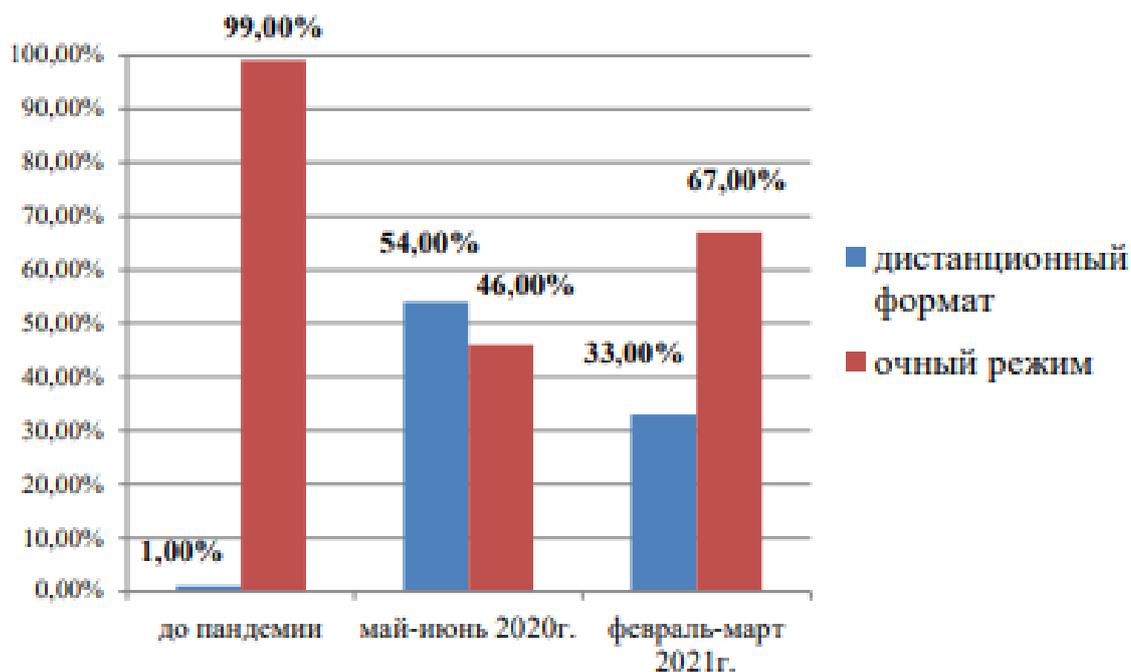
Исследование, проведенное Ассоциацией электронных коммуникаций (РАЭК) совместно с НИУ ВШЭ и Microsoft в России, показало, что на удаленный режим работы перешли 54% российских компаний (рис. 1.3).

При этом еще до весны 2020 г. дистанционно работало менее 1% из них. К тому же, 8% компаний, которые не перешли на удаленную работу, были вынуждены пересмотреть и изменить бизнес-процессы.

В первые дни введения режима самоизоляции крупные компании начали перевод сотрудников на удаленную работу. Сегодня большая часть сотрудников крупных компаний работают дистанционно. Однако перевести все 100% людей на такой формат работы невозможно в силу специфики некоторых технологических процессов. Несмотря на это, компании сделали все возможное, чтобы поддерживать высокое качество связи, особенно в текущих условиях. Для организации удаленной работы в компаниях используются программы удаленных виртуальных рабочих столов, создаются сети VPN, позволяющие получать удаленный доступ к ресурсам компаний сотрудникам, контрагентам и партнерам. Благодаря данным сетям появилась возможность перевести большинство сотрудников на удаленную работу без каких-либо негативных последствий<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Эксперты выяснили, сколько российских компаний перешли на удаленку // РИА Новости. - URL: <https://ria.ru/20200818/1575920589.html> (дата обращения: 25.12.2021).



**Рис. 1.3. Динамика использования режимов организации работы сотрудников компаний в России в 2020-2021 гг.\***

\*Составлено по: Уфимцева Е.В., Волчкова И.В., Шадейко Н.Р., Геворгян О.И.

Удаленная работа: современные реалии трудовой сферы

Также в компаниях стала активно использоваться специальная платформа для проведения собраний, видеоконференций и вебинаров. До введения режима самоизоляции эти решения также использовались, однако во время пандемии частота использования данных программ выросла до 5 раз. Вынужденная самоизоляция оказывает тяжелое психологическое давление на работников. Поэтому профессиональные психологи корпоративных университетов крупных компаний в случае необходимости оказывают сотрудникам психологическую поддержку. Каждый сотрудник может также получить консультацию коуча, прослушать вебинар по обустройству рабочего пространства для эффективной работы. Наконец, для руководителей был разработан тренинг о правильной организации дистанционной работы сотрудников<sup>27</sup>.

Некоторые компании заранее подготовили сценарии организации процессов, чтобы оперативно реагировать на изменения. Благодаря данным сценариям сотрудники смогли в кратчайшие сроки перейти на дистанционный формат работы по мере введения ограничительных мер из-за пандемии в регионах России.

Для дистанционной работы сотрудники получили возможность взять рабочие компьютеры к себе домой. Контроль сотрудников происходит с помощью технических

<sup>27</sup> Удаленка: опыт крупных федеральных компаний. // nag.ru : Новости и аналитика телекоммуникаций. - 2020. - URL: <https://nag.ru/go/text/106969/> (дата публикации: 18.12.2021).

средств, а вся информация о возможных инструментах доводится до руководителей подразделений. При переводе команды в удаленный режим работы важную роль играет информационная безопасность, поскольку возникает необходимость обеспечения безопасности корпоративных данных, а также обеспечения постоянного и надежного подключения к ресурсам компании.

Перед переходом на удаленную работу проводится тест систем на устойчивость к нагрузкам, несанкционированным внешним воздействиям и другим угрозам. После перехода на дистанционный режим работы происходит непрерывный контроль работы. Еще одной задачей руководства является поддержка единства целей и ценностей команды во время работы, а также поддержка сотрудников, которым необходима психологическая поддержка в связи со стрессом, возникшим из-за резких перемен.

В крупных компаниях постоянно проходит командообразование в режиме онлайн: проводятся различные конкурсы, виртуальные викторины, видеосборы команд, совместные просмотры кино, дистанционное обучение. Данные мероприятия направлены на поддержание корпоративной культуры в компании.

Разные виды корпоративных активностей в условиях дистанционной работы помогают сотрудникам компании узнать друг друга с новых сторон, укрепить доверие и, следовательно, повысить эффективность работы. Задача руководителей – приложить все усилия, чтобы каждый сотрудник продолжал оставаться в едином информационном поле, с понятными задачами и оценкой результата работы.

Также в компаниях открыта «горячая линия», куда каждый сотрудник может написать любой возникший вопрос по организации работы и быстро получить квалифицированный ответ<sup>28</sup>.

Проанализировав систему удаленной работы в каждой организации, можно сделать несколько выводов. Поскольку в данных компаниях еще до введения режима самоизоляции существовали и использовались системы дистанционного доступа к информационным ресурсам организации, то переход на удаленный режим работы проходил без каких-либо серьезных проблем.

Каждая организация была наделена оборудованием, программным обеспечением, позволяющим сотрудникам в любое время и в любом месте подключиться к своему рабочему месту дистанционно.

---

<sup>28</sup> Апенько С.Н., Малышев А.А. Исследование организации удаленных рабочих мест на предприятиях России.// Вестник Омского университета. Серия: экономика. - 2020. - № 4. - С.59–66

Во всех трех организациях проводятся различные аудио- и видеоконференции, вебинары для связи и проведения собраний коллектива. Однако существуют различия в программах дистанционной работы данных организаций.

Несмотря на то, что проанализированные организации занимаются похожей деятельностью, в системах удаленной работы каждой из компаний присутствуют определенные различия, особенности. Тем не менее, все эти решения направлены на обеспечение комфортности работников во время дистанционного выполнения своих обязанностей.

В третьем параграфе первой главы было изучено определение трансформационного процесса – это процесс смены административно-плановой системы хозяйствования новой, рыночной системой, в процессе реализации которого национальная экономика выбирает собственный путь развития.

Таким образом, основными ключевыми вопросами в сфере HR сегодня как в России, так и во всем мире являются создание атмосферы лояльности и вовлеченности сотрудников, что достигается за счет создания комфортных условий труда для персонала, постоянного взаимодействия и обратной связи, эффективной организации удаленной работы.

Сегодня, когда мир столкнулся с пандемией COVID-19, появление и распространение которой привели к изменениям в характере трудовой деятельности, необходимость к адаптации в новых условиях стала вызовом для специалистов сферы управления персоналом. Имплементация различных методов и подходов, с использованием цифровых инструментов и технологий позволит HR-специалисту выполнять полноценно свои функции в онлайн-режиме, несмотря на самоизоляцию. Актуальность внедрения возможностей цифрового HR является бесспорной. Отказ от использования этих возможностей приведет к потере конкурентоспособности и доступу к уникальным по качественным характеристикам человеческих ресурсов, замедлит выполнение функций по управлению персоналом, снизит уровень вовлеченности и мотивации персонала. Трансформация HR-технологий так же приведет к обновлению и расширению компетенций и определенной кросс - функциональности HR-специалистов.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### 2.1. Отечественный и зарубежный опыт введения дистанционного формата работы в деятельности предприятия

Современные реалии, обусловленные постпандемическими последствиями, а также повсеместными интеграционными тенденциями, привели к активному развитию рынка дистанционного труда. Например, статистические исследования позволяют говорить о том, что с начала 2020 года наблюдался резкий скачок внедрения дистанционного формата работы более чем на 3%. Несмотря на то, что номинальный процент представляется низким, в абсолютных величинах этот показатель является внушительным в силу общего количества организаций и трудоустроенных сотрудников.

При этом, если первоначальный скачок развития дистанционного формата трудового взаимодействия был связан с ухудшением эпидемиологической обстановки, то последующая его актуальность и рост в среднем до 14% были продиктованы выявленными преимуществами<sup>29</sup>. Вследствие этого необходимо рассмотреть основополагающие инструменты цифровизации деятельности организаций, выявленные в результате обобщения опыта внедрения дистанционных форм работы в таких компаниях, как OZON, Wildberries, Яндекс, Google, Актион МЦФЭР, Amazon, Евросеть, Билайн и т.д.:

–наличие большого объема данных (big data). Этот термин пришел в экономико-социальный оборот в 2008 году, однако фактически существовал и ранее. Объективность введения этого термина и использование именно в это время определяется таким ростом объемов потока информации, что пользоваться им без систематизации уже невозможно;

–распространение всемирной паутины («интернет вещей»). В тот же период 2008-2009 годов распространение интернета и подключения к нему устройств росло с огромной скоростью. Термин «интернет вещей» предполагает создание сети, которая позволяет реализовывать и приобретать товары, работы, услуги без непосредственного контакта продавца и покупателя (личные кабинеты, электронная очередь, интернет-магазины, онлайн-запись и т.д.);

–блокчейн. В том же 2009 году мировое предпринимательское сообщество заговорило о таком веянии как блокчейн – мере, обеспечивающей безопасность проведения транзакций. Блокчейн является хранилищем этой зашифрованной информации. Первоначальное

---

<sup>29</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М: КноРус. – 2021. – С 48.

применение в области экономической безопасности привело к постепенному распространению на все сферы деятельности организаций;

–информационные технологии. Глобализация и технический прогресс предопределили внедрение достижений информационных технологий в экономический оборот. Новые информационные технологии позволили обрабатывать новый объем данных с помощью искусственного интеллекта. Результаты опросов относительно отношения к дистанционному формату работы аккумулирован в ряде исследований, представленных на таблице 2.1.

Таблица 2.1

**Результаты опроса по отношению к дистанционному формату работы\***

Исследователь, тема	Параметры исследования, дата публикации	Итоги исследования
1	2	3
HeadHunter (для «Известий»)	Опрос 4 тыс. человек из разных сфер деятельности в различных регионах России – проведен в течение недели, предшествующей публикации (публикация 25.03.2020 <sup>17</sup> )	Выполняют рекомендацию работодателя трудиться удаленно – 80%, продолжают ездить в офис – 20%, из них считают, что: характер труда требует личного присутствия на рабочем месте – 65%, дома нерабочая атмосфера – 34% (причем 28% причиной этого назвали домашние отвлекающие факторы – семью, детей, быт). Некомфортно выполнять рабочие обязанности из дома – 31%, в том числе по причинам: неподходящей мебели (отсутствие стола, неудобный стул и проч.) – 44%, слабого компьютера или ноутбука – 31%, низкой скорости интернета – 23%, проблем со связью – 8%. Обеспечение средствами труда со стороны работодателя: отсутствует – 54%, предоставлена техника (телефон, компьютер) – 39%, оплачивается связь – 11%, предоставлена мебель – 2%.
«HR Lab. – Лаборатория HR-инноваций» и платформа «Академия Здоровья» (для аналитического центра «Альфа Страхование. Медицина»)	Опрос сотрудников из 100 российских компаний (с оборотом от 100 млн руб. в год) в возрасте 25–60 лет (публикация 25.03.2020 <sup>18</sup> )	Офисные сотрудники, перешедшие либо готовые перейти на удаленный формат работы – 96%, сомнения в целесообразности дистанционной работы – 4%. Считают, что их обязанности отлично вписываются в удаленный формат – 34%. Давно мечтали работать вне офиса – 52%, из них надеются, что у них появится возможность и в будущем работать удаленно – 6%. Обеспокоены эффективностью удаленного труда – 12%.
Портал «Работа.ру» – «Выявление доли сотрудников российских компаний, полностью перешедших на удаленку»	Опрос 6700 пользователей сервиса во всех регионах России (публикация 14.04.2020 <sup>19</sup> )	Компания полностью перешла на удаленную работу – 14%, на работу из дома переведены только некоторые отделы – 15%, руководством рекомендовано перейти на удаленную работу, но окончательное решение остается за сотрудниками – 5%, сотрудников на удаленную работу не переводили – 31%, сотрудников отправили в отпуск или на больничный – 35%. Участники опроса, лично работающие удаленно – 18%.
Irsos – «Отношение людей к удаленной работе в условиях изоляции»	Опрос около 1 тыс. жителей городов-миллионников России в возрасте 18–65 лет, а также анализ социальных медиа (около 700 тыс. сообщений) – проведен 06–08.04.2020 (публикация 14.04.2020 <sup>20</sup> )	Данные опроса: За последние 7 дней работали удаленно полную неделю или часть времени – 35%. Удаленный формат устраивает – 22%, не устраивает – 78%, Отрицательные факторы: сложно сосредоточиться, падает эффективность работы – 34,5%, тяжело разграничить работу и личную жизнь – 33,8%, проблемы с оборудованием рабочего места – 32,9% тяжело работать в окружении семьи и детей – 32,1%, не хватает личного общения в работе – 30,3%, не хватает движения (набирают лишний вес) – 26,8%. Преимущества удаленной работы: экономия времени на дорогу – 76%, экономия денег (траты на дорогу, еду в офисе) – 84%, гибкий график работы – 59%, возможность позже вставать – 55%, высвобождение времени на домашние дела – 43%. Мониторинг соцсетей: Позитивные отзывы об удаленной работе – 10%, негативные – 13%. Основные проблемы – набор лишнего веса (из-за неограниченного доступа к еде); ухудшение эмоционального состояния членов семьи (из-за нагрузки, связанной с дистанционным обучением детей); снижение эффективности работы (из-за плохого интернета); рост затрат на домашнюю еду и коммунальные услуги.

## Окончание таблицы 2.1

1	2	3
Mail.Ru Group и ResearchMe	Он-лайн опрос около 6 тыс. россиян старше 16 лет – проведен в апреле 2020 (публикация 28.04.2020 <sup>21</sup> )	<p>Получили от руководства рекомендацию работать из дома – 55%, перешли на дистанционный формат работы – 84%, при этом считают, что более эффективна: работа из дома – 38%, работа в офисе – 58%. Среди офисных сотрудников уверены в необходимости удаленной работы – 80%.</p> <p>Плюсы дистанционного формата: экономия денег и времени на дорогу – 61%, легче распределять время между работой и домашними делами – 50%, гибкий график – 47%.</p> <p>Минусы работы из дома: сложно сосредоточиться на задачах и не отвлекаться на домашние дела – 57%, недостаток профессионального общения и личного контакта с коллегами – 45%, недостаток оперативной обратной связи – 41%.</p> <p>Доход в период пандемии снизился (в целом) – 48%, при этом среди офисных сотрудников: остался на прежнем уровне – 57%, сократился – 39%.</p> <p>За период пандемии и удаленной деятельности начали использовать новые цифровые инструменты: сервисы для групповых звонков и онлайн-трансляций – 36%, облачные решения – 31%, корпоративный интранет – 33%, менеджеры задач – 30%.</p>
ВЦИОМ совместно с Social Business Group – «Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии»	Опрос россиян в возрасте от 18 лет методом телефонного интервью, 1600 респондентов – проведен 30.04.2020 (публикация 15.05.2020 <sup>22</sup> )	<p>Доля россиян, перешедших на удаленную работу во время пандемии – 16% (в том числе полностью – 9%, частично – 7%).</p> <p>Режим работы не изменился – 29% (и них продолжают работать на предприятии – 27%, и ранее работали удаленно – 2%).</p> <p>Больше всего удаленных сотрудников среди специалистов с высшим образованием: в бюджетной сфере – 60% (в том числе 47% полностью и 13% частично), в коммерческом секторе – 51%.</p> <p>Доли удаленных сотрудников различаются в разных населенных пунктах: Москва и Санкт-Петербург – 29%, города-миллионники – 21%, сельская местность – 10%.</p> <p>Недовольны удаленным форматом и хотят вернуться в офис – 61%. Причины: отсутствие прямого контакта с людьми – 30%, не могут сосредоточиться – 15%, надоело сидеть дома – 10%, любят работать в коллективе – 9%, дома плохой интернет и компьютер – 7%, отсутствие физической нагрузки – 4%.</p> <p>Довольны работой из дома – 36%, среди плюсов: отсутствие времени на дорогу – 31%, гибкий график – 26%, комфорт домашней обстановки – 17%, увеличение свободного времени – 13%.</p> <p>Переход на удаленный формат не потребовал освоения новых цифровых навыков у большинства россиян – 81%, при этом пришлось освоить новые программные продукты – 47%.</p>
Институт социального анализа и прогнозирования РАНХиГС	Опрос 3,5 тыс. человек в возрасте 18–65 лет – проведен в апреле 2020 (публикация 23.05.2020 <sup>23</sup> )	<p>До пандемии работали в присутственном формате – 83%, в удаленном (включая разъездном и вахтовом) режиме – около 20%, имели постоянное рабочее место в компании – 87%.</p> <p>Полностью или частично перешли на удаленный формат – 26% (из них чаще женщины, в целом жители мегаполисов и граждане в возрасте до 40 лет, реже – мужчины и люди старше 50 лет).</p> <p>По отраслям на удаленный режим перешли: финансовая и информационно-коммуникационная сферы – более 50%, образование и здравоохранение – 40%, культурно-развлекательная и спортивная сферы – 30%.</p> <p>Ранее работали в удаленном формате – 17,5%, присоединились из-за пандемии – 13,5%.</p> <p>Отметили отрицательное влияние дистанционной работы на эффективность – 38%, позитивная оценка – 4%, удаленный формат не отразился на качестве работы – каждый второй опрошенный.</p>

\* Составлено автором по материалам: Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. 15.05.2022. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10280>

Анализируя приведенные данные, необходимо классифицировать негативные обстоятельства, которые усматриваются в процессе практической реализации дистанционной работы специалистами вышеприведенных организаций<sup>30</sup>:

<sup>30</sup> Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. – М: Юрайт. – 2021. – С. 98.

–методико-технические недоработки организации трудового функционирования сотрудников, выражающиеся, например, в несовершенстве обратной связи, разбалансированной структуре дистанционного и личного взаимодействия в контексте «компания – клиент», «HR-специалист – сотрудник», «начальник – подчиненный» и т.д., что, в свою очередь, существенно сказывается на эффективизации деятельности предприятия в силу непривычности данной формы взаимодействия на повсеместной основе;

–неспособность к самостоятельной организации трудового дня и времени отдыха в связи со сменившейся концепцией work space home, неспособность разграничить единое пространство с точки зрения рабочего процесса и домашнего отдыха;

–технологическая недооснащенность, обусловленная отсутствием профессиональной техники, оборудования, сопутствующих инструментов обеспечения качественной работы (интернет, связь и т.д.).

К настоящему времени разработано множество методик дистанционного кадрового планирования и прогнозирования деятельности организации. Но при этом отдельные теоретические и методические вопросы планирования и прогнозирования кадрового взаимодействия организации недостаточно разработаны. Кроме этого, существуют определенные трудности в организации самой работы по кадровому планированию и прогнозированию деятельности организации на практике<sup>31</sup>.

Это подводит нас к главному выводу, что внедрение современных технологий в управление предприятиями затрагивает не только процессы менеджмента в целом, но и его прямое взаимодействие с внешними и внутренними участниками деятельности организации, в частности. Ведь без должного диалога, качественной и понятной информации внедрение новых цифровых систем во взаимодействие между компаниями и обществом можно считать нецелесообразным<sup>32</sup>.

Достоверность и доверие к размещенной информации также является проблемой осуществления информатизации в Интернете. HR-службы, занимающиеся информатизацией деятельности организаций должны обеспечивать лиц точной, объективной и достоверной информацией.

Что касается будущего дистанционной занятости для российского бизнеса – мнения также разделились. Далеко не все работодатели видят перспективность развития данного формата для российского рынка труда, что отражено на таблице 2.2.

---

<sup>31</sup> Селентьева Д.О. Совершенствование системы управления персоналом // Журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12. – С. 83.

<sup>32</sup> Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. – М: Юрайт. – 2021. – С. 92.

Таблица 2.2

## Обзор опросов относительно будущего дистанционной занятости\*

Исследователь, тема	Параметры исследования, дата публикации	Итоги исследования
1	2	3
HeadHunter (для «Известий»)	Опрос среди руководителей 160-ти организаций (публикация 17.04.2020 <sup>31</sup> )	Российские компании, готовые работать ближайший месяц удаленно – 30%, готовые к такому формату сроком до года – 18%. Не увидели ухудшения в качестве работы на удаленке – 50%, считают, что сотрудники стали более ответственными, готовы брать больший объем обязанностей, повысилась оперативность и качество работы – 15%. Могут продлить удаленную работу после окончания общих ограничений – 23%, намерены и далее периодически использовать дистанционный формат – 11%. Из отраслей планируют остаться в удаленном режиме IT-специалисты (большинство), а также частично – консалтинг, сфера развлечений и туризм.
Аналитический центр НАФИ	Опрос 1,5 тыс. представителей основных отраслей экономики во всех федеральных округах РФ (собственников и первых лиц компаний, индивидуальных предпринимателей) – проведен 15-22.04.2020 (публикация 24.04.2020 <sup>32</sup> )	Перевели сотрудников на удаленный формат – 33%, при этом перевели всех сотрудников – 11%. Готовы сохранить дистанционную работу после окончания карантина – 20%, продлить этот формат для всех – 7%. По масштабу предприятий удаленную работу ввели: крупные компании (более 250 человек) – 67%, средние компании (16-100 человек) – 39%, микропредприятия (до 15 человек) – 29%. Заметили снижение эффективности работы – 82%, не увидели разницы – 14%, затруднились ответить – 5%, улучшения качества работы не отметил никто.
Служба исследований HeadHunter – «Отношение работодателей к работе сотрудников на удаленке»	Опрос около 120-ти представителей российских компаний (публикация 26.04.2020 <sup>33</sup> )	Наличие в штате удаленных сотрудников (на момент опроса) – 63%, совсем не имеют подобного опыта – 28%, имеют такой опыт – 9%. Плюсы удаленного формата для работодателя – компания имеет возможности экономить на аренде, работать со специалистами из любой точки мира, при этом платить им меньше. Минусы – сложности контроля сотрудников, выстраивания рабочих процессов и достаточной обратной связи. Чаще всего удаленный формат применяется в сферах IT, HR, продаж и техподдержки.
Портал «Работа.ру» (для «Известий»)	Опрос 1 тыс. представителей российских компаний – руководители, HR-директора, рекрутеры, специалисты по работе с персоналом (публикация 20.05.2020 <sup>34</sup> )	Планируют оставить часть сотрудников на удаленной работе после снятия ограничений (поскольку для работодателей это самый дешевый способ обеспечить эпидемиологическую безопасность предприятия) – 17%, планируют частую уборку и дезинфекцию – 42%, готовы к изменению температуры сотрудникам и поддержке режима масок и перчаток – 30%, готовы обеспечить сотрудников санитайзерами – 31%, планируют переоборудовать рабочее пространство в соответствии с новыми требованиями – 8%. В целом считают, что сотрудники в самоизоляции работают не хуже, чем в офисе – порядка 50%.
Портал «Работа.ру»	Опрос свыше 1 тыс. представителей российских компаний из всех регионов страны – руководители, HR-директора, рекрутеры, HR-специалисты, которые перевели сотрудников на «удаленку» – проведен в мае 2020 (публикация 21.05.2020 <sup>35</sup> )	Дистанционный формат рассматривают как вынужденную необходимость для сохранения компании – 52%. Положительно оценивают опыт удаленной работы сотрудников – 23%, отрицательно оценивают эффективность работы и коммуникации в компании при удаленном режиме – порядка 25%. Планируют вернуть сотрудников в офис, как только появится возможность – более 50%, полностью останутся в удаленном режиме – 16%, собираются чередовать режимы либо предложить дистанционный формат определенным специалистам – 15%. Оценка продолжительности рабочего дня в удаленном режиме: нет изменений – более 50%, длительность рабочего дня выросла – около трети компаний, рабочий день сократился – пятая часть компаний.
ANCOR совместно с институтом Adizes	Публикация 23.05.2020 <sup>36</sup>	Планируют оставить дистанционный формат для 20-49% штата компании – примерно 25%. Изменения в бизнесе, связанных с пандемией и ее последствиями: не заметили – 18%, отмечен спад – 73%, отмечен рост бизнеса – 9%. Выход на докризисные показатели ожидают: в течение года – 40%, в течение 2-х лет – треть компаний.
GfK	Публикация 23.05.2020 <sup>37</sup>	Уверены, что дистанционный формат будет распространен во многих компаниях и после отмены ограничительных мер – почти 60%.

