

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт технологий открытого образования

Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____
(подпись)

Ю.А. Токарева

« 30 » сентября 2024 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Совершенствование системы управления персоналом
в условиях удаленной занятости на примере АО «ПФ «СКБ Контур»

Научный руководитель: доцент, к.п.н.

Нормоконтролер: лаборант

Студент группы ГИЗМ-312801д



Е.О. Гаспарович

Е.Д. Конилова

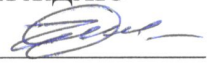
А.Е. Уварова

Екатеринбург
2024 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт технологий открытого образования
Кафедра Управления персоналом и психологии
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
Образовательная программа: «Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и профессиональной карьерой персонала»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой 

«26» сентября 2023 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы
студента Уваровой Анастасии Евгеньевны, группы ГИЗМ-312801д
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы управления персоналом в условиях удаленной занятости на примере АО «ПФ «СКБ Контур»»

Утверждена распоряжением по институту от «01» сентября 2023 г. № 33.16/1-23

2. Руководитель Гаспарович Е.О., доцент кафедры УПиП, к.п.н., доцент
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3. Исходные данные к работе теоретические источники, задания и материалы
преддипломной практики в организации

4. Перечень демонстрационных материалов не предусматривается

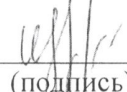
5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1.	<i>1 раздел (глава)</i>	до 06.11.2023 г.	Выполнено
2.	<i>2 раздел (глава)</i>	до 25.12. 2023 г.	Выполнено
3.	<i>ВКР в целом</i>	до 10.01. 2024 г.	Выполнено

Руководитель 

Гаспарович Елена Олеговна

Задание принял к исполнению 01.09.2023
(дата)


(подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «10» января 2024 г. считаю возможным допустить Уварову А. Е. к защите его выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель 

Гаспарович Елена Олеговна

7. Допустить Уварову А. Е. к защите выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 1 от «30» января 2024 г.).

Зав. кафедрой 



РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Совершенствование системы управления персоналом в условиях удаленной занятости на примере АО «ПФ «СКБ Контур».

Данная ВКР выполнена на 98 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 7 (без учета приложений).

Количество рисунков – 11 (без учета приложений).

Количество формул – 0 (без учета приложений).

Ключевые термины: удаленная занятость, управление персоналом, система управления персоналом.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия, задачи системы управления персоналом