\* Составлено по: Человеческий капитал: сокращения персонала и удаленный формат работы // НАФИ. Спецпроект «Российский бизнес и коронавирус»: часть вторая. Москва, 2020. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-vtoraya-chast-chelovecheskiy-kapital-sokrashcheniya-personala-i-udal/>

Причем это прозвучало не только в приведенных в таблице 2 исследованиях, но и в ряде экспертных тематических обсуждений, опубликованных СМИ в 2020-2021 гг., где отечественные бизнесмены высказывали различные, порой абсолютно противоположные точки зрения по вопросу возможности дальнейшего распространения «удаленки».

Нельзя не обратить внимание на позицию Волгина Н.А. по поводу рынка труда. Он считает, что связующим звеном данного рынка (системы) являются социально-общественные отношения, складывающиеся между продавцом и покупателем по поводу найма и использования человеческих ресурсов. Однако, необходимо понимать, что исключительно наймом и использованием рабочей силы рассматриваемый рынок не ограничивается<sup>33</sup>.

Рынок труда в отличие от других рынков наиболее чувствителен к внешним и внутренним изменениям, что обуславливает его особое место в социально-экономической системе любого общества. Действительно, на этом рынке особым объектом обменных отношений выступает рабочая сила, то есть, удовлетворение потребностей человека.

Подверженность изменениям отражается, с одной стороны, в увольнении неконкурентоспособных кадров, роста уровня самозанятости или безработицы, когда наблюдается негативные тенденции в экономическом развитии компании. А с другой стороны, то есть при позитивных тенденциях развития организации, на рынке труда растет спрос на рабочую силу, повышается уровень оплаты и занятость в официальном секторе экономики.

На сегодняшний день многие страны мира активно разрабатывают, внедряют и выполняют стратегии и программы цифрового развития. В данном случае стоит уделить внимание основным стратегиям стран-лидеров цифровой экономики: Япония, страны ЕС, Корея, Китай, США, чтобы понять их механизм и позаимствовать преимущества. Только в странах Евросоюза, по официальным данным 2021 г., насчитывается более 30 национальных и региональных инициатив по кадровой цифровизации.

В 2017 году была разработана и выдвинута цифровая стратегия развития Великобритании, которая предусматривает следующие основные направления совершенствования: развитие цифровой инфраструктурной составляющей, получение свободного доступа к цифровой информации (соответствующим данным), активизация и

---

<sup>33</sup> Минченкова О.Ю. Управление персоналом. – М: КноРус. – 2018. – С. 56.

улучшение продвижения интернет-бизнеса и вообще бизнеса через использование глобальной сети, использование накопленных экономических ресурсов для обеспечения соответствующей безопасности. Обращая внимание на имеющиеся планы, стоит отметить, что для реализации предложенных инициатив планируется создать несколько центров технологической направленности. Население будет на бесплатной основе получать знания, актуальные для адаптации к цифровому взаимодействию в деятельности компании. На развитие робототехники и искусственного интеллекта выделено более 600 млрд. фунтов стерлингов<sup>34</sup>.

Существует подобная стратегия и у Нидерландов, однако, больший акцент в ней ставится на развитие «умной промышленности» на основании предложенной Программы, которая предусматривает создание сетей научно-исследовательских, в том числе и частных компаний (учреждений). На практике предполагается создание соответствующих учреждений – институтов, центров, которые при совместном взаимодействии будут самостоятельно совместно тестировать и внедрять решения в целях дальнейшего развития кадровой индустрии.

На сегодняшний день в Нидерландах основным промышленным сектором является – агропромышленный. В данном случае предложено использование междисциплинарного подхода, предусматривающего организацию взаимодействия компаний и учреждений из разных отраслей промышленности, сферы услуг, агрария с целью обеспечения оптимальной высокотехнологичной работы и проведения соответствующих исследований.

Что касается Японии, то она может исключиться из конкурентоспособных кругов, поскольку предусматривает предоставление разработанных инновационных технологий в экономико-цифровую составляющую развитых стран. В 2014 году японскими властями был опубликован основополагающий документ, определяющий цели и задачи дальнейшего развития – Smart Japan ICT Strategy. Основной подход реализации стратегии дальнейшего развития – это генерация инновационной составляющей, используя взаимодействие товаров и услуг посредством информационно-коммуникационных технологий. В данном случае нельзя не обратить внимание на три основных направления, которые должны реализоваться в соответствующем проекте:

– активизация региональной деятельности на основании сформированных систем, предусматривающих создание базы данных об определенной компании;

– решение возникающих проблемных ситуаций и вопросов в различных сферах жизнедеятельности посредством использования информационно-коммуникационных технологий;

---

<sup>34</sup> Ловчева М.В. Управление персоналом. – М: РГ-Пресс. – 2021. – С. 11.

– предоставление возможности в любое время и месте пользоваться глобальной мировой сетью – интернет, включая, внедрение систем голосового перевода – что является довольно актуальным.

В 2016 году власти Японии опубликовали план стратегического научно-технического развития. Данная страна стремится не быть аутсайдером и выбиться в лидеры всех стран мира, поэтому делает ставку на создании и развитии человеческого капитала и создания сверх интеллектуального общества (Общества 5.0.).

Предусматривается полное преобразование всех сфер промышленности, базисом этому должны служить сетевые платформы, которые функционируют на основании киберфизических систем и технологий использования интернет-вещей. Вся информация будет получена на основании: картографического зонирования, использования геодезических технологий<sup>35</sup>.

Что касается Китая, то существенную роль в развитии цифровой экономики играет действующее китайское правительство, которым в марте 2015 года была представлена стратегия развития «Интернет +». Данная стратегия предусматривает несколько направлений для дальнейшего развития по отраслям, в частности одним из них является сельское хозяйство, финансовая сфера. Нельзя не отметить, что даже на сегодняшнее время успешно реализуется Программа «Сделано в Китае 2025», основной целью которой является – удержание статуса «мировой фабрики» при использовании информационных технологий.

Опираясь на статистические данные, стоит обратить внимание на то, что в реализации данной программы принимает участие большое количество организаций, научно-исследовательских учреждений, частных компаний, которым Пекин выделил значительную долю финансирования для осуществления соответствующей деятельности.

Кроме того, властями КНР в 2017 году был выдвинут план, касающийся дальнейшего развития в области искусственного интеллекта, согласно которому предполагалось, что Китай сравняется в данной деятельности с ведущими мировыми странами, где активно развивается ИИ, а соответствующие разработки будут приняты в дальнейшем в качестве некоего старта на будущее.

Власти Китая считают, что искусственный интеллект позволит оптимизировать дистанционную составляющую деятельности компаний, следовательно, вывести ее на новый конкурентоспособный уровень, что будет способствовать новым прорывам в научно-технической деятельности<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Исаева О.М. Управление человеческим капиталом. – М: Юрайт. – 2021. – С. 85.

<sup>36</sup> Климов Н.А. Стратегическое управление персоналом // Integral. – 2019. – №2. – С. 58.

Таким образом, КНР ставит перед собой цель – к 2030 году стать мировым лидером в сфере искусственного интеллекта. Что касается оборота средств, полученных от данной деятельности, то прибыль в 2022 году должна быть уже не меньше 150 млрд. юаней, каждые последующие годы вплоть до 2030 года, данный показатель должен быть существенным образом увеличен.

Китайское правительство осуществляет довольно значительную поддержку развития цифровой составляющей государства, где будут во всех сферах деятельности реализованы пилотные проекты по внедрению информационных технологий. Все компании и учреждения, занимающиеся данной деятельностью, имеют льготы по уплате налогов, например, компании, специализирующиеся на высоких технологиях, платят 15% налога на прибыль (стандартная ставка 25%).

На сегодняшний день в Китае создан и успешно функционирует фонд НИОКР, предоставляющий соответствующие субсидии и гарантии компаниям, специализирующимся на вышеуказанной деятельности.

Рассматривая страны, занимающиеся развитием цифрового взаимодействия и соответствующих технологий, стоит также указать Корею, правительство которой также разработало и представило план развития науки и техники, который предусматривает 13 направлений для будущего развития, охарактеризованные, как «двигатели будущего экономического роста»: связь 5G, виртуальная реальность, искусственный интеллект, индивидуальные услуги и так далее. Государство будет заниматься финансированием данной деятельности, где планируется создать новые рабочие места, общей численностью 550 тысяч до 2025 года<sup>37</sup>.

Нельзя не отметить, что корейцы планируют развивать «Manufacturing Innovation 3.0 Strategy», где в большей степени обращено внимание на BigData. В Корее компании, занимающиеся инновационными технологиями при поддержке государства довольно активно развиваются, что позволяет им осуществлять развитие дистанционной деятельности, например, SKT будучи крупнейшим телефонным оператором решил инвестировать в искусственный интеллект (выделил более 4 млрд. долларов). Инвестор предлагает активно поддерживать национальные стартапы, что позволит оптимизировать вопросы с принятием точечных решений.

Что касается США, то в этой стране не существует взаимодействия в информационном и технологическом развитии. Бизнес действует отдельно от государства, даже несмотря на то, что несколько лет назад были предложены совместные инициативы технологического совершенствования. В 2009 году Обама Б. была предложена одна из таких инициатив – она

---

<sup>37</sup> Ловчева М.В. Управление персоналом. – М: РГ-Пресс. – 2021. – С. 12.

касались предложения о создании сети центров передового промышленного производства, где активное участие принимали бы правительственные учреждения и организации, а также национальные институты<sup>38</sup>.

Вышеуказанная программа предусматривает широкомасштабное инвестирование (более полумиллиарда долларов) в следующие области (направления) для развития:

- производство мощных портативных батарей;
- производство передовых биоматериалов;
- производство альтернативных источников энергии;
- сокращение временных затрат на внедрение новинок «удаленки»;
- развитие робототехники;
- развитие инновационных энергосберегающих материалов и процессов.

Нельзя не отметить, что по инициативе многих ведущих компаний США был сформирован специальный Консорциум промышленного интернета, основным направлением которого является активизация и ускоренное развитие промышленной составляющей, соединение нескольких машин в одну целостную систему, развитие интеллектуальной аналитики и так далее.

Что касается Российской Федерации, то государство стремится не отставать от своих основополагающих конкурентов, поэтому уже в 2017 году была предложена Стратегия развития информационного общества. В этом же году стала актуальной Программа цифрового развития экономической составляющей государства.

Вышеуказанная российская программа развития цифровой экономики страны определила цели и задачи, которые должны быть решены и достигнуты в ближайшем будущем. В рамках реализации данной Программы развития акцент сделан на трех направлениях, непосредственно относящихся к цифровой экономике. Действие программы актуально до 2024 года. Данными направлениями являются:

- информационная инфраструктура и соответствующая безопасность;
- кадры и образование;
- осуществление исследовательски-технологической работы, формирование соответствующих заделов перед конкурентами.

Согласно Программе развития, более 97% представителей предприятий должны иметь широкомасштабный доступ к интернету, обеспечивающий скоростное взаимодействие; более 1 млн. из них должны иметь покрытие 5G<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Армстронг М. Управление человеческими ресурсами. – СПб: Прогресс книга. – 2018. – С. 430.

<sup>39</sup> Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами. – М: Юрайт. – 2021. – С. 143.

Основными задачами, которые необходимо реализовать в рамках осуществления вышеуказанной программы: внедрение системы «умный город»; размещение документации в облачном хранилище; предоставление 80% услуг в электронном формате; увеличение объема ВВП на душу населения.

Также планируется, что в России сформируются крупные лидерские компании, непосредственно специализирующиеся на ИКТ, образовательные учреждения будут выпускать высококвалифицированных специалистов из данной области ежегодно, повысится процент населения, обладающего цифровыми навыками (не менее 40%).

В 2017 году казахским правительством была утверждена Программа цифрового развития «Цифровой Казахстан», предусматривающая повышение уровня и качества жизни каждого представителя национального населения за счет информационных технологий. Основными направлениями для вышеуказанного развития выступают:

- создание цифровой экологической системы;
- цифровизация экономики во всех ее отраслях;
- обеспечение реализации так называемого «цифрового шелкового пути»;
- совершенствование (развитие) человеческого капитала.

В рамках начальной стадии реализации данной Программы совершенствования были выделены основные задачи и проекты, являющиеся первоочередными, среди которых:

- обеспечение прозрачности и эффективности кадрового управления;
- оптимизация сферы повышения цифровой квалификации сотрудников;
- урегулирование ситуации, связанной с занятостью;
- оптимизация инвестиционной составляющей, предоставление благоприятных условий для инвестиционного развития;
- повышение роли малого и среднего бизнеса в доли развития дистанционного взаимодействия.

Реализация вышеуказанной казахской программы цифрового развития должна уже к 2030 году вывести государство на новый более высокий конкурентоспособный уровень, где 30 место в общем мировом рейтинге стран должно быть отдано именно Казахстану и его цифровым технологиям<sup>40</sup>.

Для Кыргызстана развитие информационно-коммуникационных технологий довольно важная задача, позволяющая обеспечить оптимизацию производительности труда и эффективность осуществления управленческой деятельности. Если информационные технологии страны будут актуальны и востребованы, то это позволит перейти на новый

---

<sup>40</sup> Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. – М: Юрайт. – 2021. – С. 214.

уровень взаимодействия различных институтов и компаний в сфере развития, что позволит, в свою очередь, оптимизировать скорость и эффективность достижения более высоких конкурентоспособных позиций.

Основные пути направления, которые первоначально стоят перед Кыргызстаном:

- развитие IT-отрасли;
- развитие человеческого капитала;
- развитие и внедрение новых революционных технологий;
- цифровизация основополагающих отраслей;
- цифровизация экономики.

Последнее время ведутся значительные работы по поиску эффективных механизмов управления цифровизацией на межгосударственном уровне. При этом преуспевающими лидерами в этом являются страны Евросоюза, которые определили основную долгосрочную задачу – это формирование единого цифрового кадрового рынка Европы<sup>41</sup>.

В 2010 году страны вышеуказанного Союза в рамках стратегии развития «Европа 2020» запустили инициативу, согласно которой необходимо подвергнуть Европу соответствующему развитию цифровой экономики. В том же году была запущена основная повестка для Европы, предусматривающая дальнейшее развитие цифровой составляющей по секторам и стимулирование инновационно-цифровой деятельности. Советом Европы была опубликована коллективная инициатива «Digitalising the market – digitising European industry», предусматривающая цифровое развитие сектора оказания услуг и поиск новых механизмов цифровизации стран Евросоюза.

Нельзя не отметить, что Организацией экономического развития и сотрудничества была принята Стратегия развития цифрового рынка. В 2015 году страны АСЕАН согласовали общий план развития информационно-коммуникационных технологий. Стоит также обратить внимание, что страны постсоветского пространства также ведут подобную деятельность, а именно: в 2016 году странами СНГ была утверждена Стратегия сотрудничества стран бывшего СНГ в рамках развития информационного общества до 2025 года, а также соответствующий план ее реализации. Важно обратить внимание на то, что вышеуказанный План является уже вторым документом, а первый был принят за четыре года до этого<sup>42</sup>.

В данном случае стоит отметить основные направления для развития дистанционного взаимодействия в странах, являющихся участницами ЕАЭС:

- цифровизация различных рынков: труда, капитала, товаров и услуг и так далее;

---

<sup>41</sup> Елкин С.Е. Управление персоналом организации. – Саратов: АйПиАр Медиа, 2019. – С. 83.

<sup>42</sup> Пасечникова Л.В. Процессный подход к управлению персоналом. – М: ФЛИНТА. – 2018. – С. 60.

- цифровизация всех без исключения отраслей экономики (отраслевая цифровизация);
- цифровизация различных интеграционных и управленческих процессов;
- развитие цифровой инфраструктуры и обеспечение соответствующей безопасности.

На основании вышеизложенного, стоит сделать вывод, что все в современном мире не видится возможности без применения дистанционного труда. Трудности, возникающие в современных реалиях, диктуют свои условия, которые направлены на активное развитие рынка дистанционного труда. Необходимо отметить, что статистические исследования позволяют говорить о том, что с начала 2020 года наблюдался резкий скачок внедрения дистанционного формата работы более чем на 3%. Несмотря на то, что номинальный процент представляется низким, в абсолютных величинах этот показатель является внушительным в силу общего количества организаций и трудоустроенных сотрудников.

Следовательно, необходимо понимать, что каждое из предложенных выше направлений предусматривает вопросы и задачи, которые должны быть обсуждены и решены соответствующим образом. Стороны могут самостоятельно или при общем взаимодействии выдвигать инициативы и проекты развития. В качестве основного механизма исполнения выступает разнородная интеграция: сетевая, стимулирование государством науки и бизнеса, специализирующихся непосредственно на цифровых технологиях и инновациях.

## 2.2. Влияние дистанционного формата работы на процесс трансформации HR-функций

Развитие научного потенциала и внедрение инновационных решений в современном мире становится необходимостью для обеспечения конкурентоспособности и дальнейшего развития предприятий. Во многом развитие инноваций в отрасли определяется кадровой инновационной политикой.

Особую значимость приобретают отрасли, которые свое развитие строят на инновациях. Инновационная деятельность является ключевым фактором в конкурентной борьбе, более того инновации способны предложить сотруднику совершенно новые условия труда и услуги.

Для многих компаний, предлагающих широкий спектр условий сотрудникам, важно быть в контакте со всеми из них. Поэтому были разработаны различные методы для оптимизации этой деятельности путем автоматизации бизнес-процессов. Одним из известных методов являются развитие дистанционных технологий.

Дистанционные системы функционирования HR предназначены для предоставления информации в режиме реального времени для поддержки принятия управленческих решений. Сопутствующие этой деятельности системы анализа данных являются

надлежащими и эффективными инструментами для поддержки принятия тактических, стратегических и управленческих решений, основанных на предоставлении всей соответствующей информации в четкой и своевременной форме пользователям, ответственным за текущий анализ и принятие управленческих решений. Сложность систем функционирования HR в современных условиях влияет на всю вертикаль управления: корпоративную отчетность, финансово-экономическое и тактическое планирование.

Несмотря на продолжительную рецессию и нехватку ресурсов и финансирования в организациях, современное ИТ-оборудование становится все более доступным для руководителей. В частности, благонамеренные и решительные руководители промышленных предприятий признают необходимость инвестирования в улучшение и модернизацию своих крупных промышленных объектов и систем управления. В последние годы лишь немногие компании в России и СНГ не использовали ИТ-технологии специально для кадрового делопроизводства.

Информационная технология играет ключевую роль в активном функционировании организаций в современных условиях, не только в финансовых, экономических и центральных функциях, но и в автоматизации многих основных методов механизации и производственных функций в больших масштабах.

Среди основных трендовых инструментов оптимизации работы службы персонала следует выделить цифровые технологии, которые реализуются непосредственно через внедрение современных информационных технологий, например:

- использование специальных информационных систем;
- применение искусственного интеллекта;
- использование дистанционных технологий обучения;
- реализация облачных технологий и т.д.

В настоящее время не все руководители и администраторы понимают важность автоматизации кадровых задач. Этого можно достичь только путем внедрения инновационных знаний для всего управленческого персонала, концентрации только на основных задачах и акцентирования внимания на неизбежных экономических издержках<sup>43</sup>.

В наши дни компьютеры имеют и другой аспект. Широкое использование компьютеров в качестве основного инструмента автоматизации многих рутинных задач в некоторых случаях препятствует созданию эффективных автоматизированных информационных систем на основе локальных информационных сетей. Такие автоматизированные информационные

---

<sup>43</sup> Макарова Л.В. Особенности управления персоналом организации // Вестник университета МВД России. – 2019. – №1. – С. 243.

системы требуют наличия компьютеров в локальных вычислительных сетях, предназначенных для эффективного объединения в сеть.

Наличие локальной сети в офисе, учреждении, компании или мастерской обеспечивает приложения для персональных компьютеров и других онлайн-устройств, создавая совершенно новые возможности для работников, как и прежде. Организация, автоматизация рабочих процессов, создание различных наборов данных для административной, деловой и другой общей информации, персонализированный доступ к компьютерным ресурсам не только на конкретных компьютерах, но и по всей сети.

Глобальная ориентация на научно-техническое развитие и текущий этап трансформации российской экономики определили рыночные данные об инновационной активности и креативности предприятий страны, одной из основных задач которых должно стать создание эффективной системы управления и кадрового администрирования на предприятии.

И автоматизация играет важную роль в повышении эффективности процессов кадрового управления. Сегодня информационные технологии разрабатываются и внедряются в виде различных приложений и мобильных приложений, которые напрямую связаны с автоматизацией конкретных операций, администрированием и сопутствующими бизнес-процессами, а также с общим управлением предприятием.

Использование инновационных информационных технологий в компаниях позволяет улучшить процессы принятия решений, более эффективно использовать ресурсы, облегчить обмен информацией и ускорить документооборот, снизить различные затраты и улучшить обслуживание клиентов. Одним словом, он оптимизирует организационные, административные процессы компании<sup>44</sup>.

Чтобы адаптироваться и выжить в динамичной и искаженной внешней среде, современным бизнес-лидерам необходимо постоянно обновлять свои конкретные технологии и модели кадрового управления в соответствии с внедрением и реальным использованием современных информационных технологий.

Похоже, что фокус изменений направлен не на количественное и физическое развертывание современных информационных технологий, а на информационную и нематериальную трансформацию систем кадрового управления.

Поэтому интеллектуальная обработка информации на самом высоком уровне является основным конкурентным преимуществом для компаний и, следовательно, инструментом обновления кадрового менеджмента.

---

<sup>44</sup> Курсова О.А. Правовое регулирование управления персоналом. – М: Юрайт. – 2020. – С. 216.

В последние годы исследования сосредоточены на быстром развитии определенных технологий и растущем использовании информационных технологий в бизнес-организациях. Много написано об использовании ИТ в различных секторах экономики, в различных типах бизнес-организаций и в управлении бизнесом. Проводились различные исследования структуры ИТ-рынков и возникновения ИТ-индустрий. Кроме того, возникновение ИТ не было должным образом изучено в отечественной литературе.

На сегодняшний день как никогда актуально современное состояние информационных технологий и их роль в кадровом управлении предприятием, поскольку в данной деятельности используются общенаучные методы организации процессов, такие как синтез и обзор, методы умозаключения и индукции, обобщения, а также логический анализ и моделирование для выявления проблем, связанных с применением информационных технологий в современной российской предпринимательской деятельности, и разработки инструментов для их решения<sup>45</sup>.

Одним из наиболее важных направлений использования информационных технологий в управлении бизнесом является автоматизация управления человеческими ресурсами. Сегодня в этой области разработан широкий спектр информационных систем, позволяющих объединить группы сотрудников для достижения общих целей и задач независимо от физического расстояния, ускорить набор и отбор персонала, а также оптимизировать найм в соответствии с необходимыми требованиями.

Например, современные ИТ предлагают несколько программных решений для автоматизации рекрутинга. К таким ИТ-системам относятся, например, Mirapolis Recruit (автоматизация найма), FriendWork Recruiter (автоматизация найма), Huntflow (автоматизация найма) и Keepteam (онлайн-управление и услуги по найму). Эти (и подобные им) сервисы не только осуществляют поиск кандидатов по выбранным критериям, но и рассылают информацию о выбранных специалистах в различные источники. Эти приложения позволяют менеджерам быстро находить подходящих кандидатов на основе заранее заданных критериев, освобождая время для других задач<sup>46</sup>.

Еще одним видом автоматизированного программного обеспечения для управления талантами является программное обеспечение для автоматизации рекрутинга. Например, онлайн-сервис Finassessment – это платформа, которую можно использовать для оценки навыков финансовых специалистов.

Он использует онлайн-тест для оценки жестких и мягких навыков специалиста, давая менеджерам по найму четкое представление об уровне квалификации каждого специалиста и

---

<sup>45</sup> Архипова Н.И. Проблемы управления персоналом. – М: Проспект. – 2018 – С. 28.

<sup>46</sup> Кибанов А.Я. Компетентностный подход в управлении персоналом. – М: ИНФРА-М. – 2020. – С. 34.

рекомендации о том, как он должен работать. Сервис также позволяет пользователям сравнивать результаты групповых тестов.

Qandidate предлагает аналогичный сервис, который, помимо обычных функций по подбору персонала, позволяет создавать «фильтры» вопросов, на которые должны отвечать все кандидаты; LinkedIn также интегрирован.

Перечисленное программное обеспечение и онлайн-инструменты для подбора персонала являются бесплатными, выпущены ограниченным тиражом и полностью доступны для МСП.

Существует также ряд бесплатных приложений для разработки онлайн-тестов, таких как Google Forms, SurveyMonkey, Online Test Pad, ISPRIN и Let's test – мероприятия по набору персонала, особенно для проверки навыков и компетенций кандидатов.

Тесты Google Forms также можно экспортировать в Excel и сравнивать кандидатов с помощью инструментов визуализации данных. Существуют также приложения и онлайн-сервисы, предоставляющие кандидатам готовые тесты на выбор, например, Mental Floss (различные продвинутые тесты), Quizful и Skilltech (тесты для IT-специалистов) и TestProfi (психологические и когнитивные тесты). Ниже перечислены некоторые из наиболее популярных тестов.

Информационные технологии предлагают множество возможностей для обучения персонала: в последние годы быстро развиваются системы электронного обучения, такие как Canvas, Adobe Captivate Prime, iSpring Suite, Moodle и myQuiz. Многие из этих ресурсов доступны бесплатно и могут значительно сократить расходы на обучение и развитие сотрудников.

Следует также отметить, что растет интерес к образовательным программам, основанным на играх. К ним относятся Code Combat, Code Studio и Code Avenger. Эти материалы бесплатны и позволяют студентам изучать языки программирования с помощью игр.

Появились сервисы виртуальных досок (например, CanvasDrop, Mural.ly) для облегчения дискуссий на любые профессиональные темы, включая закрепление контента с YouTube, Dropbox и Google Disk. Это позволяет изменять размер и положение встроенного приложения, публиковать сообщения и беседы, а также отслеживать статус преобразований.

Еще одной важной областью управления, где активно используются ИТ, является управление программами. Сегодня спектр программного обеспечения и веб-сервисов, используемых для автоматизации управления программами, очень обширен (например, использование программного обеспечения и веб-сервисов для управления программами (например, TrackStudio Enterprise, Globus Professional, Bugzilla, Team Foundation Server),

службы поддержки клиентов (например, TrackStudio Enterprise, Globus Professional, Bugzilla, Team Foundation Server), веб-сервисы (SourceForge, CodePlex, Trello, GoogleCode и т.д.).

Одним из наиболее известных бесплатных сервисов управления планированием является Redmine, веб-сервис с открытым исходным кодом, который автоматизирует управление планами и задачами и позволяет эффективно управлять индивидуальными планами компании. Redmine позволяет создать вики или платформу для всего плана. Это означает, что администраторы могут получить доступ к обширной информации обо всем плане, а другие могут внести свой вклад в базу данных. Благодаря интеграции с диаграммами Ганта и календарными системами, Redmine может создавать отчеты на основе различных переменных и отображать данные в графическом виде.

Очень крупные ИТ-группы включают в себя программное обеспечение и веб-сервисы для автоматизации процессов учета и финансового и кадрового анализа; системы планирования ресурсов предприятия (ERP) являются комплексным решением этой задачи. Особенно известны на отечественном рынке такие системы, как 1С, Галактика, SAP и Парус. Однако 1С ERP особенно хорошо известна на российском рынке, поскольку она более гибкая и адаптируемая.

Она также дешевле, может полностью учитывать особенности национального учета, имеет больше функций и обладает развитой системой франчайзинга, что позволяет ей привлекать большое количество специалистов (программистов 1С) в любом регионе.

Решение о выборе ERP-системы должно основываться на тщательном анализе всех аспектов бизнеса компании, его текущего и будущего состояния, с учетом различных конфигураций программного обеспечения для автоматизации филиалов, функций, отраслей, приоритетов и конкретных доступных технологий, оценки ключевых тактических требований компании и принятия решения.

Для автоматизации процессов бухгалтерского учета и управления в финансовой сфере был разработан целый ряд мобильных приложений. Мобильные приложения уже являются частью таких программных пакетов, как ЕКАМ.Business, Trini POS, Mobile Cash & Warehouse, Sales System и My Business, а BillMinder и бесплатные мобильные приложения, такие как DebtControl, привлекательны для оптимизации управления финансами, поскольку они позволяют пользователям отслеживать счета, подлежащие оплате, и определять приоритетность платежей с помощью системы напоминаний<sup>47</sup>.

Для оптимизации административных процедур необходимо оцифровать повседневную административную деятельность, особенно правовую основу документов и административных решений. SignEasy и Adobe Fill & Sign разработаны таким образом, что

---

<sup>47</sup> Коргова М.А. Кадровый менеджмент. – М: Юрайт. – 2020. – С. 42.

документы могут быть подписаны даже тогда, когда над ними не работают уполномоченные лица. Помимо подписания документов ручкой или пальцем, изображения подписей и оттисков можно сохранять в программе и использовать в документах при необходимости.

Такие мобильные приложения, как Office Lens и CamScanner, позволяют сканировать документы непосредственно с мобильного телефона. Weekdone автоматизирует процесс отчетности сотрудников, позволяя руководителям быстро увидеть, что происходит в их команде, и получить обратную связь от сотрудников. Сотрудникам предоставляются еженедельные отчеты о проделанной работе, информационные панели и системы обратной связи; пользователи Weekdone могут стать полноправными членами нескольких команд.

Ограничения для бизнеса из-за нового коронавируса (COVID-19), который появился весной 2020 года, добавили еще одну серьезную проблему в управлении: удаленный доступ к корпоративным рабочим пространствам и общедоступным базам данных Dropbox, Google Drive и многим другим.

Поддержка облачных хранилищ также быстро развивается. Эти приложения предлагают версии для настольных компьютеров, а также удобные мобильные приложения, позволяющие получить доступ к рабочим файлам без компьютера.

Существует также категория ИТ-приложений, автоматизирующих внешнюю обработку политических, культурных, правительственных и международных событий. Существуют ИТ-приложения, позволяющие руководителям сосредоточиться на глобальных событиях и рынках, например, Zite – комплексная платформа для команд и организаций, позволяющая управлять и отслеживать планы и программы на разных рабочих местах.

Мобильные приложения и веб-платформы Zite предназначены для данных по всем аспектам плана или программы, от первоначальной оценки до реализации, исполнения и обслуживания. Zite помогает улучшить работу команды, включая повышение качества, управление ресурсами, планирование и принятие решений, интеграцию данных и коммуникацию.

С точки зрения использования информационных технологий для самоподготовки водителей, Blinklist – это интересное приложение, которое может сэкономить время водителей и помочь им постоянно совершенствоваться. Это компьютерное приложение содержит сотни кратких изложений книг по самым разным темам – от бизнеса до искусства.

Это платная услуга, но в течение ограниченного времени она предоставляется бесплатно. Еще одна программа самопомощи для водителей – Lumosity, которая включает упражнения и тренировки для улучшения таких функций, как память, концентрация и скорость мышления. Еще одно интересное приложение – Hurry2Live, которое позволяет менеджерам мотивироваться и вдохновляться деятельностью знаменитостей.

Подводя итог приведенному выше обзору инновационных ИТ-инструментов, доступных предприятиям, можно сказать, что сегодня профессионалам и независимым организациям доступен широкий спектр программного обеспечения и приложений. Однако многие из них являются бесплатными или недорогими версиями.

Одним из наиболее важных применений информационных технологий в управлении бизнесом является разработка инструментов бизнес-аналитики (BI) для принятия обоснованных бизнес-решений. В эпоху больших данных использование этих инструментов стало обычным делом, и пользователи могут быстро и точно находить нужную информацию, анализировать контекст хранящихся данных, обнаруживать внутреннюю бизнес-логику, стоящую за сложными данными, и извлекать критически важные сведения, необходимые для принятия эффективных бизнес-решений и определения рыночных вероятностей. В настоящее время извлечение этой информации является сложной задачей.

Инструменты кадровой бизнес-аналитики анализируют соответствующие бизнес-данные и помогают компаниям глубже понять свой бизнес и рынки, на которых они работают. Они сосредоточены на объяснении «что», «когда» и «где», а не «почему», «что произойдет, если эта тенденция сохранится», «что произойдет в будущем» или «какой была бы идеальная ситуация». Результаты этих инструментов используются в деловой практике и методах для принятия своевременных управленческих решений<sup>48</sup>.

Кроме того, использование цифровых технологий и технологий больших данных на предприятиях требует соответствующей защиты данных. Внутренние возможности роботизированной автоматизации процессов (RPA) играют важную роль в повышении производительности труда руководства компании. Они могут повысить подотчетность, уменьшить количество ошибок в работе кадровой службы, сократить административные расходы, ускорить работу, снизить бизнес-риски и переключить сотрудников с рутинных задач на интеллектуальные<sup>49</sup>.

Исследование текущего состояния и тенденций развития информационной среды и интеграции ИТ в стратегию и тактику кадрового управления выявило основные препятствия для создания отечественного ИТ-рынка и внедрения продуктов отечественными компаниями:

- неудовлетворительная компенсация за приоритет внутреннего развития ИТ;
- неадекватная сетевая инфраструктура для предприятий;
- недостаток средств на приобретение и внедрение ИТ (только для малых фирм);

---

<sup>48</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М: КноРус. – 2021. – С. 89.

<sup>49</sup> Чуланова О.Л. Кадровый консалтинг. – М: ИНФРА-М. – 2020. – С. 158.

–недостаточная подготовка руководителей среднего и высшего звена и специалистов по вопросам принятия, внедрения и использования ИТ в кадровой практике.

Для решения проблем, связанных с использованием современных информационных технологий в России, необходим концептуальный подход:

- всесторонняя поддержка отечественных разработчиков и производителей ИТ;
- стимулирование внутреннего спроса на продукцию для ИТ-рынка (сетевая инфраструктура, доступ в Интернет и т.д.);
- способствовать модернизации компании (только системы управления) и автоматизации бизнес-процессов;
- распространять информацию об инновациях и их роли в повышении производительности бизнеса.

Очевидно, что решение этих проблем потребует значительных вложений денег, бумажной работы и времени со стороны правительства, общества, предприятий и поставщиков ИТ-услуг.

Однако необходимо понимать, что глобализация бизнеса с помощью современных информационных технологий настолько динамична, что несвоевременное внедрение ИТ может навсегда оставить компанию позади.

Внедрение современных информационных технологий в корпоративное управление может способствовать:

- экономии материалов, средств, трудовых и временных ресурсов;
- ускорению процесса создания и архивирования документов;
- предоставлению времени для решения тактических вопросов, связанных с целями кадрового управления;
- облегчению обмена информацией и планирования;
- разработке и внедрению более эффективных кадровых изменений для общей стратегии компании, маркетинга, финансов и человеческих ресурсов;
- продвижению корпоративного бренда и улучшению коммуникации с ключевыми заинтересованными сторонами;
- контролю уровня и сроков расходов, кредитов, долгов и платежей;
- использованию некоторых аналитических инструментов, которые не требуют обширной отчетности и анализа;
- способности интегрировать широкий спектр компьютерных приложений;
- повышению производительности при удаленной работе.

Внедрение современных информационных технологий является ключом к инновациям в бизнесе, и замены им нет.

Кадровые сотрудники зачастую соглашаются пойти на изменения, которые приводят к увеличению скорости документооборота или сокращению времени ответа, но в их интересы не входит проведение реформ, усиливающих их подконтрольность и исключаящих возможность принятия необъективных решений.

Отдельное внимание стоит уделить бюджетным организациям, поскольку их деятельность не обусловлена стремлением к прибыльности, в связи с чем активное внедрение дистанционных технологий, в частности, в работе кадровых служб, не имеет таких же рычагов давления, как в коммерческих организациях.

Традиционная информационная «закрытость» государственных и муниципальных ведомств приводит к тому, что общество получает доступ только к той информации, разглашение которой прямо предписано законом.

Однако обосновывая необходимость использования новых или совершенствования старых инструментов политики, в том числе кадровой, недостаточно опираться на традиционно собираемые данные и общераспространённые представления, поскольку выводы, полученные из анализа таких данных и исходя из таких представлений, как правило, поддерживают существующее положение дел, а не указывают на необходимость его изменения<sup>50</sup>.

Информационная закрытость имеет еще один аспект – она препятствует обмену информацией между ведомствами одного уровня (в частности, между муниципальными ведомствами) и между правительствами разных уровней, снижая эффективность кадрового управления в целом.

На практике процесс информатизации бюджетных организаций эволюционирует в направлении от простого оснащения рабочих мест государственных служащих компьютерной техникой до создания интегрированных систем, позволяющих департаментам обмениваться данными в режиме онлайн, однако в плане повышения информационной открытости до сих пор сделано еще очень мало.

«Закрытость» информации несовместима с решением задачи повышения эффективности кадрового управления. Кроме того, удовлетворённость населения информационной открытостью государственных и муниципальных организаций является одним из показателей, с помощью которых предполагается оценивать эффективность деятельности органов власти страны и субъектов Российской Федерации.

---

<sup>50</sup> Пасечникова Л.В. Процессный подход к управлению персоналом. – М: ФЛИНТА. – 2018. – С. 16.

Осуществляя кадровую политику, компания имеет возможность повысить уровень управления организацией, который в свою очередь позволит разработать новые оптимизационные программы производства и реализации условий труда, что непосредственным образом сказывается на конкурентоспособности самой компании.

Что касается рынка труда, то работодатель старается с учетом всех пожеланий сотрудников создать необходимые условия, и дистанционный формат работы входит в этот перечень. В данном случае именно сотрудник выдвигает требования, касающиеся организации рабочего пространства.

При этом, работодатель, хоть и опирается на желания потребителя, но может быть ограничен имеющимися ресурсами и знаниями для удовлетворения всех кадровых потребностей. Однако, стоит отметить, что реализационные условия одностороннего кадрового развития не сказываются на результативности и развитии в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно заключить, что на сегодняшний день практически любое предприятие, организация и компания задействуют дистанционный формат работы в деятельности кадровой службы. Это объясняется тем, что в интернете предоставляются широкие возможности. Среди них можно выделить:

- сокращение расходов бизнеса, так как многие процессы не нуждаются в дополнительных расходах;

- существуют большие возможности в определении целевых групп. Предприниматели могут легко получить доступ к определенному сегменту аудитории с целью получения важной информации, а также для рекламы своей компании среди высококвалифицированного сегмента;

- скорость получения отклика. Интернет дает возможность быстро осуществлять коммуникацию, например, отвечать на электронные письма, отправлять приглашения, предлагать курсы повышения квалификации для сотрудников, сообщать о мерах поощрения и т.д.

### 2.3. Возможности и риски HR-функций при удаленной работе

В целом переход к цифровой HR-службе является сегодня объективным процессом и это лишь вопрос времени, а в этой парадигме главной производительной силой становится знание. Другими словами, в перспективе научно-технический прогресс и открытость экономических границ обуславливает формирование цифровой HR-политики и соответствующих специалистов службы персонала.

При этом служба персонала, как наиболее чувствительный лакмусовый индикатор, должен быть готовым дать адекватные ответы на новые вызовы. Одновременно с этим анализ внедрения инструментов для оптимизации службы персонала выявил некоторые проблемы, сдерживающие развитие отечественного рынка труда и, как следствие, политику службы персонала, в контексте перехода к цифровой экономике, и одновременно свидетельствующие об актуальности предлагаемых оптимизационных HR-инструментов. В их числе:

– недостаточная информатизация деятельности субъектов, действующих в секторе HR, что влияет на сохранение низкого уровня квалификации и компетентности работников;

– неконкурентоспособность большинства служб персонала, обусловленная использованием отсталой техники и технологии, что оказывает влияние на востребованность высококвалифицированных специалистов;

– высокий уровень миграции и текучести кадров, связанных с недостаточной оплатой труда, при этом внешняя миграция высококвалифицированных специалистов — это потеря интеллектуального капитала, что означает и потери инвестиций в кадрах.

Выявленные проблемы, а также анализ внедрения инструментов оптимизации, в частности, в области подбора и найма, продемонстрирован слабое или отсутствие адекватного взаимодействия системы высшего образования с хозяйствующими субъектами, что обуславливает разрыв в программе подготовки специалистов от фактических потребностей службы персонала.

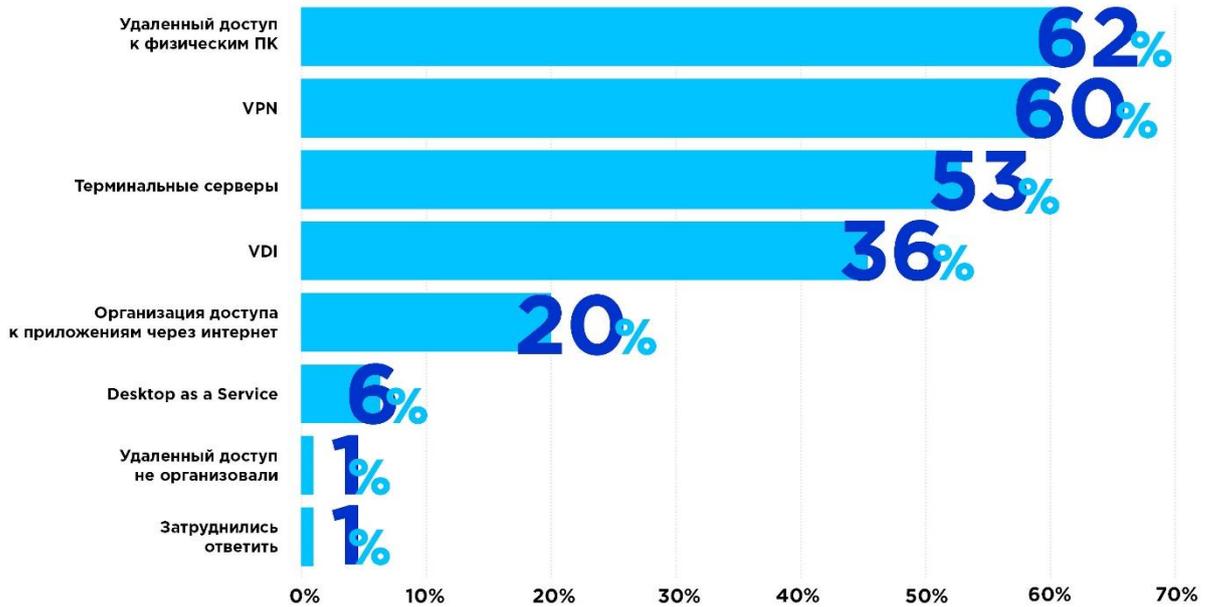
В этом контексте на текущем этапе развития HR-политики исследование вопросов совершенствования и развитие работы службы персонала в целях обеспечения конкурентоспособности трудовых ресурсов, повышение уровня их знаний, квалификаций и навыков, а также стимулирование деятельности работодателя является наиболее важной народно-хозяйственной стратегией, стоящие перед отечественной экономической наукой и практикой<sup>51</sup>.

Большинство минусов удаленной работы, отмеченных респондентами различных опросов, находятся в организационной плоскости. Причем недостатки организации дистанционного труда зависят как от работодателя (в части отладки соответствующих бизнес-процессов и обеспечения персонала необходимым оборудованием), так и от самого сотрудника (проблемы самоорганизации проявились достаточно заметно – можно считать, что их показала практически треть опрошенных) (рисунок 2.3.).

---

<sup>51</sup> Маслова В.М. Управление персоналом. – М: Юрайт. – 2021. – С. 31.

## КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ УДАЛЕННОГО ПОДКЛЮЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ К ИНФОРМАЦИОННЫМ СИСТЕМАМ?\*

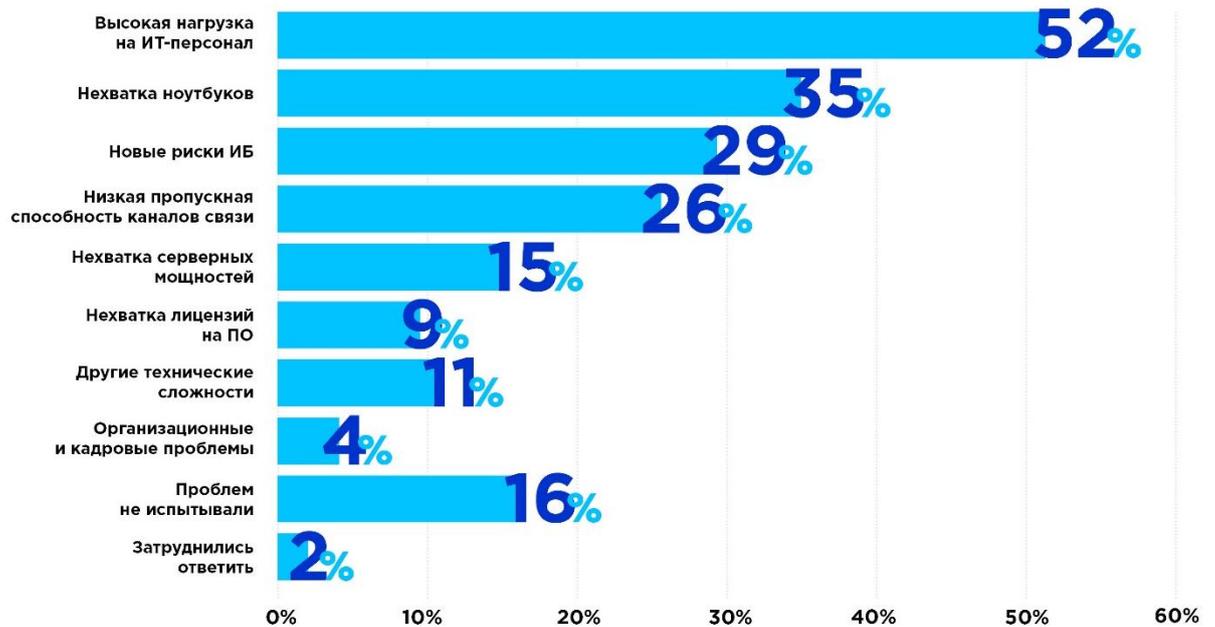


*Рис. 2.3. Применение технологий для организации удаленного подключения сотрудников к информационным системам\**

\*Составлено по: Серебренникова Е. Защита RDP подключений с помощью RD Gateway и КриптоПро CSP // База знаний компании «Криптопро». URL: <https://support.cryptopro.ru/index.php?/Knowledgebase/Article/View/292/0/zshhit-rdppodkljuchenijj-s-pomoshhju-rdgateway-i-kriptopro-csp>

Вместе с этим значительную долю организационных проблем можно связать с общей слабой подготовленностью, поскольку введение удаленного формата в данной ситуации происходило в вынужденном экстренном режиме. Это, в свою очередь, соответствующим образом отразилось на эффективности дистанционного труда, снижение которой также зафиксировала почти треть персонала (рисунок 2.4.).

## ПРОБЛЕМЫ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ



\*можно было выбирать несколько вариантов ответа

### Рис. 2.4. Организационные проблемы внедрения удаленной кадровой работы\*

\*Составлено по: Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами. – М: Юрайт. – 2021. – С. 75.

Преимущества дистанционного формата, выделенные сотрудниками, аналогично разделим на группы:

- сокращение определенных видов затрат – экономия денег на дорогу и питание в офисе;
- высвобождение времени – отсутствие дороги на работу, гибкий график, возможность заниматься домашними делами и дольше спать;
- комфорт домашней обстановки.

То есть главными плюсами удаленной работы, по мнению сотрудников, являются экономическая и временная составляющие. Немаловажно заметить, что даже в ситуации резкого замедления деловой активности более половины персонала (в особенности, офисного), переведенного на дистанционный труд, сохранило свой доход на прежнем уровне – и именно для данной категории опрошенных экономия затрат стала явной<sup>52</sup>.

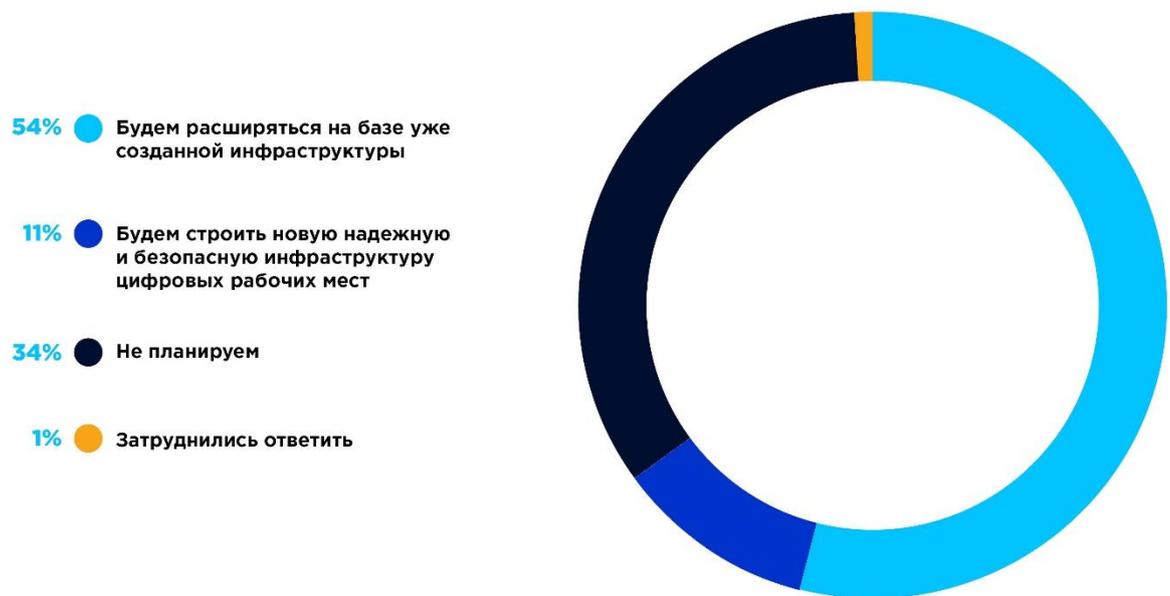
В то же время, те, кто потерял в доходе в результате внедрения дистанционных технологий, например, во время пандемии, вряд ли смогли оценить этот аспект как в полной мере привлекательный. Дополнительным минусом здесь явился факт, что далеко не каждый

<sup>52</sup> Армстронг М. Управление человеческими ресурсами. – СПб: Прогресс книга. – 2018. – С. 395.

работодатель смог компенсировать персоналу затраты на средства труда – это подтвердили 54% опрошенных.

Итак, преобладание отрицательных отзывов со стороны сотрудников российских организаций по итогам дистанционной практики обусловлено в своем большинстве факторами, связанными с последствиями слишком быстрого перехода на данный формат занятости, который в большей степени наблюдался в ситуации пандемии и вынужденного режима личной изоляции. Однако, несмотря на все сложности, интерес к удаленному труду среди работников повысился – так, в одном из апрельских исследований hh.ru было выявлено, что более половины респондентов (57%) хотели бы продолжить работать из дома и после нормализации эпидемиологической ситуации (рисунок 2.5.).

### ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ В БЛИЖАЙШИЙ ГОД



*Рис. 2.5. Перспективы развития инфраструктуры для развития дистанционной кадровой работы\**

\*Составлено по: Исаева О.М. Управление человеческим капиталом. – М: Юрайт. – 2021. – С. 72.

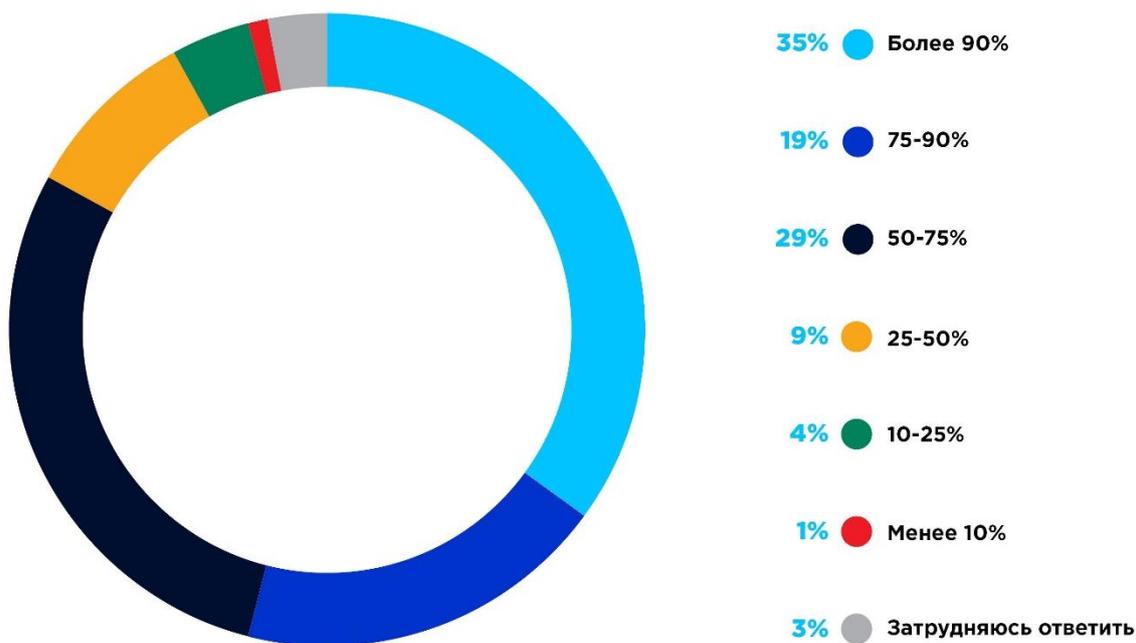
Таким образом, в целом приобретенный на сегодняшний день персоналом опыт удаленной работы можно считать вполне успешным и во многом показательным. Согласно оценкам экспертов кадрового рынка, сделанным по итогам приведенных выше исследований, российские граждане обнаружили достаточно хорошую способность адаптации к новым для них условиям работы и высокую стрессоустойчивость.

Действительно, для многих российских организаций введение в деятельность практики дистанционной кадровой деятельности явилось вынужденной, однако действенной мерой,

необходимой для продолжения существования компании – об этом заявила более половины представителей руководства. При этом только около десятой части опрошенных ранее имели подобную практику, а почти для трети руководителей такая работа стала абсолютно новым опытом – что, безусловно, наложило свой отпечаток на организационные вопросы<sup>53</sup>.

В первую очередь на удаленный рекрутинг перешли организации (либо их соответствующие подразделения) сфер ИТ, консалтинговых услуг, управления персоналом, продаж, техподдержки и т.п. Активнее всего дистанционный формат кадрового администрирования устанавливали крупные компании, что подтвердили две трети руководителей таких организаций. Компании с численностью сотрудников 16-100 человек это сделали в 39% случаях, а из микропредприятий пошла на такой шаг менее трети – данные организации чаще отправляют сотрудников в отпуск за свой счет или сокращают штат в целях экономии и оптимизации труда (рисунок 2.6.).

## КАКАЯ ЧАСТЬ ОФИСНЫХ СОТРУДНИКОВ ВАШЕЙ КОМПАНИИ РАБОТАЛА УДАЛЕННО ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ



*Рис. 2.6. Процентное соотношение сотрудников, переведенных на дистанционную работу\**

\*Составлено по: ВЦИОМ. Число работающих удаленно россиян во время пандемии возросло в восемь раз // Информационное агентство ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8478435>

Одним из главных вопросов стала оценка эффективности работы кадровых сотрудников из дома, и в этом аспекте результаты исследований несколько разошлись.

<sup>53</sup> Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – №9. – С. 139.

Однако усредненно можно говорить, что примерно половина работодателей увидела снижение качества (которое, скорее всего, в ряде случаев обусловлено организационными проблемами), треть – не отметила изменений, а также присутствует небольшая часть респондентов, отметивших улучшения в этом плане (с одной стороны – это возможно объяснить тем, что сотрудники на дистанции начали больше стараться, боясь потерять работу, а с другой – это может свидетельствовать об отлаженных бизнес-процессах компании и высоком уровне цифровых навыков ее HR-персонала). Не менее интересный момент – выявление изменений в продолжительности «удаленного» рабочего дня, время которого в трети компаний увеличилось по сравнению со стандартным, что также вероятнее всего можно связать с организационными недостатками<sup>54</sup>.

Надо заметить, что вопросы организации кадровых процессов самими руководителями были отнесены к минусам дистанционного формата. Мало того, здесь организационные вопросы не ограничиваются необходимостью соответствующего налаживания коммуникаций, выстраивания бизнес-процессов и технического оснащения работников (которую можно увидеть при изучении мнений персонала). Для бизнеса весьма важным, но одновременно и достаточно сложным моментом является обеспечение безопасности корпоративной информации, тем более в рамках удаленной деятельности (рисунок 2.7.).

#### УГРОЗЫ БЕЗОПАСНОСТИ\*

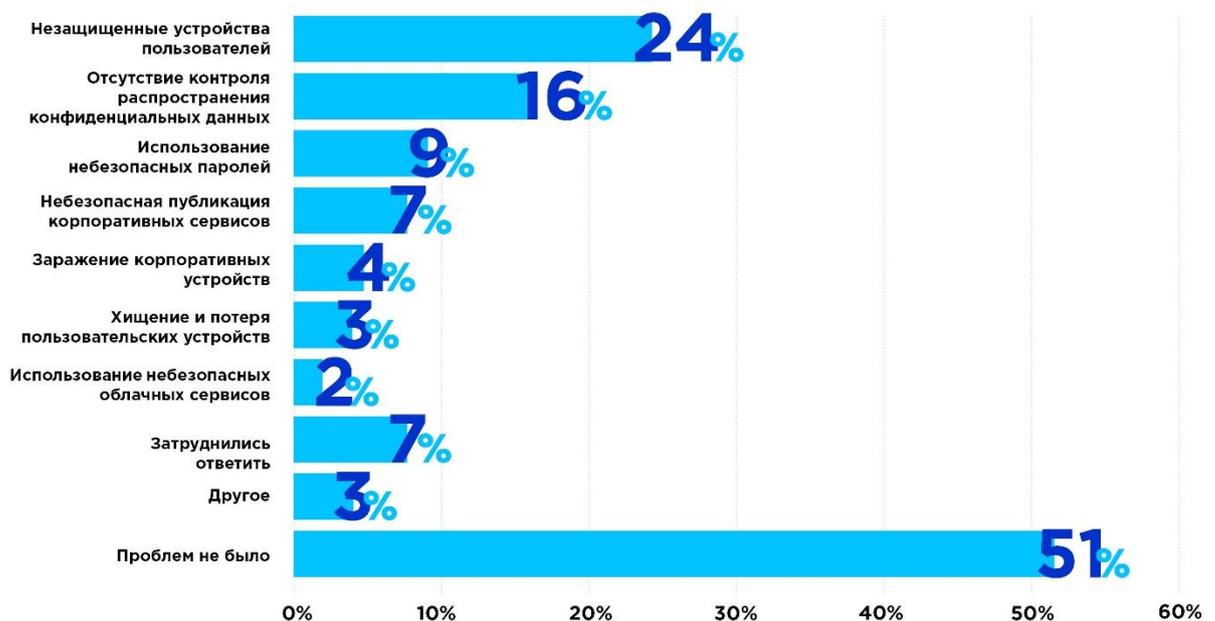


Рис. 2.7. Угрозы и риски, встретившиеся в процессе реализации дистанционной работы\*

<sup>54</sup> Никитина А.С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении. – М: Юрайт. – 2021. – С. 63.

\*Составлено по: Новые виды удаленной работы по ТК РФ // Web-сайт «Кадровое дело». URL: <https://www.kdelo.ru/art/386028-vidy-udalennoy-raboty-po-tk-rf-21-m1>

Отдельный блок вопросов составляют правовое регулирование кадровых отношений, а также в целом управление дистанционного персонала, включая способы его мотивации. Кроме того, существенной проблемой для многих работодателей зачастую становится потеря привычных способов контроля, в особенности возможности визуального надзора над деятельностью сотрудников – хотя действительная необходимость этого довольно спорна, и данный аспект можно отнести к ряду негативных стереотипов<sup>55</sup>.

Плюсы дистанционной работы практически однозначно сводятся опрошенными руководителями к экономическим факторам. Актуальным примером является кризис, спровоцированный пандемией, который затронул большинство российских организаций – так, спад бизнеса подтвердила почти три четверти респондентов одного из опросов, при этом для возвращения к прежним позициям компаниям понадобится 1-2 года.

В данной ситуации необходимой мерой для восстановления и выживания в условиях неопределенности является сокращение расходов. Одним из реальных ресурсов этого, по заявлениям экспертов, может стать удаленный формат, который дает возможность не только различными способами оптимизировать затраты на персонал (при этом сохранив основной квалификационный состав), но и снизить другие виды расходов, например, сэкономить на аренде рабочих помещений.

Тем не менее, по поводу вероятности продолжения дистанционной практики в организации исследования показали неоднозначность мнений. Несмотря на общее понимание экономических преимуществ формата и большую долю осознания, что его дальнейшее распространение предопределено, немало работодателей (по некоторым данным, половина) после отмены карантина хотят полностью вернуться к традиционной организации кадрового труда.

В то же время, пятая часть компаний планирует и далее использовать удаленную работу. Причем варианты ее применения рассматриваются различные – полный (что возможно для организаций определенных видов деятельности – IT, консалтинга и т.д.), частичный (только для кадровых специалистов или подразделений; в сочетании с присутствием на рабочем месте) и даже «периодический» (рисунок 2.8.).

---

<sup>55</sup> Десслер Г. Управление персоналом. – М: Лаборатория знаний. – 2020. – С. 97.

## ПО КАКИМ НАПРАВЛЕНИЯМ ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЦИФРОВОГО РАБОЧЕГО МЕСТА?\*



Рис. 2.8. Направления развития дистанционной кадровой инфраструктуры\*

\*Составлено по: Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов. – М: Директ-Медиа. – 2019. – С. 92

Согласно экспертным мнениям, после отмены ограничений многие организации все-таки сохранят (как минимум, продлят на некоторое время) удаленный режим рекрутинга в том или ином виде. На это в достаточной степени будут влиять рекомендации Роспотребнадзора по организации работы предприятий в условиях распространения коронавируса, которые обязывают соблюдать социальную дистанцию в рабочих помещениях, применять определенные меры дезинфекции, обеспечивать осмотр персонала и снабжение работников необходимыми средствами защиты.

Безусловно, данные мероприятия требуют от работодателей дополнительных средств, которые в кризисный период смогут изыскать далеко не все компании (что подтвердили результаты опроса, особенно в части переоборудования рабочих помещений по новым требованиям). В этой ситуации сыграет роль экономическая составляющая – многим будет просто выгоднее продолжить практику дистанционной занятости кадровых специалистов в организации (рисунок 2.9.).

## ПЛАНЫ ПО РЕОРГАНИЗАЦИИ ОФИСА



*Рис. 2.9. Планирование реорганизации дистанционной кадровой работы\**

\*Составлено по: Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11. № 2. С. 128-147

Известно, что процесс планирования кадровых мероприятий состоит из нескольких неотъемлемых стадий: контроль кадровой деятельности, анализ ее текущих результатов и оценки их эффективности. Однако, не всегда и не везде процедура процесса контроля кадровой деятельности выполняется, намного чаще проверяется действенность кадровой работы с помощью анализа показателей текучести кадров.

В условиях постоянных изменений в экономике, а также во времена наиболее высокой конкуренции на рынке, разработка инновационной кадровой стратегии для компании становится как никогда прежде, особенно актуальна.

Инновационным предприятиям следует рассматривать HR-дистант как непрерывный процесс, который объединяет в себе технику, науку, менеджмент и предприятие как единую систему нововведений со своими специфическими свойствами закономерностями. Внедрение кадровых инноваций на предприятии является совокупностью побудительных мотивов, методов управления системой нововведений и экономических форм.

Данный механизм складывается под воздействием таких факторов внешней и внутренней среды, как государство, спрос, конкуренция и степень развития НИОКР. В настоящее время главной причиной внедрения кадровых инноваций стала не только прибыль, но и возможность создать новый рынок или новую нишу на нем, создав спрос за счет появления инновационного товара.

Что касается развития цифровой экономики во всех отраслях и секторах, то это выступает в качестве глобальной задачи и соответствующего явления, поскольку если информационные технологии охватят все сферы человеческой жизни, то это будет необратимо. Цифровые технологии для бизнеса малого и среднего уровня – являются средством повышения уровня конкурентоспособности. Рассматривая цифровизацию кадровой деятельности, необходимо понимать, что она внедрит существенные изменения, которые непосредственно отразятся на, в том числе, рынке труда, что было уже сказано в предыдущих параграфах.

Изменение рынка труда, прежде всего касается рабочих мест, квалификации персонала, будут исключены ранее действовавшие профессии и появится надобность освоения иных – более актуальных и требующихся профессий и специальностей. Внедрение цифровых технологий в кадровой политике приведет к:

- необходимости в подготовке цифровых кадров;
- разработке новых моделей управления бизнесом;
- налаживанию и оптимизации системы кадровых ресурсов;
- использованию цифровых методов ведения кадрового производства;
- повышению требований к специалистам и сотрудникам кадрового отдела;
- развитию цифровой экономики в целом.

В связи с этим компании должны быть заинтересованы в подготовке и выпуске высококвалифицированных кадровых специалистов, которые будут умело обращаться с цифровыми технологиями – что необходимо сделать, используя оптимизированную систему образования. Именно поэтому возникнут новые риски и угрозы, касающиеся непосредственно занятости населения. В связи с вышеизложенным и постепенным внедрением цифровых технологий на рынок труда, необходимо грамотно оценить все плюсы и минусы, которые отразятся, в том числе, и на населении<sup>56</sup>.

В данном случае стоит обратить внимание на основные изменения рынка труда, которые вероятнее всего будут актуальны:

- необходимость удовлетворения цифровой экономики рабочей силой;
- обеспечение занятости населения, исходя из квалификационных требований работоспособного населения в дистанционном формате;
- решение вопросов, связанных с региональной дифференциацией рынков труда;
- налаживание системы занятости по всем видам экономической деятельности.

---

<sup>56</sup> Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике. – М: КноРус. – 2020. – С. 43.

В данном случае стоит выделить основные особенности, с которыми столкнется дистанционный формат кадровой работы:

– избыточная доля молодых специалистов, которая в отличие от более взрослого поколения активнее использует дистанционные технологии;

– трудоизбыточность;

– женская безработица, в которой дистанционный формат трудоустройства и ведения карьеры может стать эффективным решением проблемы;

– низкий уровень профессиональных качеств сотрудников, причем как принимаемых на работу, так и осуществляющих кадровую деятельность на предприятии.

Это в большей степени связано с производственным застоем, низким уровнем заработной платы и еще немалым количеством актуальных причин.

Необходимо понимать, что актуальные изменения не могут не сказаться на рынке труда, поскольку внедрение цифровых технологий в кадровые процессы скажется на структурной составляющей и механизме запуска функционирования – это говорит о смене процедур приема и увольнения сотрудников.

Будущее данного рынка в полной мере зависит от того – будет или нет формироваться рабочая сила в отраслях народного хозяйства в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Однако, логично предполагать, что внедрение вышеуказанных технологий приведет к существенной трансформации рынка труда – к этому должно быть готово не только государство, но и общество, бизнес. По мнению Белоусова Д., внедрение цифровых технологий по меньшей мере позволит высвободить более 12 млн. занятых, что исключит скрытое переселение сотрудников в рамках компаний – технологических лидеров.

Однако, с другой стороны, внедрение информационных кадровых технологий в условиях глобальной цифровизации может повлечь за собой положительные последствия для занятости. В связи с тем, что грядет данный процесс появится необходимость в подготовке специалистов по новым специальностям и профессиям, следовательно, появится большое количество рабочих мест, непосредственно связанных с ИТ-деятельностью, где заработная плата будет значительно выше, нежели было ранее. К таким профессиям относятся: дизайнер интерфейса, киберпроектировщики, специалисты по информационной безопасности, программисты, системные администраторы, киберисследователи, ИТ-аудиторы и так далее<sup>57</sup>.

В данном случае стоит отметить, что важную роль в этой системе играет именно деятельность кадровой службы, которой необходимо уделять значительное внимание, поскольку именно уровень и качество деятельности данных специалистов – это базис для

---

<sup>57</sup> Маслова В.М. Управление персоналом. – М: Юрайт. – 2021. – С. 98.

цифрового развития компании. Процесс глобальной цифровизации диктует несколько иные условия кадрового администрирования, нежели те, к которым все привыкли.

Несмотря на то, чтобы уже были достигнуты определенные успехи в информатизации правительственной части, оказания государственных услуг, в том числе и частными структурами, однако, пока еще требуется проведение информационно-технологических разработок и актуализации соответствующего подхода в кадровой сфере на локальном уровне.

Информационные технологии в поддержке принятия решений – эта конкретная технология может быть использована на любом уровне управления, в особенности кадрового. Его специфическими особенностями являются:

- концентрация на задачах с низкой степенью структуризации (формализации);
- сочетание традиционных компьютерных методов сбора и обработки данных с вероятностным математическим моделированием и соответствующими методами решения проблем.

В настоящее время на российском рынке существуют десятки компаний, предлагающих услуги по внедрению и поддержке кадровых программ. Пять различных CRM-систем были оценены для того, чтобы найти подходящую систему для большего числа МСП, которая отвечала бы современным кадровым требованиям.

В оценку были включены только российские CRM-системы, поскольку CRM-системы российских компаний имеют множество неоспоримых преимуществ перед местными CRM-системами:

- российские программные решения разработаны специально для российских компаний и часто тесно интегрированы с другими местными программными решениями, такими как SIP-телефония и 1С;
- за установку и обслуживание CRM взимается в рублях и в настоящее время является фиксированной ценой (важный момент в связи с колебаниями валютного курса);
- информация, содержащаяся в системе, документирована, а поддержка пользователей осуществляется на русском языке;
- легче найти специалиста для поддержки местной CRM-системы, чем международной CRM-системы.

Расчет финансового эффекта от внедрения кадровых систем и программ – сложный и неопределенный процесс: затраты на внедрение CRM-системы можно легко подсчитать, включая расходы на лицензирование, установку и обучение. Как и стоимость внедрения информационного продукта, ее можно рассматривать как инвестицию, которая окупится в будущем в виде увеличения доходов и снижения затрат.

Однако самым большим «узким местом» является отсутствие ясности в вопросе о том, как CRM-система или любой иной программный продукт способствовали достижению общего эффекта. Например, если CRM-система увеличивает количество потенциальных сотрудников на 20%, возникает вопрос: вызвала ли этот эффект сама CRM-система? Это затрудняет оценку экономического воздействия.

Оценка эффективности совместных планов управления должна быть основана на сравнительном анализе ключевых показателей до и после реализации плана.

Невозможно точно знать, каких финансовых результатов достигнет компания до внедрения дистанционных кадровых технологий. Однако можно сделать приблизительный прогноз, основываясь на навыках других компаний.

Ряд внедрений показал, что CRM-системы сокращают время, которое сотрудники тратят на общение, в среднем на 20%. В основном это связано с более быстрым доступом к информации, автоматизацией рутинных задач и сокращением времени, затрачиваемого на внутреннюю коммуникацию и административные задачи.

Следует рассмотреть положительные стороны распространения дистанционной кадровой деятельности:

- увеличение эффективности труда – дистанционные технологии позволяют облегчить трудовые процессы и автоматизировать часть из них;

- облегчение централизации управления;

- автоматизация действий кадровых специалистов – информационные технологии способны наладить и автоматизировать ряд процессов, на которые у человека уходит много ресурсов;

- снижение бюрократизации, коррупционного фактора – интернет-технологии позволяют отслеживать все действия кадровых служб и выставлять на всеобщее обозрение, например, в случае прохождения конкурса на руководящую должность;

- экономическая прозрачность деятельности кадровой службы и функционирования компании;

- защита от «человеческого фактора» – человек имеет право на ошибку, в своей деятельности он руководствуется не только разумом, но и эмоциями, чего лишены дистанционные технологии.

Тем не менее, дистанционный формат работы HR не является идеальным явлением и имеет ряд общих недостатков, таких как:

- остро стоит вопрос обеспечения кибербезопасности – повсеместное распространение электронного экономического оборота требует и соответствующей защиты;

– неспособность специалистов перестроиться под процессы роботизации постепенное снижение надобности в ряде профессий – замена ряда человеческих профессий роботизированными процессами не принимается обществом в связи с неспособностью «найти себе место»;

– формирование линейного и поверхностного мышления в ущерб системного, многопланового, комплексного, гибкого – облегчение жизни за счет роботизации исключает необходимость критического мышления в решении проблемных вопросов;

– разрыв с реальной окружающей действительностью, неспособность разграничения влияния виртуального мира на реальный, гаджетизация.

Таким образом, в работе любого подразделения организации имеются положительные и отрицательные стороны, кадровый отдел не является исключением. Наряду с положительными качествами, выявляются и проблемы, которые препятствуют более результативной деятельности кадровых специалистов, и которые могут помешать развитию дистанционного формата работы в дальнейшем.

Самым необходимым условием в работе кадровой службы остается рост продуктивности в работе. Самой наиважнейшей задачей специалистов кадровой службы является обеспечение жизнедеятельности кадрового состава организации, объектом которого является бесперебойная деятельность организации. И специально для этого, требований к специалистам становится все больше и больше, то есть на постоянной основе должны совершенствоваться знания, умения и навыки сотрудников. С опытом работы у него должны сформироваться умения для решения задач любой сложности<sup>58</sup>.

Проблема заключается в несоответствующей подготовке специалистов кадровой службы. Квалифицированность специалистов – это обязательное требование, которое является гарантом эффективной работы организации.

Грамотно поставленные задачи и основательный подход к их качественному решению является гарантом эффективного функционирования компании. Для результативной деятельности организации и оперативного решения всех проблем необходимо качественно производить отбор персонала, способствовать карьере персонала.

Если подобную классификацию издержек применить по отношению к каждому сегменту деятельности компании, то в кадровом менеджменте появится возможность оценить себестоимость сегмента, а также рассчитывать его доходность в динамике. Такой подход обязывает формировать по окончании отчетного периода (который не всегда совпадает с календарным годом) управленческую отчетность, способной помочь

---

<sup>58</sup> Коргова М.А. Кадровый менеджмент. – М: Юрайт. – 2020. – С. 116.

руководителю предприятия при выборе направлений деятельности организации на очередной год.

В рамках возможного расширения аналитичности затрат представляется распределять издержки по территориальному признаку потребляемых услуг, по структурным и хозяйственным (бухгалтерия, хозяйственная часть, служба заготовления материалов, плановый отдел, кадровый т.д.) подразделениям. Такие структурные подразделения в прикладной сфере получили название центров затрат или мест возникновения затрат. По сути, они являются местами первичного потребления издержек организации, что приводит к исключению из категории издержек косвенных затрат.

Не менее значимой группировкой затрат в кадровой деятельности выделена группировка затрат по бизнес-процессам: образование, логистика, маркетинг, научная деятельность, содержание помещений и пр. Получение план-фактной информации по кадровым бизнес-процессам позволит оценить функциональную состоятельность каждого специалиста и контролировать подотчетные ему расходы. В рамках настоящего исследования представляется эффективным группировать затраты в системе управленческого и кадрового учета организации на затраты в разрезе постоянных и переменных составляющих с характеристикой и тех и других<sup>59</sup>.

Опираясь на реалии современности, стоит отметить, что кадровая политика организации является той основой, которая предполагает выбор направленности деятельности и стратегии компаний. Со стороны кадрового менеджера должна вестись эффективная (оптимальная) политика, связанная с повышением уровня производства; усовершенствованием системы производительности труда, за счет реализации изготавливаемых (производимых) товаров (услуг); повышении уровня конкурентоспособности.

Крупные компании должны вести такую кадровую политику, которая повышала бы их репутацию, не исключая, а наоборот поддерживая достойный уровень социальной ответственности. Ситуация, в которой находится компания предусматривает выбор кадровой стратегии – она может быть направлена на поддержание конкурентоспособности или же на наполнение рыночного сектора (сегмента рынка). Такая стратегия должны быть комплексной, учитывающей интересы и потребности потенциальной целевой аудитории. Важно в одинаковой мере контролировать все направления, систематически обновлять контент, что позволит не только увеличить результативность сопровождения работы

---

<sup>59</sup> Чуланова О.Л. Кадровый консалтинг. – М: ИНФРА-М. – 2020. – С. 267.

персонала, но и оптимизировать реализационную составляющую через интернет-сайт за счет увеличения коэффициента конверсии<sup>60</sup>.

#### Вывод

В настоящее время активно изменяется и увеличивается информация, поэтому необходимо уделять достаточное внимание дистанционному кадровому планированию и менеджменту, чтобы в дальнейшем иметь возможность прогнозировать и решать задачи в рамках компании. Вся информация, полученная вышеуказанным инструментарием, даст руководству достаточное количество информации, чтобы понять действительную ситуацию, принятия ими решений по кадровому планированию с учетом возможных рисков.

На основании вышеизложенного стоит сделать вывод о том, что объективный переход к оптимизационным инструментам для службы персонала вынуждает оптимизировать условия функционирования рынка труда и подстраиваться под изменчивые условия, диктуемые реальной действительностью. В данный период очень важны именно профессиональная составляющая специалистов – это основное требование, которое выдвигает действующая ситуация. Именно данный подход позволит обеспечить благосостояние организации, оптимизировать высокопроизводительный труд, соответствующую конкурентоспособность<sup>61</sup>.

В целом все предложения могут быть расширены, детализированы, акценты в их организации могут быть смещены в область кадрового или в целом управленческого учета. Но остается обязательным подход к организации именно аналитического учета ключевых показателей в сфере дистанционного управления организацией, нацеленный на обеспечение задач современного кадрового менеджмента.

---

<sup>60</sup> Елкин С.Е. Управление персоналом организации. – Саратов: АйПиАр Медиа, 2019. – С. 197.

<sup>61</sup> Стожко К.П., Стожко Д.К. Труд в экономике информационного общества: институциональный анализ. – Екатеринбург: УМЦ УПИ. – 2019. – С. 206

## ГЛАВА 3. ИЗУЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ФУНКЦИЙ HR В ООО «РУСАВТО», ОБЗОР ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКОВ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

### 3.1. Описание организации, как изменились функции HR после перевода на удалённую работу

Эмпирическое исследование проводилось в рамках преддипломной практики в головном офисе компании ООО «РУСАВТО» в г. Санкт-Петербург. Проведение эмпирического исследования осуществлялось на основании программы исследования. Объектом исследования являются функции сотрудников отдела кадров в компании ООО «РУСАВТО», а предметом – влияние удалённой работы на трансформацию функций HR в компании ООО «РУСАВТО».

Группа компаний РусАвто – федеральная сеть страховых автосервисов. Первый в Санкт-Петербурге кузовной автосервис широкого профиля, работающий со всеми страховыми компаниями города.

Комплексный подход к ремонту автомобилей. Являясь страховым автосервисом, РусАвто организует весь процесс ремонта, от подачи заявления о наступлении страхового случая, до согласования со страховой компанией объемов и сроков ремонта, закупки необходимых запасных частей и самого ремонта поврежденного автомобиля.

На рынке организация предлагает следующие услуги:

- Кузовной ремонт ОСАГО
- Кузовной ремонт КАСКО
- Урегулирование убытков
- Эвакуация с места ДТП
- Производство фургонов
- Покраска автомобиля
- Замена стёкол

Филиалы ООО «РУСАВТО» находятся в 6 городах:

- Санкт-Петербург
- Чебоксары
- Вологда
- Петрозаводск
- Архангельск
- Мурманск

Для исследования в рамках ВКР был выбран филиал, он же центральный офис, в городе Санкт-Петербург. Вся дальнейшая информация и исследования будут приведены относительно данного филиала.

Проведём SWOT-анализ для того, чтобы обозначить место ООО «РУСАВТО» на рынке, а также понять сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

Таблица 3.1.

**SWOT-анализ ООО «РУСАВТО»\***

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Квалифицированный персонал;</li> <li>- Хорошее месторасположение;</li> <li>- Стабильное финансовое состояние, нет задержек заработной платы;</li> <li>- Отлаженная система поставок запчастей;</li> <li>- Хорошая репутация среди клиентов и партнеров;</li> <li>- Наличие свободных средств для расширения бизнеса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нет рекламной кампании, единственный способ продвижения – через «друзей и знакомых»;</li> <li>- Сотрудники не хотят повышать квалификацию;</li> <li>- Ориентация в основном на ремонт по страховым случаям, а не общая направленность.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение спектра предоставляемых услуг;</li> <li>- Открытие третьего филиала в Санкт-Петербурге;</li> <li>- Расширение круга клиентов при помощи рекламы;</li> <li>- Использование новых технологий в области ремонта автомобилей для привлечения инвесторов;</li> <li>- Коллаборации с авто-блоггерами для большей узнаваемости бренда;</li> <li>- Повышение клиентопотока в связи с тем, что сейчас люди скорее чинят старые машины, чем покупают новые.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выход конкурентов на новый уровень сервиса;</li> <li>- Устаревание знаний сотрудников (без своевременного обучения), а следовательно, ухудшение качества обслуживания.</li> </ul>

\*Составлено автором

На сегодняшний день в петербургском филиале работает более 110 сотрудников, и он продолжает находиться на этапе роста, постоянно совершенствуя структуру и вводя новые направления работы.

Организация представлена линейной структурой, так как штат у организации небольшой, а также вид деятельности способствует эффективному использованию данного вида организационной структуры.

Филиал возглавляет генеральный директор. Решения спускаются сверху вниз. Структура управления проста и понятна. Рабочие и механики разбираются, к кому за чем обратиться, при этом не испытывая дискомфорта от множества контролирующих органов. Принимаемые решения эффективны и быстро выполняемы. (Рисунок 3.1).

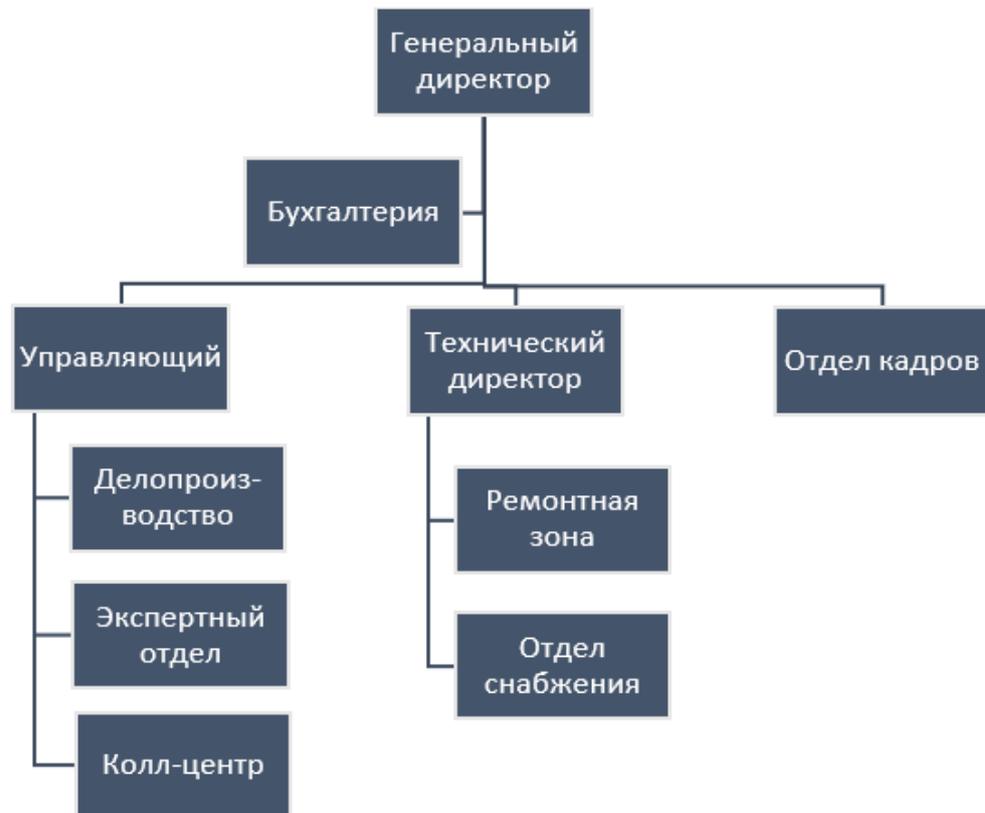


Рис. 3.1. Структура компании ООО «РУСАВТО» \*

\*Составлено автором

В организации существует миссия, которая звучит следующим образом: «Мы работаем для того, чтобы машины наших клиентов колесили по дорогам, доставляя радость их владельцам!» Также определены основные цели деятельности:

Стратегическая цель – завоевание лидирующего положения на рынке автосервиса за счет улучшения кадрового состава фирмы и внедрения новых технологий для более быстрого и качественного ремонта.

Тактические цели:

- улучшение кадрового состава за счет набора высококвалифицированных работников и повышения уровня компетентности имеющихся сотрудников;
- количество рабочих мест и занятых работников должно соответствовать количеству заказов;
- завоевать статус надежной организации, заручиться доверием клиентов;
- Быть прибыльным предприятием и использовать полученные средства для новых инвестиций по мере возникновения возможностей.

Исходя из целей, сформулированы ключевые ценности:

- Безопасность во всём – сотрудников, клиентов и бизнеса;
- Вовлеченность – постоянная работа с лояльностью сотрудников;
- Уважение – к клиентам, к сотрудникам, к окружающей среде;

- Командный дух;
  - Постоянные улучшения – качества работы, оборудования, навыков персонала.
- Характеристика УЧР в организации.

Система управления человеческими ресурсами в ООО «РУСАВТО» представлена отделом кадров, состоящим из трех человек. Возглавляет отдел кадров руководитель HR. Руководителю HR подчиняется менеджер по персоналу и стажер, также стажер может получать задания от менеджера по персоналу (Рисунок 3.2). Рассмотрим функции, которые выполняет каждая должностная единица:

#### Руководитель HR:

- контроль за своевременным исполнением приказов, поручений и распоряжений руководителя организации (начальника отдела кадров);
- участие в разработке перспективных и годовых планов по труду и кадрам;
- подготовка необходимых материалов для квалификационной и аттестационной комиссий и представлений на работников к поощрениям и награждениям;
- изучение причин текучести кадров, участие в разработке мероприятий по их устранению;
- проверка соответствия подготавливаемых в организации проектов приказов и распоряжений документам вышестоящих организаций, на основе которых они издаются;
- оперативный учет прохождения документов; анализ причин несвоевременного исполнения поручений; информирование руководителя организации о состоянии их выполнения;
- принятие мер по трудоустройству высвобождаемых работников.

#### Менеджер по персоналу:

- учет личного состава организации, ее подразделений;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством РФ, положениями и приказами руководителя организации;
- формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью;
- ведение, учет и хранение трудовых книжек, подсчет трудового стажа, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- учет предоставления отпусков работникам, контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков;

- контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением работниками правил внутреннего и трудового распорядка;
- составление установленной отчетности.

Стажер отдела кадров:

- выполнение поручений руководителя HR и менеджера по персоналу;
- работа с опросами сотрудников: разработка и проведение;
- подготовка макетов документов;
- ведение личных карточек, подготовка отпусков.

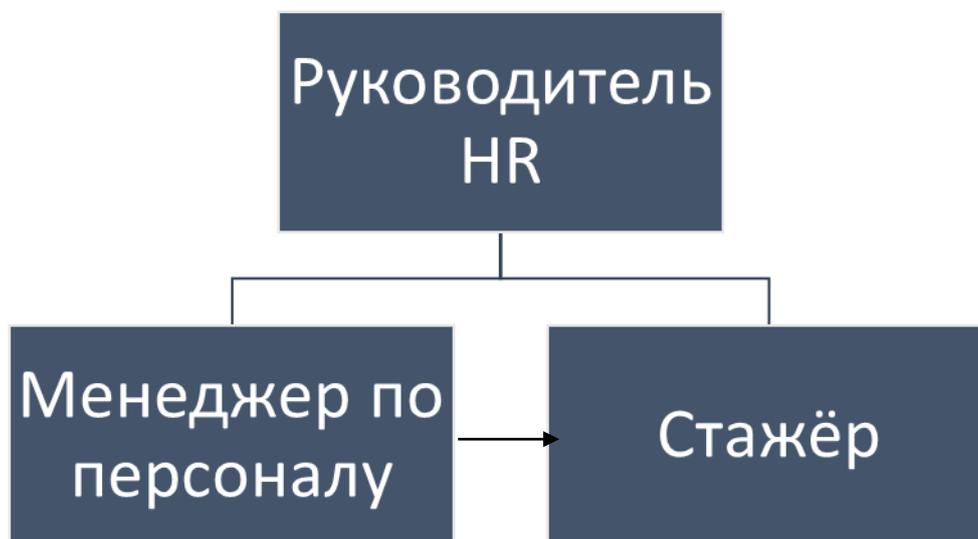


Рис. 3.2. Структура УЧР ООО «РУСАВТО» \*

\*Составлено автором

Особенностью небольшого предприятия, такого как ООО «РУСАВТО», является отсутствие внутренних документов и положений, регламентирующих работу с персоналом компании. В организации нет положения о персонале, отсутствуют должностные инструкции для ряда должностей, нет прописанной стратегии УЧР.

К проблемным зонам в управлении персоналом можно отнести следующие пункты:

- отсутствие прописанной HR-стратегии и иной документации;
- не уделяется внимание внутренним коммуникациям в компании, между сотрудниками отсутствует понимание о формальном общении;
- отсутствие системы оценки и аттестации персонала;
- отсутствие работы с компенсациями и льготами;

- уделяется недостаточно внимания модификации системы стимулирования и мотивации сотрудников;
- не проводится работа с удалёнными сотрудниками.

После проведённого опроса сотрудника кадровой службы (подробнее в п.3.2.), были выявлены основные изменения функций сотрудников кадровой службы в связи с переходом на удалённую работу:

1. Коммуникации с сотрудниками. Конечно, первой проблемой при переходе на удалённую работу становится невозможность общаться как прежде. Поэтому встаёт вопрос о цифровизации коммуникаций с сотрудниками. Теперь HR-специалистам нужно разработать удобный формат общения для всех сотрудников.
2. Поиск кандидатов. В связи с популяризацией удалённого формата работы, многие кандидаты размещают свои резюме не на рабочих сайтах, а в социальных сетях, в специализированных сообществах, поэтому возрастает шанс найти хорошего специалиста именно там. Специалистам кадровой службы предстоит освоить специфический поиск резюме в социальных сетях, а также совмещать его с прежними способами поиска кандидатов.
3. Смещение акцентов в работе. Теперь HR-специалист не только работает с персоналом, но и помогает руководству решать бизнес-задачи и насущные проблемы, потому что удалённая работа и острая эпидемиологическая обстановка новая для всех. Руководству требуется знать и учитывать мнение сотрудников всех областей для принятия рациональных решений.
4. Контроль. Теперь, когда сотрудники находятся вне офиса, контролировать нахождение на рабочем месте и выполнение заданий становится тяжелее. HR-специалистам также стоит помнить о том, что сильный контроль может только усугубить ситуацию, и сотрудники будут недовольны.
5. Кадровое делопроизводство. С приходом удалённой работы нововведений требуют и кадровые документы. Например, обновление должностных инструкций удалённых сотрудников, а также введение положения об удалённой работе. Также стоит рассмотреть вариант введения КЭДО – кадрового электронного документооборота.
6. Планирование персонала. Сложная эпидемиологическая обстановка, карантин и прочее ввели сотрудников в заблуждение и переживание о будущем. Поэтому в данной ситуации HR-специалисты при планировании персонала должны учитывать возможность не увольнять определенного сотрудника, а предложить ему переобучение или перепрофилирование на должность, которая требовала найма

нового сотрудника. Это проводится для того, чтобы обеспечить благополучие своим сотрудником, а также сохранить их лояльность к организации.

7. Мотивация. Удалённых сотрудников становится сложнее мотивировать, потому что большинство привычных мотиваторов теряют свою силу. Теперь сотрудникам кадровой службы предстоит разрабатывать и внедрять новую систему мотивации, учитывающую потребности как удалённых сотрудников, так и офлайн.
8. Регулирование трудовых отношений. Эта немаловажная функция сотрудников кадровой службы также претерпела трансформацию после перехода на удалённый режим работы. Ведь теперь нужно поддерживать связь сотрудника и работодателя, когда они не находятся в одном офисе, а также контролировать выполнения всех обязательств со стороны руководства к персоналу. Стоит отметить, что вопросов, касающихся разногласий в трудовых отношениях между сотрудниками стало меньше.

### 3.2. Анализ возникающих рисков и появившихся возможностей

Целью данного исследования является оптимизация возможностей и рисков трансформации функций HR в условиях удаленной работы в компании ООО «РУСАВТО».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- Запросить необходимые документы (отчётность, корпоративная культура, положение о работе с персоналом и так далее);
- Провести качественный анализ трудовых договоров, должностных инструкций, положений о персонале на предмет наличия пунктов про удалённую работу;
- Составить план интервью с HR-специалистом;
- Провести интервью с HR-специалистом;
- Составить карту наблюдения за работником колл-центра (с помощью аудиозаписи разговора с клиентом);
- Провести наблюдение с трёх сторон (сторона сотрудника, руководителя HR и наблюдателя);
- Посчитать результаты, сделать выводы;
- Разработать практические предложения по оптимизации рисков при переходе на удалённую работу, а также выявлению возможностей.

Для того, чтобы проанализировать ситуацию с удалённой работой в организации, были выбраны такие методы исследования, как полуструктурированное интервью и карта наблюдения, а также анализ кадровой документации. Далее опишем результаты их проведения.

Для интервьюирования был выбран руководитель HR подразделения, чтобы более точно узнать все интересующие аспекты. Был составлен примерный план для полуструктурированного интервью, который представлен в Приложении 1. После проведения интервью была получена следующая информация:

- Как только началась пандемия и вводились ограничения, сотрудники двояко восприняли эту информацию: кто-то был рад переходу на удалённый режим работы, а кто-то волновался, что не сможет выполнять качественно работу из дома. Руководство и отдел кадров старались поддерживать сотрудников, объяснять нюансы, предлагать взять компьютер домой и так далее.
- ООО «РУСАВТО» перевели на удалённую работу всех, кого было возможно. Исключением стали рабочие должности: механики, мойщики, маляры и так далее, а также курьеры и кладовщики. Получается, удалённо стали работать примерно 40% от общего числа сотрудников.
- Сотрудники отдела кадров не сталкивались ранее с переводом такого большого количества сотрудников на удалённую работу одновременно, поэтому возникали некоторые сложности. Во-первых, были не налажены внутренние коммуникации: все пользовались разными мессенджерами, писали на почту, в WhatsApp, в Telegram, не было единства, поэтому многие смс попросту терялись. Во-вторых, было непонятно, как отслеживать работу сотрудников, какую программу для этого использовать, а также как морально не давить на сотрудников контролем.
- Руководители решили, что могут давать во временное использование рабочую технику, а именно ноутбуки, компьютеры и мобильные телефоны сотрудникам, которым это требовалось, подписав акт приема-передачи.
- Для самих сотрудников отдела кадров переход на удалённую работу также был неожиданностью, ранее они не работали удалённо, поэтому приходилось чему-то «учиться заново», перестраивать свои оффлайн функции в онлайн-формат. Сложности возникали в процессе коммуникации с сотрудниками, в процессе контроля и мотивации.
- Наставничество в ООО «РУСАВТО» не практиковалось, так как никто из сотрудников отдела кадров не задумывался о таком инструменте взаимодействия.
- Также в компании нет конкурсов за звание «Лучший работник месяца» и так далее, так как руководители считают, что это «прошлый век» и не эффективно.

- Система управления персоналом в ООО «РУСАВТО» построена стандартно, без введения и использования каких-либо инструментов мотивации, кроме ежегодных премий, а также для улучшения и координации внутренних коммуникаций не проводятся никакие мероприятия.

Изучение внутренней документации ООО «РУСАВТО».

После того, как была запрошена кадровая документация ООО «РУСАВТО» и проведён анализ, стало понятно, что многих важных документов не прописано, поэтому было решено составить таблицу 3.2.

Таблица 3.2

### Кадровые документы ООО «РУСАВТО» \*

Документ	Наличие	Примечание
Трудовые договоры	Есть	Прописаны все необходимые нюансы.
Книга по учёту трудовых книжек и трудовые книжки	Есть	Ведётся без ошибок и нареканий.
Штатное расписание	Есть	Составлено без ошибок и нареканий.
Табель по учёту рабочего времени	Есть	Ежедневно сотрудники кадровой службы заполняют ТРВ.
Приказы (о приеме и т.д.)	Есть	Все прописано и хранится в архиве.
Должностные инструкции	Есть	Но сделаны по типовым вариантам из Интернета. Не хватает спецификации под корпоративную культуру компании.
Правила внутреннего трудового распорядка	Есть	Не хватает описания мест для отдыха и питания.
Положение об оплате труда и премировании	Есть	Нет разбивки премирования по должностям.
Положение об аттестации	Нет	Данный документ стоит ввести в использование, потому что специфика организации предусматривает аттестацию рабочего персонала.
Документы по охране труда, в том числе Журнал учета микротравм	Нет	Из-за специфики работы организации микротравмы могут часто возникать у работников, поэтому журнал учета микротравм рекомендуется вести.
Положение о мотивации и стимулировании	Нет	Также важный документ для всех организаций. Для лучшего стимулирования сотрудников, они должны знать о том, как получить те или иные мотивационные награды.
Кодекс корпоративного поведения	Нет	Для каждой организации важен корпоративный кодекс, культура, а также правила корпоративного поведения: общение с клиентами, с коллегами, а также представление своей организации в других кругах. Данный документ важен для поднятия командного духа, а также корректного общения сотрудников.
Положение об удалённой работе	Нет	Так как большая часть сотрудников перешла на постоянную удалённую работу, следует сформировать документ для регулирования трудовых отношений с удалёнными сотрудниками, а также составления их рабочего графика и прочего.

\* Составлена автором

Исходя из данных в таблице, можно сказать, что основные необходимые кадровые документы в организации есть, они прописаны без ошибок, нужны небольшие доработки. Но также стоит отметить, что требуется ввести несколько документов, необходимых из-за

специфики работы организации и довольно быстрого развития и роста численности работников. Это такие документы, как Положение об аттестации, Журнал учёта микротравм, Документы по охране труда, Положение о мотивации и стимулирования, Кодекс корпоративного поведения, Положение об удалённой работе.

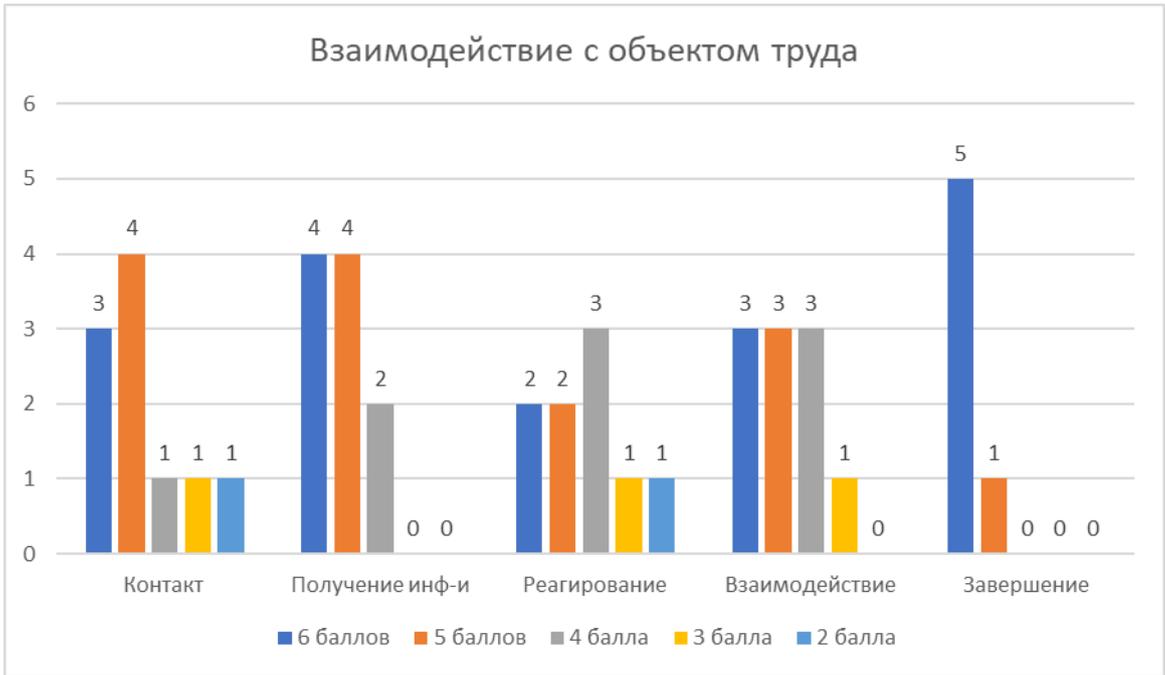
Составление карты наблюдения и проведение наблюдения за удалёнными работниками колл-центра.

Для решения поставленных задач и достижения цели исследования, было принято решение разработать карту наблюдения за работой удалённых сотрудников колл-центра, провести наблюдение с трех сторон – со стороны сотрудников, наблюдателя (практиканта) и HR-специалиста. Разработанная карта наблюдения представлена в Приложении 2.

Для проведения самого наблюдения было решено сделать выборку записей разговоров сотрудников колл-центра с клиентами. Выборка была сделана по сотрудникам, которые были трудоустроены до перехода на удалённую работу и «пережили» его совместно с компанией. Было выбрано для наблюдения 10 записей общения сотрудника с колл-центра с клиентами автосервиса. Каждую запись прослушивали сами сотрудники (те, которые не были автором данной записи), выставляли свои оценки по каждому критерию. Для получения средней оценки мнения сотрудников считалась сумма баллов, поделенная на количество слушателей (т.е., на 9). Далее, запись оценивал сотрудник кадровой службы, а именно менеджер по персоналу. Третьим слушателем был наблюдатель (магистрант, проходящий практику на предприятии).

После прохождения этапа наблюдения, все заполнение карты поступили в обработку. Далее результаты подсчитывались по разным критериям, как в зависимости от оценивающего, так и по различным пунктам оценивания. Далее представлены сводные диаграммы, которые показывают наглядно полученные результаты.

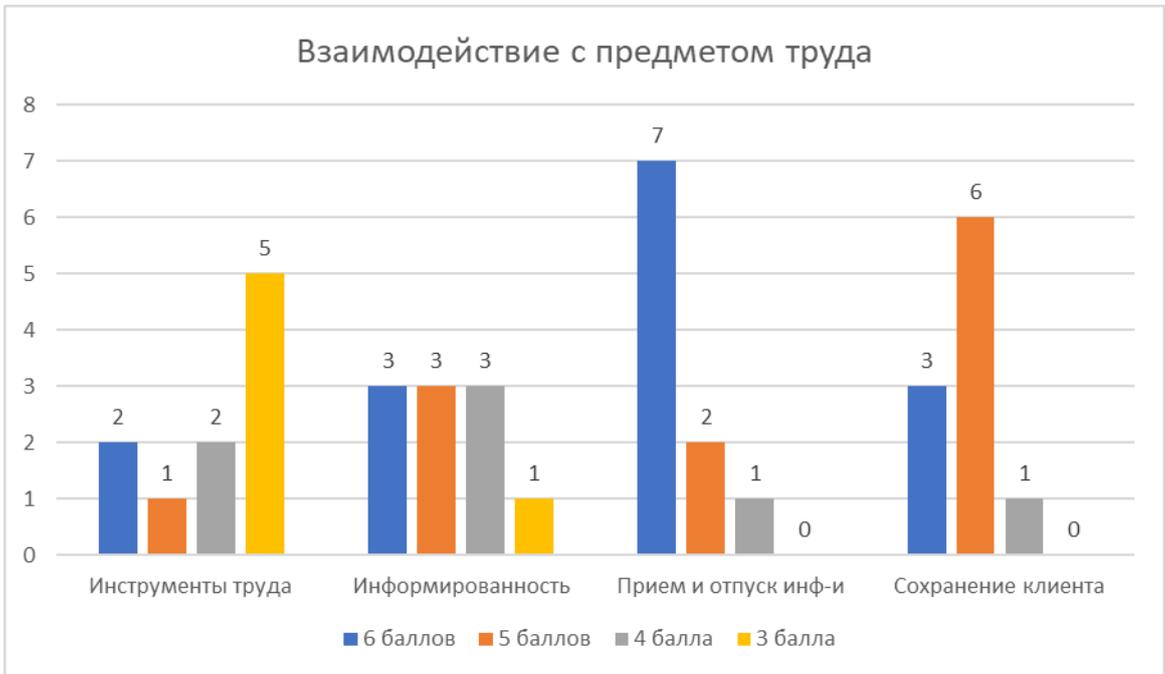
На первой диаграмме (Рисунок 3.3), рассмотрены оценки взаимодействия сотрудника с объектом труда, то есть с клиентом автосервиса.



**Рис. 3.3. Взаимодействие сотрудников колл-центра с объектом труда**

Из Рисунка 3.3. видно, что не все сотрудники справляются на отлично со взаимодействием с клиентом. Это может быть из-за недостатка обучения корпоративному поведению, а также нежеланием сотрудников делать больше и лучше, чем требуется.

Далее (Рисунок 3.4) рассмотрим оценки работы сотрудников колл-центра со стороны взаимодействия с предметом труда, а именно – с информацией (о предоставляемых услугах автосервиса и так далее).

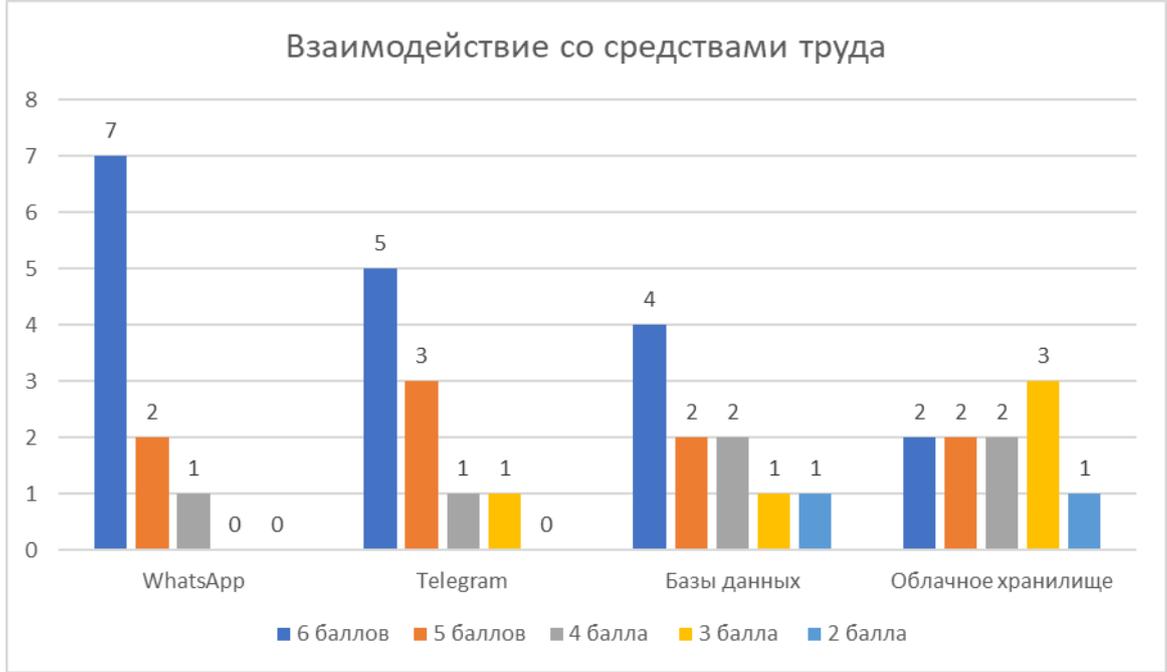


**Рис. 3.4. Взаимодействие сотрудников колл-центра с предметом труда**

Выше приведена диаграмма работы сотрудников колл-центра с информацией о предоставляемых услугах. Как мы можем заметить, самые низкие оценки большинство

сотрудников получили в колонке работы с инструментами труда. Причина этому то, что сотрудники забывают выкладывать информацию о клиентах в облачное хранилище для общего доступа, большинство ведут документы лично на своих компьютерах или тетрадях, потому что пользоваться облачным хранилищем им сложно и непонятно.

В третьей диаграмме (Рисунок 3.5) мы рассмотрим оценки сотрудников касательно взаимодействия со средствами труда, то есть современными технологиями.



**Рис. 3.5. Взаимодействие сотрудников колл-центра со средствами труда**

Как можно заметить, сотрудники практически все умеют пользоваться всеми мессенджерами, а также знают их возможности. Самые большие проблемы сотрудники испытывают с облачным хранилищем: многие попросту забывают добавить туда информацию, а кто-то не понимает, как с ним работать.

В заключительной круговой диаграмме (Рисунок 3.6) рассмотрим профессиональное взаимодействие сотрудников с коллегами.



**Рис. 3.6. Профессиональное взаимодействие сотрудников колл-центра с коллегами**

Данные из четвертой диаграммы говорят о том, что половина сотрудников, участвующих в наблюдении, прекрасно ладят со своими коллегами, и у них есть командный дух, но есть и такие, которые относятся к своим коллегам без уважения. Это недостаток плохо организованной корпоративной культуры.

Подводя итог проведенного исследования внутри организации и анализа данных, а также изучения мирового опыта крупных организаций, можно сказать, что у ООО «РУСАВТО» существуют следующие риски и возможности при переходе на удалённую работу части сотрудников:

Возможности:

- Возможность нанимать сотрудников из других городов, таким образом, расширяя географию организации, повышая узнаваемость, а также обретая возможность найти квалифицированные кадры.
- Возможность давать работу мамам (отцам) в декретном отпуске, а также инвалидам, людям пенсионного возраста. Это поможет не только решить социальные проблемы в обществе, но и повысит репутацию организации в деловых кругах, что привлечет за собой новые выгодные партнерские отношения.
- Возможность снизить затраты на аренду офиса и прочие расходные материалы, например, канцелярия, закупка воды, чая и так далее. Также снизятся издержки на электроэнергию, водоснабжение и прочие коммунальные платежи.

- Возможность расширить рабочий график колл-центра. Чтобы сотрудники не перерабатывали, при удалённой работе есть возможно разделить сотрудников, чтобы они работали в разные промежутки времени. Кому удобно, с 8 утра до 17 вечера, а кому-то удобнее с 10 до 19. Таким образом, колл-центр может работать более расширенный график, а таким образом увеличится число клиентов, так как они смогут дозвониться в любое удобное время.
- Возможность сохранить штат в кризис. Данное преимущество складывается из всех перечисленных выше. Компания, которая меньше тратится на аренду и обслуживание офиса, нанимает ценные удаленные кадры, работает дольше, чем конкуренты, имеет больше шансов пережить возможный экономический кризис.

Риски:

- Риск падения эффективности работы сотрудников, так как они находятся вне офиса в расслабленной обстановке без контроля. Сотрудники могут чаще отвлекаться на социальные сети или домашние дела, готовить обед вместо работы, пойти забирать ребенка из школы.
- Риск не влиться в работу. Обычно первое время новый сотрудник быстро осваивается на рабочем месте благодаря коллегам, которые проведут инструктаж и помогут советом, если это потребуется. Находясь на удалённой работе, сотрудник не может так быстро связаться с коллегами и получить отклик на свой вопрос, поэтому первое время может совершать ошибки и медленно работать.
- Риск потери коммуникации с сотрудниками. Находясь удалённо от офиса, сотрудники не всегда находятся у телефона, а также не всегда следят за сообщениями на почте или в мессенджерах, поэтому какие-либо срочные поручения или вопросы могут остаться без должного внимания.
- Риск возникновения проблемы потери доверия к руководству со стороны сотрудников. Из-за отсутствия налаженных трудовых отношений, а также прямого диалога руководства со своими сотрудниками, на удалённом режиме работы могут возникнуть недопонимания со стороны коллектива.
- Риск падения командного духа в коллективе. Обычно, находясь в офисе, сотрудники общаются на кухне, когда наливают чай или кофе, во время обеда или по пути к метро после работы. Новичков также встречают, общаются с ними, принимают в коллектив. А на удалённой работе неформальное общение сводится к нулю, поэтому у сотрудников может сложиться впечатление, что они

работают вне коллектива, а сами по себе, а о новых сотрудниках узнают только из того, что их добавляют в общие чаты.

#### Вывод

В результате анализа собранных в ходе преддипломной практики данных были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие важных кадровых документов, необходимых из-за специфики работы организации;
- отсутствие регламентации работы сотрудников на удалённом формате;
- сотрудники кадровой службы не перестроили свою работу после перехода части коллектива на удалённую работу, поэтому существуют проблемы коммуникации и работы с ними;
- в организации отсутствует регулярная система мониторинга работы удалённых сотрудников, а также какие-либо мероприятия по адаптации и мотивации.

Траектории трансформации инструментов работы с удалёнными сотрудниками:

- предложение разработать недостающую документацию;
- корректировка функций сотрудников кадровой службы относительно удалённой работы;
- внедрение адаптации и мотивации удалённых сотрудников.

### 3.3. Рекомендации по минимизации негативных изменений функций HR

После проведенного исследования и полученных результатов, были выявлены проблемы перехода части коллектива на удалённую работу, а именно: отсутствие нормативной документации для сотрудников на удалённой работе, отсутствие адаптации новичков на удалённых должностях, нет модификации системы мотивации для удалённых сотрудников, а также сотрудники кадровой службы не смогли трансформировать свои функции после перехода на удалённую работу.

Исходя из выявленных возможностей и рисков для компании ООО «РУСАВТО» в пункте 3.2 данной выпускной квалификационной работы, можно сформировать предложения для минимизации воздействия рисков в данный момент, связанных с переходом на удалённую работу, а также предложения для поиска новых возможностей в будущем.

Итак, перейдем к предложениям, связанным с минимизацией рисков:

1. Разработка локальной документации, связанной с удалёнными и офлайн работниками.

В ходе анализа кадровой документации ООО «РУСАВТО» было выявлено отсутствие ряда важных для организации документов, а именно положения об аттестации, журнала

учёта микротравм, документов по охране труда, положения о мотивации и стимулировании, кодекса корпоративного поведения, положения об удалённой работе.

Разработка такого объема документации занимает большое количество времени, поэтому поручить подготовить ее потребуется стажеру кадровой службы. Для него это будет хорошей практикой, а потом менеджер по персоналу и руководитель смогут проверить, внести коррективы, если потребуется и отдать на утверждение высшему руководству.

В Приложениях 3, 4, 5, 6, 7 приведены проекты разрабатываемых документов, предложенные автором исследования.

## 2. Внедрение процедуры адаптации при трудоустройстве.

В данный момент, в ООО «РУСАВТО» не предусмотрена адаптация новичков, её проводят от случая к случаю, не формализовано, в основном мастера ремонтного цеха вводят в курс дела своих новых сотрудников.

Именно поэтому важно организовать процесс адаптации всех сотрудников, в том числе удалённых. Так, предлагается ввести систему наставничества в компании. Наставничество – это адаптация новичка путём передачи знаний от более опытного сотрудника организации. Новый работник приходит в компанию с теоретическим багажом знаний и, возможно, опытом с прошлой работы, но также немаловажно, чтобы он освоился на новом рабочем месте, узнал все специфические особенности работы в данной организации. Преимущества для новичка очевидны: его обучат всем тонкостям работы, оберегут от ошибок, подготовят к самостоятельной эффективной работе, познакомят с коллективом, введут в курс корпоративной культуры. А что же получит наставник?

Конечно, прежде всего стоит сказать о том, что наставничество всегда должно происходить на добровольной основе. Нельзя назначить наставником человека, который этого не хочет, потому что такое мероприятие будет сразу обречено на провал: новичок получит негативный опыт общения с новыми коллегами, а у старожил организации понизится лояльность к руководству. Поэтому в ООО «РУСАВТО» набор в наставники будет происходить на добровольной основе, мотивируя будущих наставников следующими способами:

- Повышение статуса наставника. Как минимум, в глазах коллег сотрудник, который решил стать наставником, станет примером для подражания и заслужит уважение. Плюс к этому, наставник получает возможность повыситься в должности после успешного выпуска пяти (или более) подопечных и их работы в компании не менее шести месяцев.
- Премия за каждого выпускника. После того, как наставник проведёт курс адаптации, а новый сотрудник успешно проработает в компании не менее трёх

месяцев, наставник получает премию в размере 10% от месячного оклада новичка.

- Развитие навыков управления. Благодаря опыту наставничества, сотрудник получает ценный опыт обучения и управления людьми, который может стать толчком к движению по карьерной лестнице до руководителя. Наставник также имеет возможность пройти курсы по бизнес-психологии или любому другому направлению, которое поможет в будущем еще лучше раскрыть лидерские и управленческие качества.

Функции, которые должен выполнять наставник будут следующими:

- встреча новичка, знакомство его с коллегами;
- знакомство новичка с корпоративной культурой;
- знакомство новичка с рабочим местом и тонкостями;
- консультирование по возникающим вопросам;
- наблюдение над выполнением поставленных задач;
- поиск ошибок и слабых мест, которые новичок допускает, помощь в их устранении;
- составление плана последующей адаптации.

Рассмотрим преимущества системы наставничества для организации в целом:

- Низкие затраты на организацию и внедрение наставничества. Конечно, любой собственник бизнеса в первую очередь думает о затратах на нововведение. Наставничество потребует совершенно небольших вложений, учитывая, что эффективность работы возрастет.
- Повышение лояльности сотрудников. Новички будут признательны, что им уделяется много внимания на новом месте работы, а наставники будут чувствовать гордость, что им доверили обучать новичков.
- Уменьшение текучести кадров. Данное преимущество выходит из предыдущего, ведь при высокой лояльности персонала, сотрудники реже решают сменить место работы.
- Улучшение трудовых показателей за счет быстрой адаптации. Новички смогут быстро влиться в рабочий процесс и начать сразу качественно выполнять рабочие задачи. А наставники в свою очередь будут стараться показать новичкам хороший пример и также будут работать лучше.

Также как и любые нововведения, наставничество имеет свои минусы. В основном они связаны с личностными качествами наставника:

- Недостаточный уровень умений самого наставника, а также нежелание их улучшить.

- Неправильные методы обучения новичка. Бывают ситуации, когда наставник использует метод «повторяй за мной», не разъясняя подробностей.
- Отсутствие обратной связи. Как и во всех рабочих процессах, в наставничестве важна обратная связь. А именно от новичка наставнику: что ему понятно, а что следует повторить. Также и обратная связь с руководством от новичка и от наставника, чтобы исключить вариант того, что они не сработались.

Для того, чтобы избежать негативных моментов при введении такого инструмента адаптации, как наставничество, следует придерживаться следующих советов:

- 1) Выбор правильных кандидатур в наставники. Важно помнить, что наставничество – это добровольно, никого принуждать к этому нельзя. Важно выбрать правильного сотрудника, подкрепляя его желание мотивацией.
- 2) Наставничество не должно идти во вред наставника, сильно отвлекать его от рабочего процесса и мешать при выполнении плана работ.
- 3) Не забывать про обратную связь и контроль. Необходимо ставить четкие цели на наставничество и следить за их достижением, а также делиться своими мыслями и чувствами.

Общая схема внедрения наставничества как инструмента адаптации была описана выше, перейдём к наставничеству при удалённой работе.

Дистанционное наставничество – это адаптация новичка путём передачи знаний от более опытного сотрудника организации в удалённом формате с использованием цифровых технологий. Таким образом, для адаптации новых удалённых сотрудников рекомендуется разработать систему удалённого наставничества.

Система удалённого наставничества должна работать следующим образом: новенький сотрудник получает доступ к чат-боту в Telegram, в котором он выбирает свою должность, и ему предлагают выбрать наставника, которые в данный момент свободны и готовы взять под опеку новичка. В карточке наставника написан краткий приветственный текст о нём: сколько работает в компании, чего достиг, его интересы в рабочей сфере и хобби и т.д. После выбора новичком наставника, ему приходит оповещение, что его выбрали в программе наставничества, и требуется подтверждение. После совместного выбора, наставник и новичок получают контакты друг друга, после чего начинают общаться лично. После знакомства и опроса новичка, наставник составляет план адаптации в соответствии с потребностями нового сотрудника, представляя его сотруднику кадровой службы на одобрение. После согласования с HR-специалистом, наставник и новенький начинают совместную деятельность посредством общения по видеоконференциям. У всех наставников

есть доступ к материалам по корпоративной культуре и другой нужной документации для ознакомления с ней нового сотрудника.

Таким образом, для внедрения дистанционного наставничества потребуется разработка чат-бота в мессенджере Telegram, а также составление красочных интерактивных презентаций организации и корпоративной культуры и стандартов. Для создания такого простого чат-бота следует привлечь штатного IT-специалиста, а для создания презентаций нанять графического дизайнера, который разработает корпоративный стиль презентаций и подготовит их по запросам сотрудников отдела кадров и PR-специалиста.

### 3. Введение нового формата мотивации сотрудников.

Одной из главных проблем удалённого формата работы является проблема мотивации сотрудников. Многие возможные варианты моральной или социальной мотивации, например, мотивация свободным временем и работа вне офиса, становятся не актуальны. Поэтому важно найти такой вариант моральной мотивации, который совместит в себе мотивацию как для онлайн-сотрудников, так и для офлайн.

Вариантом такой моральной мотивации является доска почёта. Конечно, сразу возникает замечание, что доски почёта – это устаревший способ мотивации. Но, как показывает практика, он начинает возрождаться в новых вариациях. Поэтому был проведён устный опрос сотрудников, как они относятся к введению доски почёта, будет ли она, на их взгляд, мотивировать их самих и их коллег. 51% опрошенных считает, что возрождение доски почёта будет интересным вариантом мотивации, который стоит попробовать в организации. 32% опрошенных думают, что доска почёта – это пережиток прошлого или совершенно не эффективный способ мотивации. 17% опрошенных сотрудников воздержались от ответа.

Поэтому было принято решение ввести доску почёта как моральную мотивацию распределённого коллектива (из офлайн и онлайн сотрудников). Это позволит вдохновить сотрудников на достижение целей и перевыполнение нормативного плана, а также закрывать личные потребности в признании и самореализации. Таким образом, разработку и оглашение требований и регламента, по которым будет производиться отбор сотрудников, которые попадут на доску почёта, следует поручить руководителям каждого отдела: ремонтной зоны, АУП, колл-центра и так далее. За оформление места для доски почёта, подготовку фотографий сотрудников и других мероприятий ответственным следует назначить менеджера по персоналу. Ему предстоит выбрать подходящие места, где будут висеть доски почёта в каждом отделе, а также место общей большой доски почёта по всей организации, где будут дублироваться результаты по отделам. Далее, нужно подготовить фотографии всех сотрудников, так, офлайн-сотрудников сфотографировать в едином стиле на корпоративном

фоне. Также менеджеру по персоналу потребуется проверить требования, написанные руководителями отделов к тем, кого они планируют размещать на доске почёта. И далее, уже внедрять данный способ моральной мотивации в жизнь компании.

Если с доской почёта для офлайн сотрудников всё понятно, и организовать процесс внедрения не составит труда, то на электронной доске почёта надо остановиться подробнее. Предлагается размещать виртуальную доску почёта в Telegram-канале который объединит удалённых сотрудников всех отделов. Сама система отбора сотрудников, размещения фотографий и так далее схожа с обычной доской почёта, но имеет свои особенности. Например, удалённых сотрудников не получится сфотографировать в едином стиле, нужно запросить у них фото в деловом стиле на однотонном фоне, а потом разместить там корпоративный стиль. Также в данном Telegram-канале будут публиковаться результаты офлайн-сотрудников, чтобы коллектив был в курсе достижений своих коллег.

Ответственным за виртуальную доску почёта следует назначить стажера кадровой службы, так как он хорошо знает интерфейс и возможности Telegram. Начальники удалённых отделов будут направлять ему кандидатов на размещение на доске почёта, менеджер по персоналу будет делиться кандидатами от офлайн-отделов, а стажер кадровой службы формировать посты.

Таким образом, весь коллектив будет охвачен таким способом моральной мотивации как доска почёта. При помощи совмещения цифровых технологий и простейшего способа мотивации сотрудников, мы получили отличный способ сплотить коллектив и настроить на достижение высоких целей.

Также, продолжая тему моральной мотивации удалённых сотрудников, стоит уделить внимание следующим вещам:

- Проводить привычные офлайн-ритуалы в онлайн-формате. Удалённым сотрудникам не хватает неформального общения с коллегами, как это было в офисе, когда они приходили с утра, обсуждали какие-то новости за кружкой чая или кофе и так далее. Поэтому стоит ввести традицию утренних коротких созвонов с помощью конференций, на которых сотрудники также будут общаться о чём-то, кроме работы.
- Создание клубов по интересам. В онлайн формате можно проводить встречи интересным способом для тех, кто хочет примкнуть к клубу единомышленников. Например, по четвергам собирать групповые конференции, во время которых сотрудники будут обсуждать любимые книги и сериалы, или говорить о рыбалке или футболе. Таким образом, сотрудники найдут компанию

по душе и будут разгружаться после трудовых будней, разговаривая о любимом хобби.

- Держать сотрудников в курсе событий. Нельзя забывать о том, что сотрудники всегда должны знать о жизни компании. Работая в офисе, сотрудники передают такую информацию друг другу лично, а на удалёнке могут даже не узнать каких-то вещей. Поэтому важно оповещать персонал о том, что происходит внутри компании: о приёме новых сотрудников, о повышениях, о мероприятиях и важных сделках и нововведениях. Это повышает лояльность сотрудников к компании, так как они понимают, что от них ничего не скрывают.

Итак, ещё одним предложением для того, чтобы избежать рисков, связанных с переходом на удалённую работу, стало внедрение новых методов моральной мотивации, таких как виртуальная и реальная доски почёта, а также, что касается удалённых сотрудников, то внедрение ежедневных утренних созвонов, общения в клубах по интересам и ведение канала с новостями о компании. Данные нововведения позволят цифровизировать функцию адаптации, повысят лояльность сотрудников и уровень доверия к руководству, а также помогут удалённым сотрудникам не выгорать без неформального общения с коллегами.

#### 4. Учёт рабочего времени с помощью чат-бота в Telegram.

Одной из самых затратных по времени функций HR является учёт рабочего времени сотрудников. Каждый день сотрудник кадровой службы обходит все отделы, отмечая, кто находится на рабочем месте, а кто нет. Сделать пропускную систему невозможно, так как специфика организации не позволяет. Тем более, часть коллектива находится удалённо, писать лично каждому удалённому сотруднику занимает много времени. Это лишние часы, которые менеджер по персоналу смог бы потратить на более полезные функции.

Поэтому предлагается ввести в помощь сотрудникам кадровой службы чат-бота в Telegram, который поможет цифровизировать задачу по учёту рабочего времени сотрудников. Чат-бот будет работать следующим образом: каждый рабочий день сотрудникам будут приходить СМС-уведомления из Telegram, что им нужно отметить на работе. Они отправят боту команду, выбранную из меню - «Начать смену». Далее бот запросит на выбор, где они проводят смену: Филиал Бугры, Филиал Энергетиков или Дом. Сотрудник выберет, где он работает. На следующем шаге, при выборе одного из филиалов, бот запросит местоположение сотрудника, чтобы отправить актуальное местоположение, нужно будет нажать кнопку в меню. Таким образом, бот проверит, не обманывает ли сотрудника бот. Что касается удалённых сотрудников, то после выбора опции «Дом», бот запросит фото рабочего места (компьютера, ноутбука), где будет видна дата и время. При

этом, у сотрудников кадровой службы в онлайн-таблице будут отображаться полученные от сотрудников данные с указанием ФИО, даты и времени регистрации.

Также, для сотрудников, выбравших опцию «Дом», чат-бот будет высылать напоминание о заполнении облачного хранилища информацией по рабочему дню: новых заказах, обслуженных клиентах и так далее. Таким образом, проблема, выявленная при проведении карты наблюдения, будет устранена. Сотрудники будут лучше обращаться со средствами труда.

Так как в коллективе ООО «РУСАВТО» есть штатный IT-специалист, разработку чат-бота по учету рабочего времени следует поручить ему, так как данная работа не требует специализированных знаний.

Таким образом, благодаря цифровизации учета рабочего времени, то есть функции контроля, у сотрудников кадровой службы появится время на задачи, которые откладывались на потом из-за затяжной рутины. Сотрудники также должны оценить данное нововведение, так как коллектив ООО «РУСАВТО» довольно молодой – средний возраст сотрудников составляет 32 года, и они готовы к процессу цифровизации.

Далее, рассчитаем эффективность предложенных мер по совершенствованию трансформации HR-функций.

#### 1. Разработка локальной документации.

После разработки и внедрения данного предложения ожидается следующий результат (социальный эффект):

- Снижение микротравм до минимального значения у офлайн-работников благодаря анализу журнала учета микротравм и их последующему предупреждению.
- Повышение лояльности сотрудников организации, так как благодаря ознакомлению с документами по премированию, корпоративной этике и так далее, сотрудники будут осознавать, что начальство о них думает и заботится.
- Благодаря внедрению Положения об удалённой работе, у дистанционных сотрудников станет меньше вопросов по трудовому распорядку, компенсациям за Интернет и так далее, в виду этого, повысится доверие к руководству.

#### 2. Внедрение процедуры адаптации при трудоустройстве.

Внедрение процедуры адаптации в первую очередь требуется для того, чтобы сократить число уволенных сотрудников в первый год после приема, а, следовательно, и затраты на поиск и удержание новых сотрудников. Далее представим показатели текучести кадров с 2019 года, где заметно изменение текучести после перехода на удаленную работу. (Таблица 3.2.)

Таблица 3.2.

**Текучесть кадров в ООО «РУСАВТО» \***

Показатели	2019	2020	2021	2022
Весь персонал (среднесписочная численность)	121	115	111	110
Уволено по собств. желанию	5	7	4	3
Уволено по инициативе работодателя	1	0	0	0
Коэффициент текущесть, %	$6*100/121=4,96$	$7*100/115=6,09$	$4*100/111=3,6$	$3*100/110=2,7$

\*Составлено автором по локальной кадровой отчетности

$$КТК = (УСЖ + УИР) \times 100 / СЧ,$$

где КТК – коэффициент текущесть кадров;

УСЖ – количество уволенных по собственному желанию сотрудников;

УИР – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.);

СЧ – среднесписочная численность сотрудников за период отчета.

Как мы можем заметить, в 2020 году, после введения удаленного формата работы, коэффициент текущесть оказался самым высоким – 6,1%. Сотрудники были не удовлетворены условиями работы, неопределенностью, когда все нормализуется и так далее. Для более полной картины, приведем таблицу текущесть по сотрудникам колл-центра, которые в 2020 году были полностью переведены на удаленный формат работы. (Таблица 3.3)

Таблица 3.3.

**Текучесть кадров в колл-центре ООО «РУСАВТО» \***

Показатели	2019	2020	2021	2022
Весь персонал колл-центра (среднесписочная численность)	15	13	14	12
Уволено по собств. желанию	2	5	3	2
Уволено по инициативе работодателя	0	0	0	0
Коэффициент текущесть, %	$2*100/15=13,3$	$5*100/13=38,5$	$3*100/14=21,4$	$2*100/12=16,7$

\* Составлено автором по локальной кадровой отчетности

Анализируя таблицу 3.3., можно заметить, что в 2020 году, когда сотрудников колл-центра вынужденно перевели на дистанционную работу, текучесть кадров возросла практически в 3 раза, а именно до 38,5%. Это самый высокий показатель за 4 года, которые

приведены в таблице. К 2022 году текучесть вернулась близко к «допандемийному» показателю - 16,7%, но по-прежнему имеется необходимость сократить число увольняющихся сотрудников в первый год работы.

После внедрения процедуры цифрового наставничества планируется сокращение увольняемых по собственному желанию сотрудников в первые полгода-год после трудоустройства до 1 человека в год. Соответственно, сотрудники отдела кадров станут меньше тратить времени и ресурсов на подбор и адаптацию новых сотрудников, а у существующих сотрудников повысится лояльность к организации.

Затраты на данный проект будут единоразовые: создание чат-бота и разработка и создание презентаций по корпоративным ценностям. Данный чат-бот в мессенджере Telegram будет разрабатывать штатный IT-специалист, зарплата которого составляет 75 000 рублей, соответственно, 3571 в день. Временные затраты на разработку чат-бота составят: 4 часа на основную работу, далее по требованию обновления информации в чат-боле примерно по 1 часу один раз в три месяца. Итого, временные затраты составят 8 рабочих часов в первый год, которые равны одному рабочему дню, а это 3571 рублей.

Создание презентаций стоит поручить дизайнеру-специалисту, который будет найден вне штата. Средняя стоимость оформления презентаций в Санкт-Петербурге составляет 2550 рублей по данным ПРОФИ.РУ<sup>62</sup>. Следовательно, за две необходимые презентации по корпоративной культуре и в целом по организации потребуется 5 100 рублей.

Общая сумма затрат по проекту цифрового наставничества составит 8 671 рубль.

Таким образом, ожидаемый уровень текучести кадров в отделе колл-центра составит 6,7% при условии неизменности прочих факторов, что говорит о прекрасном уровне слаженности коллектива и эффективной адаптации.

### 3. Введение нового формата мотивации сотрудников.

Внедрение доски почета как в офисе и для дистанционных сотрудников повлечет за собой следующие социальные эффекты:

- Сотрудники будут стремиться работать лучше благодаря соревновательному духу (повышение производительности труда).
- Повышение командного духа в коллективе, потому что сотрудников объединит новое азартное дело – соревнование за звание лучшего работника.

---

<sup>62</sup> Оформление презентаций в Санкт-Петербурге // [https://spb.profi.ru/it\\_freelance/oformlenie-prezentacii/?utm\\_campaign=83116654.spx\\_itfl\\_profi\\_search\\_spb\\_alltop&utm\\_term=43263995274.13475186381.0&utm\\_content=premium\\_---autotargeting\\_none&utm\\_source=yandex\\_cpc&utm\\_medium=cpc&\\_openstat=ZGlyZWN0LnlhbmRleC5ydTs4MzExNjY1NDsxMzQ3NTE4NjM4MTt5YW5kZXgucnU6cHJlbW11bQ&yclid=12633467754944921599#price](https://spb.profi.ru/it_freelance/oformlenie-prezentacii/?utm_campaign=83116654.spx_itfl_profi_search_spb_alltop&utm_term=43263995274.13475186381.0&utm_content=premium_---autotargeting_none&utm_source=yandex_cpc&utm_medium=cpc&_openstat=ZGlyZWN0LnlhbmRleC5ydTs4MzExNjY1NDsxMzQ3NTE4NjM4MTt5YW5kZXgucnU6cHJlbW11bQ&yclid=12633467754944921599#price)

- Повышение уровня лояльности к месту работы, так как у сотрудников будет развиваться чувство приверженности к организации, где их работу оценивают по заслугам.

Планируемый экономический эффект от внедрения доски почета составляет повышение выручки от реализации услуг на 1% в год при условии неизменности прочих факторов. В 2022 году выручка от реализации услуг составила 198 689,5 тыс. руб. (Приложение 8). Таким образом, планируемый прирост составит 1987 тыс. руб. В итоге, выручка от реализации услуг составит 200 676,5 тыс. руб.

Доска почета сама по себе совершенно не затратный способ мотивации для работодателя. Средняя цена на информационный стенд с 8 карманами в Санкт-Петербурге составляет 3500 рублей<sup>63</sup>. Потребуется два таких стенда, так как у организации два здания. То есть, на материалы потребуется выделить 7 000 рублей. Далее, рассчитаем временные затраты менеджера по персоналу, который будет заниматься подготовкой и внедрением данного инструмента мотивации сотрудников. На подготовку фотоматериалов, создание цифрового канала в мессенджере Telegram, где будет создана цифровая доска почета, подготовка других информационных средств, а также согласование с руководителями отделов займет у менеджера по персоналу 2 рабочих дня. Зарплата менеджера по персоналу составляет 70 000 рублей в месяц, это 3 333 рубля в день. Соответственно, 6 666 рублей – стоимость работы менеджера по персоналу на внедрение доски почета.

Общая сумма затрат по проекту внедрения цифровой доски почета составит 13 666 рублей.

#### 4. Учет рабочего времени с помощью чат-бота в Telegram

Предложение по введению чат-бота в Telegram по учёту рабочего времени для помощи сотрудникам отдела кадров имеет следующие социальные эффекты:

- Сокращение затрат рабочего времени сотрудников отдела кадров на монотонную работу по контролю за учетом рабочего времени. Время, которое сохранится с помощью чат-бота, сотрудники отдела кадров смогут потратить на дела, которые до этого откладывали: разработка кадровой стратегии и так далее.
- Цифровизация функции контроля также повлияет на восприятие самими сотрудниками организации, которые будут вовлечены в данный процесс, а также у них пропадет чувство постоянного надзора.

Учитывая, что менеджер по персоналу тратит примерно по 30 минут в день на заполнение табеля учета рабочего времени, то в месяц он тратит  $21 \cdot 0,5 = 10,5$  часов своего

<sup>63</sup> Купить информационный стенд в Санкт-Петербурге// Яндекс.Маркет // <https://market.yandex.ru/search?clid=703&text=купить%20доску%20почета%20для%20организации&allowCollapsing=1&local-offers-first=0>

рабочего времени, а в год  $247 * 0,5 = 123,5$  часа, а это 15,4 рабочих дней в год на заполнение табеля.

Зарплата менеджера по персоналу составляет 70 000 рублей в месяц, это 3 333 рубля в день. Соответственно, на заполнение табеля по учету рабочего времени тратится 15,4 рабочих дня и 51 328 рублей заработной платы менеджера по персоналу.

Чат-бот будет разрабатывать штатный IT-специалист. На разработку чат-бота такого плана программисту потребуется 1,5-2 рабочих дня, с учетом того, что нужно изучить специальную литературу. IT-специалист получает зарплату 75 000 рублей в месяц, соответственно, 3571 в день. За два рабочих дня, которые потребуются на внедрение и апробацию чат-бота его заработная плата составит 7 142 рубля.

Эффективность рассчитывается по формуле результат, деленный на затраты. Таким образом, эффективность внедрения чат-бота составит  $51\,328 \text{ рублей} / 7142 \text{ рубля} = 7,2$ . Если переводить в проценты, это 719%, что является огромным показателем высокой эффективности предложенных мер.

#### Вывод

Таким образом, в третьей главе выпускной квалификационной работы были представлены предложения по улучшению трансформации функций сотрудников кадровой службы при переходе на удаленную работу, а именно:

1. Разработка локальной документации по дистанционной занятости.
2. Цифровизация функции адаптации – внедрение такого инструмента как цифровое наставничество.
3. Внедрение нового инструмента неденежной мотивации сотрудников – доски почета.
4. Разработка чат-бота для учета рабочего времени сотрудников для сокращения временных затрат менеджера по персоналу.

Приведенные расчеты эффективности показали, что все предложения имеют неоспоримую социальную и экономическую эффективность, а также малозатратные, это важно, так как организация ООО «РУСАВТО» небольшая и не может выделять много ресурсов для нововведений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня, когда мир столкнулся с пандемией COVID-19, появление и распространение которой привели к изменениям в характере трудовой деятельности, необходимость к адаптации в новых условиях стала вызовом для специалистов сферы управления персоналом. Реализация различных методов и подходов, с использованием цифровых инструментов и технологий позволит HR-специалисту выполнять полноценно свои функции в онлайн-режиме, несмотря на самоизоляцию. Актуальность внедрения возможностей цифрового HR является бесспорным. Отказ от использования этих возможностей приведет к потере конкурентоспособности и доступу к уникальным по качественным характеристикам человеческих ресурсов, замедлит выполнение функций по управлению персоналом, снизит уровень вовлеченности и мотивации персонала. Трансформация HR-технологий так же приведет к обновлению и расширению компетенций и определенной кросс - функциональности HR-специалистов.

Отметим основные выводы, которые были получены в ходе данного исследования:

1. Были изучены и проанализированы теоретические основы трансформации функций HR в условиях удаленной работы. Были изучены определения удаленной работы и трансформации различных авторов, при этом стало понятно, что определения разнятся. Поэтому было принято решение разработать авторское определение удалённой работы и понятия «трансформация».
2. Также было изучено влияние цифровизации на функции HR и тенденции трансформации функций HR в условиях удаленной работы. Таким образом, основными ключевыми вопросами в сфере HR сегодня как в России, так и во всем мире являются создание атмосферы лояльности и вовлеченности сотрудников, что достигается за счет создания комфортных условий труда для персонала, постоянного взаимодействия и обратной связи, эффективной организации удаленной работы.
3. Важным этапом исследования стал анализ отечественного и мирового опыта внедрения дистанционной работы, а также цифровизации функций сотрудников отдела управления персоналом после перевода на удаленную работу. В настоящее время активно изменяется и увеличивается информация, поэтому необходимо уделять достаточное внимание дистанционному кадровому планированию и менеджменту, чтобы в дальнейшем иметь возможность прогнозировать и решать задачи в рамках компании. Вся информация, полученная вышеуказанным инструментарием, даст руководству достаточное количество информации, чтобы

понять действительную ситуацию, принятия ими решений по кадровому планированию с учетом возможных рисков.

4. В рамках эмпирического исследования в месте прохождения практики, а именно в страховом автосервисе ООО «РУСАВТО», был проведен анализ персонала организации, системы управления персоналом, функций, выполняемых сотрудниками отдела кадров до и после перевода части сотрудников на удаленную работу.
5. В ходе данного исследования, которое проводилось методом интервьюирования, опроса сотрудников и составления карты наблюдения, были выявлены проблемы, которые мешали эффективно выполнять работу с удаленными сотрудниками. А именно: отсутствие локальной документации для удаленных сотрудников, проблемы коммуникации с сотрудниками, отсутствие мотивации и адаптации удаленных сотрудников, а также пробелы в умениях работы с облачным хранилищем.
6. На основании полученных результатов данного исследования и в качестве результата выпускной квалификационной работы были предложены рекомендации по уменьшению воздействия рисков, связанных с переходом на удаленную работу, а также выявлению новых возможностей для повышения эффективности работы с персоналом. Данные предложения являются универсальными и могут использоваться в любой организации (любого размера), в которой осуществляется перевод части или всего коллектива на удаленный формат работы.

Таким образом, подтвердилась гипотеза исследования, а именно: цифровизация функций HR способствует снижению рисков, связанных с переходом на удаленную работу.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

## Нормативно-правовые акты

1. Устав ООО «РУСАВТО» от 26.10.2010
2. Положение об оплате труда и премировании ООО «РУСАВТО» от 14.05.2017
3. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «РУСАВТО» от 22.11.2011
4. Должностные инструкции (различных должностей)
5. Штатное расписание ООО «РУСАВТО» от 16.01.2023
6. Табель учёта рабочего времени ООО «РУСАВТО» от 31.01.2023

## Книги

7. Армстронг М. Управление человеческими ресурсами. – СПб: Прогресс книга. – 2018. – 1037 с.
8. Армстронг, М. Главный учебник HR в мире / М. Армстронг; перевод. Е.Л. Бегма –М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2011 [Электронный ресурс].
9. Архипова Н.И. Проблемы управления персоналом. – М: Проспект. – 2018 – 163 с.
10. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. –12-е изд., стер. –М.: Академия, 2015. –219 с.
11. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами. – М: Юрайт. – 2021. – 272 с.
12. Десслер Г. Управление персоналом. – М: Лаборатория знаний. – 2020. – 801 с.
13. Елкин С.Е. Управление персоналом организации. – Саратов: АйПиАр Медиа, 2019. – 236 с.
14. Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов. – М: Директ-Медиа. – 2019. – 364 с.
15. Зайцев Г.Г. Управление человеческими ресурсами. – М: Academia. – 2018. – 350 с.
16. Исаева О.М. Управление человеческими. – М: Юрайт. – 2021. – 168 с.
17. Кибанов А.Я. Компетентностный подход в управлении персоналом. – М: ИНФРА-М. – 2020. – 156 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М: КноРус. – 2021. – 360 с. URL: [http://fptl.ru/files/menedjment/kibanov\\_upravlenie-personalom.pdf](http://fptl.ru/files/menedjment/kibanov_upravlenie-personalom.pdf)
19. Коргова М.А. Кадровый менеджмент. – М: Юрайт. – 2020. – 216 с.
20. Курсова О.А. Правовое регулирование управления персоналом. – М: Юрайт. – 2020. – 415 с.
21. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами. – М: Юрайт. – 2021. – 203 с.

22. Ловчева М.В. Управление персоналом. – М: РГ-Пресс. – 2021. – 78 с.
23. Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике. – М: КноРус. – 2020. – 232 с.
24. Мартынов А. В. Структурная трансформация российской экономики. - М., 1999. - 244 с.
25. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. – М: Юрайт. – 2021. – 191 с.
26. Маслова В.М. Управление персоналом. – М: Юрайт. – 2021. – 431 с.
27. Минченкова О.Ю. Управление персоналом. – М: КноРус. – 2018. – 224 с.
28. Никитина А.С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении. – М: Юрайт. – 2021. – 187 с.
29. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. – М: Юрайт. – 2021. – 575 с.
30. Пасечникова Л.В. Процессный подход к управлению персоналом. – М: ФЛИНТА. – 2018. – 161 с.
31. Чуланова О.Л. Кадровый консалтинг. – М: ИНФРА-М. – 2020. – 358 с.
32. Elliot G. Build It: The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement Hardcover. – Illustrated, 2019.–122 p.
33. Meyer P. «Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations». Routledge. –2019. –256 p.
34. Zhu P. «Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile». BookBaby. –2019. –210 p.

#### Статьи в журналах

35. Антонова Н.Л., Касимова М.К. Переход компаний на удаленную работу: преимущества и недостатки // Заметки ученого. - 2021. - № 6-1. - С. 338-341.
36. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. «Влияние рынка труда на трансформацию управления персоналом в современных условиях» // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-rynka-truda-na-transformatsiyu-upravleniya-personalom-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 05.01.2022).
37. Белолипецкая А.Е., Головина Т.А., Данилова Н.Е. Управление персоналом в условиях цифровизации экономических процессов // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 1 (114). - С. 715-718.
38. Бородин И. Правовой статус телеработника (в порядке постановки задачи) / И. Бородин // Трудовое право. – 2008. – № 5. – С. 13-20.

39. Газалиева Н.И. Трансформация системы управления персоналом в условиях цифровизации // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 4 (129). - С. 1357-1360.
40. Ибрагимова Паизат Алиевна, Гусайниева Хамис Гусайниевна «Особенности управления персоналом в условиях самоизоляции» // РППЭ. 2021. №4 (126). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-usloviyah-samoizolyatsii> (дата обращения: 02.01.2022).
41. Ким А.А. Трансформация функций менеджера в контексте развития технологий // Скиф. 2019. №9 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-funktsiy-menedzhera-v-kontekste-razvitiya-tehnologiy> (дата обращения: 03.01.2022).
42. Климов Н.А. Стратегическое управление персоналом // Integral. – 2019. – №2. – С. 54-59.
43. Колосницына М. «Тотальная автоматизация» // The Human Resources Times Magazine. –2019. – С. 11–15.
44. Конобеццев Федор Дмитриевич, Лаас Наталья Ивановна, Гурова Екатерина Викторовна, Романова Ирина Анатольевна Удаленная работа: технологии и опыт организации // Вестник ГУУ. 2019. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/udalennaya-rabota-tehnologii-i-opyt-organizatsii> (дата обращения: 02.01.2022).
45. Макарова Л.В. Особенности управления персоналом организации // Вестник университета МВД России. – 2019. – №1. – С. 242-245.
46. Манахова И.В. К вопросу о построении модели устойчивого развития национальной экономики // В кн: Формирование российской модели рыночной экономики: противоречия и перспективы.- Ч. 2. - М., 2003. - 324 с.
47. Маркова О.В., Конобеева А.Б. «Организационные механизмы в управлении трудовыми отношениями на удаленной основе» // Вестник МФЮА. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-mehanizmy-v-upravlenii-trudovymi-otnosheniyami-na-udalennom-osnove> (дата обращения: 02.01.2022).
48. Менеджмент и управление персоналом. – М: Русайнс. – 2020. – 144 с.
49. Миронова Е.А., Соловьева С.В. Иг-менеджер в мире трансформируемых профессий: коллизии стандартов и цифровой реальности // Кадровик. - 2021. - № 9. - С. 119-131.
50. Михайлов А.А., В. И. Федулов Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости // ЕГИ. 2020. №3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-upravleniyu-personalom-v-usloviyah-udalennoy-zanyatosti> (дата обращения: 02.01.2022).

51. Орлов В.Б., Бураншина Е.И. Удаленная работа как новая реализация трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе // Вестник югорского государственного университета - 2014 г. - Выпуск 4 (35). - С. 40–46.
52. Промыслов Б.Д. Цифровизация. обоснование технических возможностей создаваемых систем управления на основе виртуально-логистического подхода с учётом совершенствования кадровой политики персонала // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. - 2020. - № 8 (188). - С. 17-30.
53. Рогожина Е.Б., Оглоблин В.А. К вопросу об организации труда в условиях цифровизации // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. - № 10-2 (68). - С. 129-131.
54. Ромашова И.Б., Самохвалова Е.Б., Сергеева Ю.В., Удалова И.Б. Перспективы формата удаленной работы в условиях цифровизации и возрастания социальных рисков // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 9 (122). - С. 930-932.
55. Сайфуллина Л.Д. Влияние пандемии на автоматизацию основных задач hr-специалиста // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. - № 9-2 (67). - С. 52-56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-pandemii-na-avtomatizatsiyu-osnovnyh-zadach-hr-spetsialista> (дата обращения: 03.01.2022).
56. Селентьева Д.О. Совершенствование системы управления персоналом // Журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12. – С. 83-85.
57. Сотникова, Е. В. Перспективы развития удалённой работы в современной России / Е. В. Сотникова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 31 (373). — С. 126-128. — URL: <https://moluch.ru/archive/373/83467/> (дата обращения: 02.01.2022).
58. Соу Г.Э. HR-тренды: формирование бренда работодателя на основе аналитической деятельности // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. - Москва, 2021. - С. 452-459.
59. Станкевич Анастасия Алексеевна «Изменение функций кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом» // НАУ. 2020. №52-1 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmenenie-funktsiy-kadrovoy-sluzhby-v-usloviyah-strategicheskogo-upravleniya-personalom> (дата обращения: 03.01.2022).
60. Стожко К.П. Труд в экономике информационного общества. – Екатеринбург: УМЦ УПИ. – 2019. – С. 206-209.
61. Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – №9. – С. 137-144.
62. Харламова Т.Л. Переход на удаленную форму работы как ответ на вызовы цифровизации // Неделя науки СПбПУ. - 2019. - С. 55-57.

63. Шабанова М. А. Особенности правового регулирования нетипичных трудовых договоров: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.05 / Мария Андреевна Шабанова. – Ярославль, 2008. – 20 с.

64. Широковских Сергей Александрович 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). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-sistemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-krupnoy-promyshlennoy-kompanii-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-i> (дата обращения: 04.01.2022).

65. Яхонтова Е.С. Удаленная работа: факторы успеха и потенциал // Проблемы теории и практики управления. - 2021. - № 2. - С. 172-189.

66. McNulty К. It's Time for HR 3.0. URL: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/04/23/its-time-for-hr-3-0/> (дата обращения: 23.12.2021).

#### Интернет-ресурсы и электронные базы данных

67. Международная организация труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_544138/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_544138/lang--en/index.htm) (дата обращения: 15.12. 2021).

68. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/file/e0ce66117ad46ad5d78e83ac754d6199/11\\_082020.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/e0ce66117ad46ad5d78e83ac754d6199/11_082020.pdf) (дата обращения: 17.12.2021).

69. Официальный сайт компании Coleman Services [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coleman.ru> (дата обращения: 24.12.2021).

70. Официальный сайт ООО «РУСАВТО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rus-alfa.ru/> (дата обращения: 25.02.2023)

71. Управление удаленными работниками. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.insidepr.ru/hr/>. (дата обращения: 13.12.2021)

72. Форбс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy/397103-vne-ofisa-kak-povysiteeffektivnost-udalennoy-raboty> (дата обращения: 17.12. 2021).

73. Macmillan Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/teleworker>. (дата обращения: 10.12. 2021).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

**Скрипт для интервью с руководителем HR службы:**

1. Расскажите, пожалуйста, какой был общий настрой сотрудников, когда началась пандемия и стало известно о переходе на удалённую работу? Все ли адекватно приняли эту информацию или были недопонимания?
2. Какие должности Вы переводили на удалённую работу? Сколько человек?
3. Каким образом происходил переход на удалённую работу? Какие инструменты использовались для внутреннего общения (коммуникаций) с сотрудниками, контроля выполнения рабочих задач и так далее?
4. Выдавали ли Вы компьютеры/телефоны тем сотрудникам, у которых не было собственной техники или они не хотели её использовать в рабочих целях?
5. Сталкивались ли Вы с какими-либо сложностями при переходе на удалённую работу или в её процессе?
6. С Вашей стороны (как HR специалиста), были ли какие-либо трудности при Вашем переходе на удалённую работу?
7. После перехода сотрудников на удалённую работу, у Вас были проблемы при коммуникации с ними?
8. Есть ли у Вас сейчас такой инструмент взаимоотношений как наставничество? Пытались ли когда-либо внедрить?
9. Используете ли Вы в качестве мотиватора присуждение званий «Лучший работник месяца/года»? Пытались ли использовать?
10. По Вашему мнению, данные инструменты (наставничество и «Лучший работник») могли бы успешно применяться в Вашей организации? Сотрудникам было бы интересно принимать участие в наставничестве и соревноваться за звание?

Карта наблюдения за переходом на удалённую работу  
(X – оценка наблюдателя; X – оценка HR, X – средняя оценка сотрудников)

**I. Взаимодействие с объектом труда (клиентами автосервиса) на основе записи аудио-разговора**

**а) Установление контакта с клиентом**

	6	5	4	3	2	1	0	
1. Вежливая интонация								Грубый разговор
2. Грамотная речь								Общение с ошибками
3. Приветствует клиента, представляет себя и компанию								Никак не приветствует клиента
4. Узнаёт необходимую информацию о клиенте								Не узнаёт ничего о клиенте
5. Устанавливает контакт с клиентом с помощью наводящих вопросов								Не пытается установить контакт с клиентом

**б) Получение информации о потребности клиента**

	6	5	4	3	2	1	0	
6. Внимательно выслушивает клиента								Невнимательно выслушивает клиента
7. Задаёт наводящие вопросы для получения полной информации о потребности клиента								Не задаёт наводящих вопросов
8. Быстро составляет представление о том, что нужно клиенту								Не может составить представление о том, что нужно клиенту

**в) Реагирование на полученный запрос клиента, демонстрация своего умения по удовлетворению потребности клиента**

	6	5	4	3	2	1	0	
9. Продажа дополнительных услуг по ремонту или обслуживанию авто ориентирована прежде всего на удовлетворение потребности клиента								Пытается продать дополнительные услуги во что бы то ни стало, навязывает ее

10. Оперативно реагирует на запрос клиента (узнаёт, есть ли в наличии нужные детали, уточняет срок и стоимость ремонтных работ и так далее)								Реакция на запрос клиента не способствует удовлетворению его потребности
11. Может предложить клиенту альтернативный вариант, если предложенный не устроил (по цене, сроку)								Ничего не может предложить взамен
12. Умеет выйти из нестандартной ситуации (вопрос клиента не по теме, настойчивый запрос об услугах, не предоставляемых фирмой и т.д.)								Не может найти выход из нестандартной ситуации

**г) Общение, взаимодействие сотрудника и клиента**

	6	5	4	3	2	1	0	
13. При общении с клиентом ведет себя доброжелательно								При общении с клиентом либо заискивает, либо держится свысока
14. Вежливый(ая)								Грубый(ая)
15. Проявляет толерантность к иностранным клиентам								Отсутствие толерантности к иностранным клиентам
16. С готовностью предлагает все имеющиеся возможности по ремонту и детейлингу авто								Не предлагает весь спектр услуг
17. К каждому клиенту - индивидуальный подход								Стиль взаимодействия с клиентами однообразен
18. Умеет работать с раздражёнными клиентами								Не умеет снять раздражение и недовольство клиента
19. Спокойно и сдержанно реагирует на негатив со стороны клиента								Отвечает агрессией на негативы со стороны клиента
20. В своей работе придерживается принципа «прежде всего клиент»								Удовлетворяет прежде всего свои потребности (план клиентов за день, план продаж и т.д.)
21. Разговор идёт лаконично, не превращается в «допрос»								Общается только вопросами к клиенту
22. Не обсуждает с клиентами других								При клиентах обсуждает других клиентов

клиентов, сотрудников и т.д.								
23. Помогает принять окончательное решение клиенту, если он задумался								Не подталкивает клиента к окончательному решению
24. Доброжелательно реагирует, если после предложенных услуг, клиент отказался от них								Всем своим видом выказывает недовольство, если клиент просмотрел цветовую палитру, но не купил ее
25. Способствует поднятию имиджа своей организации								Дискредитирует свою организацию

#### д) Завершение коммуникации с клиентом

	6	5	4	3	2	1	0	
26. Благодарит за обращение в сервис, доброжелательно прощается								Никак не прощается с клиентом
27. Хвалит выбранные условия обслуживания авто								Не хвалит выбранные условия обслуживания авто
28. Клиент доволен качеством обслуживания								Клиент недоволен обслуживанием

## II. Взаимодействие с предметом труда (информация)

### а) Работа с основными рабочими инструментами

	6	5	4	3	2	1	0	
1. Рабочий телефон всегда заряжен и в рабочее время всегда находится «в сети»								Рабочий телефон недоступен
2. В личной папке в облаке своевременно обновляется информация о клиентах, выполненные заказы и т.д.								Не взаимодействует с облачным хранилищем

### б) Информированность о предоставляемых услугах

	6	5	4	3	2	1	0	
3. Помнит, предоставляется ли запрашиваемая клиентом услуга								Не помнит ничего из ассортимента
4. Помнит или может быстро найти цену на								Не помнит цены, долго ищет

запрашиваемую услугу								
5. Ориентируется в трендах, тенденциях, в целом в сфере авто								Не ориентируется в трендах, тенденциях и сфере авто
6. Корректно оформляет договор с описанием всех процессов работ								Допускает ошибки в составлении договора
7. Владеет полной информацией о предоставляемых услугах, разбирается в процессе								Не может проконсультировать по предоставляемым услугам
8. Говорит доступно, грамотно, используя понятные клиенту термины								Клиент не понимает, о чём говорит сотрудник
9. Умеет привести достаточно преимуществ предоставляемых услуг своей компанией перед конкурентами								Не может продать услуги через преимущества
10. Постоянно совершенствует свои знания в сфере ремонта и детейлинга авто								Не совершенствует свои знания с сфере ремонта и детейлинга авто

#### в) Прием и отпуск информации о клиенте

	6	5	4	3	2	1	0	
11. Чётко воспринимает новую информацию от мастера об изменении предоставляемых услуг								Не разбирается в поступающей информации
12. Диктует информацию о дате визита, адресе, способе проезда и имени мастера								Не подает специальную визитку с номером цвета, мастера и даты ногтевого сервиса
13. Четко записывает номер телефона и авто клиента								Не записывает телефон и рег. номер авто клиента

#### г) Забота о сохранении клиента

	6	5	4	3	2	1	0	
14. Если клиент не приехал на запись, перезванивает и уточняет причину неявки								Не отслеживает посещения клиентов
15. После предоставления услуги, перезванивает на следующий день клиенту и спрашивает обратную связь								Не получает обратную связь от клиента

### III. Взаимодействие со средствами труда (современные технологии)

	6	5	4	3	2	1	0	
1. Четко и уверенно работает с мессенджером WhatsApp, быстро отвечает на обращения клиента								Не умеет работать с WhatsApp
2. Четко и уверенно работает с мессенджером Telegram, быстро отвечает на обращения клиента								Не умеет работать с Telegram
3. Быстро и без ошибок работает с базами данных услуг и цен, может вносить корректировки								Не умеет работать с базами данных
4. Поддерживает личную папку в облаке в актуальном состоянии								Личная папка в облаке заброшена

### IV. Профессиональное взаимодействие (с коллегами)

	6	5	4	3	2	1	0	
1. С коллегами вежлива и доброжелательна								С коллегами невежлива и недоброжелательна
2. Охотно приходит на помощь коллеге								Не спешит прийти на помощь коллеге
3. Придерживается принципа «Один за всех и все за одного»								В работе - одиноличница
4. Поднимает авторитет своих коллег в глазах клиента								Дискредитирует своих коллег в глазах клиента

### Дешифратор к карте наблюдений

#### **I. Взаимодействие с объектом труда (клиентами):**

- 1) от 0 до 56 баллов - потенциальный уровень профессионализма;
- 2) от 57 до 112 баллов - основной уровень профессионализма;
- 3) от 113 до 168 баллов - оптимальный уровень профессионализма.

#### **II. Взаимодействие с предметом труда (информация):**

- 1) от 0 до 30 баллов - потенциальный уровень профессионализма;
- 2) от 31 до 60 баллов - основной уровень профессионализма;
- 3) от 61 до 90 баллов — оптимальный уровень профессионализма.

#### **III. Взаимодействие со средствами труда (современными технологиями):**

- 1) от 0 до 8 баллов — потенциальный уровень профессионализма;
- 2) от 9 до 16 баллов - основной уровень профессионализма;
- 3) от 17 до 24 баллов — оптимальный уровень профессионализма.

#### **IV. Профессиональное взаимодействие (с коллегами):**

- 1) от 0 до 8 баллов - потенциальный уровень профессионализма;
- 2) от 9 до 16 баллов - основной уровень профессионализма;
- 3) от 17 до 24 баллов - оптимальный уровень профессионализма.

#### **Общий уровень профессионализма:**

- 1) от 0 до 102 баллов - потенциальный уровень профессионализма;
- 2) от 103 до 204 баллов - основной уровень профессионализма;
- 3) от 205 до 306 баллов — оптимальный уровень профессионализма.

## Положение о дистанционной работе ООО «РУСАВТО»

### 1. Общие положения

1.1. Настоящее положение разработано в целях регулирования и регламентирования трудовых отношений, прав и обязанностей дистанционных работников в ООО «РУСАВТО» (далее – Общество).

1.2. Положение определяет порядок взаимодействия Общества с дистанционными работниками.

1.3. Положение действует в соответствии с Трудовым кодексом РФ, уставом Общества, коллективным договором и иными нормативно-правовыми актами.

### 2. Основные понятия

2.1. Дистанционной работой считается форма занятости, при которой работник выполняет свои трудовые обязанности, не находясь при этом в офисе у работодателя, общаясь с ним по электронным средствам связи.

2.2. Дистанционными работниками считаются лица, заключившие трудовой договор о дистанционной работе.

2.3. Дистанционными работниками могут являться граждане Российской Федерации, проживающие на территории Российской Федерации.

2.4. Работники ООО «РУСАВТО» могут быть приняты или переведены на режим постоянной дистанционной работы – когда сотрудник выполняет свою работу дистанционно в течение всего срока действия трудового договора;

2.5. В исключительных случаях Работодатель вправе по своей инициативе временно перевести сотрудников на дистанционный режим работы. Такой перевод возможен:

- в случае катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, землетрясения, эпидемии или эпизоотии;
- в любых исключительных случаях, которые ставят под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части.

2.6. Работодатель вправе перевести Работников на дистанционную работу, если решение о временном переводе принял орган государственной власти или местного самоуправления. В таком случае, Работодатель вправе перевести Работников ООО «РУСАВТО» на дистанционный режим работы на период действия ограничения властей или чрезвычайной ситуации.

2.7. Временный перевод Работников ООО «РУСАВТО» на дистанционный режим работы оформляется приказом Работодателя, на основе списка работников, которых временно переводят на дистанционную работу. Согласие Работников на временный перевод в таком случае получать не требуется.

### 3. Взаимодействие с дистанционным работником

3.1. Взаимодействие Общества с дистанционным Работником может осуществляться как путем обмена электронными документами, так и иными способами, в том числе с помощью почтовой и курьерской служб. Приоритетным способом обмена документами является обмен документами по корпоративной электронной почте и облачному хранилищу.

3.1.1. Взаимодействие с Работником возможно в том числе по личной электронной почте и личному мобильному телефону, сообщенными Работником добровольно. Также Работник предоставляет в отдел кадров согласие на обработку своих персональных данных (при предоставлении новых (ранее не сообщенных) сведений).

3.1.2. При взаимодействии с Работником могут быть использованы различные программы-мессенджеры, программы видеоконференций. Конкретная программа определяется непосредственным руководителем Работника, о чем Работник должен быть своевременно уведомлен непосредственным руководителем по корпоративной электронной почте.

3.1.3. В случае проведения дистанционного совещания посредством видеосвязи Работник должен присутствовать на нем. Информацию о времени и программе (способе) проведения совещания направляет организатор мероприятия.

3.2. Работник, чья трудовая функция связана с выполнением работы преимущественно с использованием сети Интернет, обязан быть на связи и иметь доступ в Интернет в течение своего рабочего времени, в том числе минимум каждый час проверять корпоративную электронную почту.

3.3. Если после перевода на дистанционную работу Работник не выходит на связь, то его непосредственный руководитель обязан поставить об этом в известность начальника отдела кадров Общества. Работники отдела кадров должны составить акт о невыходе Работника на связь, который должен быть направлен Работнику вместе с требованием представить письменное объяснение. Обмен документами осуществлять по корпоративной электронной почте (при ее отсутствии - личной электронной почте) с дублированием информации с помощью программы-мессенджера.

3.4. Работодатель вправе использовать усиленную квалифицированную электронную подпись, а Работник – аналогичную или усиленную неквалифицированную электронную подпись в случаях, если нужно заключить, изменить или расторгнуть:

- трудовой договор;
- дополнительные соглашения к нему;
- договор о материальной ответственности;
- ученический договор.

В остальных случаях Работодатель и Работник могут обмениваться электронными документами без использования ЭЦП.

#### **4. Заключение трудового договора с дистанционным сотрудником**

4.1. При приеме на дистанционный режим работы Работник вправе предоставить работодателю документы для трудоустройства в электронном виде по электронной почте. Если Работодатель хочет получить документы на бумаге, он вправе потребовать, чтобы сотрудник предоставил копии документов. Копии документов сотрудник должен заверить у нотариуса и прислать по почте заказным письмом с уведомлением о вручении.

4.2. Если сотрудник не зарегистрирован в системе персонифицированного учета в ПФР, то он должен сделать это самостоятельно и предоставить работодателю документ, который подтвердит регистрацию, в электронном виде.

4.3. Трудовой договор о дистанционной работе и дополнительные соглашения к нему могут заключаться путем обмена электронными документами. При этом Общество не позднее трех календарных дней со дня заключения данного трудового договора обязано направить дистанционному работнику по почте заказным письмом с уведомлением оформленный надлежащим образом экземпляр данного трудового договора на бумажном носителе.

#### **5. Организация работы дистанционного работника**

5.1. После подписания трудового договора дистанционный работник приступает к выполнению должностных обязанностей, указанных в трудовом договоре и должностной инструкции сотрудника.

5.2. Режим рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника определяется в трудовом договоре или дополнительном соглашении с сотрудником.

5.3. Оплата труда дистанционного работника осуществляется согласно трудовому договору путем перевода денежных средств на банковский счет дистанционного работника.

#### **6. Порядок компенсации расходов**

6.1. Работодатель выплачивает дистанционному (удаленному) работнику компенсацию за использование принадлежащих ему или арендованных им оборудования, программно-технических средств, средств защиты информации и иных средств, а также возмещает

расходы, связанные с их использованием, в порядке, предусмотренном пунктами 6.2—6.5 настоящего Положения.

6.2. Работники, которым оборудование было предоставлено работодателем, ежемесячно получают денежную компенсацию за использование электроэнергии и интернета для осуществления трудовой деятельности в размере 1000 рублей.

6.3. Работники, которые используют свое оборудование, так как оно не было предоставлено работодателем, ежемесячно получают денежную компенсацию за использование оборудования, электроэнергии и интернета для осуществления трудовой деятельности в размере 2000 рублей.

6.4. Сумма выплаты, указанная в пунктах 6.2 и 6.3. выплачивается пропорционально отработанному времени. За дни, когда трудовую функцию работник не выполняет по причине болезни, отпуска, диспансеризации и т.д. компенсационную выплату он не получает.

#### **7. Дополнительные основания увольнения**

7.1. Работодатель вправе уволить дистанционного Работника, если он без уважительной причины не выходит на связь больше двух рабочих дней подряд.

7.2. Работодатель не вправе уволить Работников ООО «РУСАВТО» по иным основаниям, не предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации.

#### **8. Заключительные положения**

8.1. Настоящее положение вступает в силу с 1 июня 2023 года и действует бессрочно до принятия нового положения.

## ПОЛОЖЕНИЕ об аттестации сотрудников ООО «РУСАВТО»

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Аттестация сотрудников Учреждения — это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации сотрудников с целью выявления их соответствия занимаемой должности.

1.2. Аттестации подлежат все категории сотрудников Учреждения, кроме указанных в п. 1.5 данного Положения.

1.3. Аттестация проводится по необходимости:

- а) по соглашению сторон;
- б) в случае изменения условий труда по технологическим причинам;
- в) в случае неоднократного ненадлежащего исполнения своих должностных обязанностей

1.4. Аттестация призвана способствовать повышению профессионального уровня работников, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение вакантных должностей, вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда.

1.5. Аттестации не подлежат:

- сотрудники, проработавшие в Учреждении в занимаемой должности менее одного года;
- достигшие возраста 60 лет;
- беременные женщины;
- находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных работников возможна не ранее чем через год после выхода из отпуска.

1.6. Не могут быть уволены вследствие несоответствия занимаемой должности или выполняемой работе по результатам аттестации следующие работники (ст. 261 Трудового кодекса Российской Федерации), а именно:

- беременные женщины;
- женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком;
- женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- одинокие матери, воспитывающие ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет);
- другие лица, воспитывающие ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет) без матери.

## 2. АТТЕСТАЦИОННАЯ КОМИССИЯ

2.1. Для проведения аттестации по решению работодателя издается приказ.

2.2. Аттестационная комиссия формируется приказом работодателя. Указанным актом определяются состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы.

2.3. В состав аттестационной комиссии включаются представители работодателя и подразделения, в котором работник, подлежащий аттестации, замещает должность. Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

2.4. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя (при необходимости), секретаря и членов комиссии. Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами.

2.5. Список лиц, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации утверждаются директором Учреждения и доводятся до сведения каждого аттестуемого сотрудника не менее чем за один месяц до начала аттестации.

2.6. Заседания аттестационной комиссии созываются председателем комиссии.

## 3. ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ

### 3.1. Заседание аттестационной комиссии.

3.1.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого сотрудника.

3.1.2. В случае неявки сотрудника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие либо перенести аттестацию на другой срок, но не более одного раза.

3.1.3. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения сотрудника, а при необходимости - его непосредственного руководителя, других лиц, участвующих в заседании комиссии.

3.1.4. Ход заседаний аттестационной комиссии протоколируется секретарем или одним из членов аттестационной комиссии.

### 3.2. Оценка деятельности аттестуемого.

3.2.1. Обсуждение профессиональных и личностных качеств сотрудника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

3.2.2. Оценка деятельности сотрудника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиональные знания сотрудника, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

### 3.3. Порядок принятия решений комиссии.

3.3.1. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств сотрудника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием, простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

3.3.2. При равенстве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности.

3.3.3. Проходящий аттестацию сотрудник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

## 4. РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АТТЕСТАЦИИ

4.1. В результате аттестации сотруднику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии получения дополнительного профессионального образования;
- не соответствует занимаемой должности.

4.2. Результаты аттестации сотрудника представляются директору Учреждения не позднее чем через 7 дней после ее проведения.

4.3. Сотрудник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности на основании приказа директора Учреждения направляется на повышение квалификации или переподготовку, либо с его согласия переводится на другую должность.

4.4. При отказе сотрудника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность директор Учреждения вправе принять решение об увольнении сотрудника в соответствии с действующим законодательством.

4.5. Решение по результатам аттестации принимаются директором Учреждения в течение одного месяца со дня аттестации сотрудника.

4.6. По истечении одного месяца после проведения аттестации перевод работника на другую должность либо его увольнение по результатам данной аттестации не допускается. Время болезни и ежегодного оплачиваемого отпуска работника в указанный срок не засчитывается.

4.7. Работник вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Регламент взаимоотношений в ООО «РУСАВТО»

1. Вы должны обращаться ко всем своим коллегам уважительно. Это важно для того, чтобы сохранялся дух нашей команды, все чувствовали равенство и уважение.
2. Не забывайте, что каждого сотрудника нужно также называть по имени и отчеству (если оно есть). Не важно, выше или ниже он по должности, Ваш хороший друг или нет.
3. Далее мы представим в виде таблицы каналы и инструменты связи, которыми Вы можете пользоваться на работе.

Таблица 3.3. – Каналы и инструменты связи

Виды коммуникаций	Основные каналы	Вспомогательные инструменты	Каналы обратной связи
Личное общение	Встречи, совещания, планёрки, приёмные часы, конференции, сессии	Тренинги, курсы, бизнес-игры, курсы, обучение	-
Электронные носители	Корпоративная почта, мессенджеры	Презентации, видеофильмы	Опросы по почте, чат
Печатные и визуальные носители	Стенды, доски объявлений, журналы	Корпоративная продукция (блокноты, флешки, ручки и т.д.)	Опросники, анкеты, эл.почта, ящик жалоб и предложений
Корпоративные мероприятия	Корпоративы, тимбилдинг, конкурсы	Корпоративная принадлежность (футболки, шарфы и т.д.)	Опросник, анкеты, эл.почта

## ПОЛОЖЕНИЕ о премировании ООО «РУСАВТО»

## 1. Общие положения

1.1. Настоящее положение предусматривает порядок и условия выплаты работникам дополнительно к заработной плате материального поощрения в виде премий за надлежащее выполнение трудовых функций при соблюдении ими условий премирования.

1.2. Положение направлено на повышение материальной заинтересованности работников в своевременном и качественном выполнении трудовых обязанностей, а также повышение эффективности работы и улучшение ее качества. Начисление и выплата премий производится на основании индивидуальной оценки труда каждого работника.

1.3. Премии выплачиваются из фонда оплаты труда Работодателя.

1.4. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской, статистической отчетности и оперативного учета.

## 2. Показатели премирования и размеры премий

2.1. Для всех работников, на которых распространяется настоящее Положение, основным условием премирования является выполнение плана по \_\_\_\_\_

2.2. Дополнительные условия премирования за месяц и полугодие, а также основные и дополнительные показатели премирования за месяц и полугодие приведены в таблице ниже.

№ п/п	Наименование подразделений, служб, должностей	Дополнительные условия премирования	Показатели премирования	
			основные	дополнительные
1	<b>Административный отдел</b>			
2	<b>Бухгалтерия</b>			
3	<b>Юридический отдел</b>			
4	<b>Отдел кадров</b>			
5	<b>Хозяйственный отдел</b>			
	=			

2.3. Премия по итогам года выплачивается лучшим сотрудникам. На выплату годовой премии в первую очередь могут претендовать сотрудники, превысившие плановые показатели по труду, и сотрудники, получившие максимальные оценки на ежегодной аттестации. Конкретный список сотрудников для получения годовой премии утверждается решением директора Общества.

2.4. Премии устанавливаются в размере:

2.5. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени.

2.6. Премии за полугодие или год могут быть выплачены только тем сотрудникам, которые отработали не менее шести месяцев текущего финансового года.

## 3. Порядок премирования

3.1. Премии выплачиваются по результатам работы за месяц, за полугодие и за год.

3.2. Премии выплачиваются на основании приказа руководителя организации по представлению руководителей подразделений организации вместе с заработной платой за прошедший месяц.

#### 4. Условия снижения премий и их невыплаты

4.1. Работникам не выплачивается премия (полностью или частично) в случае неудовлетворительной работы, невыполнения должностных обязанностей, перечисленных в настоящем Положении, трудовом договоре, иных локальных нормативных актах или законодательстве РФ. Основанием для невыплаты является служебная записка руководителя структурного подразделения о допущенном нарушении.

4.2. Невыплата работнику премии полностью или частично производится на основании приказа (распоряжения) руководителя (заместителя руководителя) с обязательным указанием причин невыплаты или уменьшения размера премии независимо от применения к нему мер дисциплинарного взыскания.

4.3. Премия работникам может быть полностью или частично не выплачена в следующих случаях:

- невыполнения или ненадлежащего выполнения должностных обязанностей, предусмотренных трудовым договором или должностными инструкциями;
- невыполнения производственных и технологических инструкций, положений, регламентов, требований по охране труда и техники безопасности;
- нарушения установленных администрацией требований оформления документации и результатов работ;
- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации или договорными обязательствами;
- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации;
- наличия претензий, рекламаций, жалоб контрагентов и партнеров;
- ошибок и искажений в отчетности.

4.4. Невыплата премии полностью или частично производится за расчетный период, в котором имело место нарушение.

#### 5. Заключительные положения

5.1. Премии, предусмотренные настоящим Положением, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т. д.

5.2. Настоящее Положение действует до его отмены, изменения или замены новым.



## Экономическая таблица ООО «РУСАВТО»

Наименование показателей	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 в % к 2020	2022 в % к 2021
1. Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	244 120,0	195 965,0	198 689,5	80,27%	101,39%
2. Себестоимость услуг, тыс. руб.	214825,60	174408,85	173853,31	81,19%	99,68%
3. Валовая прибыль, – в сумме, тыс. руб. – в % к выручке от реализации услуг	29294,4 12%	21556,15 11%	24836,19 12,5%	73,58%	115,22%
4. Расходы, – в сумме, тыс. руб. – в % к выручке от реализации	454,06 1,86%	264,55 1,35%	168,89 0,85%	58,26%	63,84%
5. Прибыль от продаж, – в сумме, тыс. руб. – в % к выручке от реализации	28840,34 11,81%	21291,6 10,87%	24767,30 12,47%	143%	111,16%
6. Прочие доходы, тыс. руб.	2126,0	3057,0	4359,8	143,79%	142,62%
7. Прочие расходы, тыс. руб.	102,0	112,3	58,9	110,1%	52,45%
8. Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб.	30864,34	24236,3	29068,2	157,45%	
9. Налог на прибыль, тыс. руб. (УСН=7%)	2160,5	1696,54	2037,77	140,2%	124,1%
10. Чистая прибыль, – в сумме, тыс. руб. – в % к выручке от реализации, %	28703,84 11,76%	22539,76 11,5%	27033,43 13,61%	158,9%	124,22%
					<b>РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДУКЦИИ</b>
					<b>РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ</b>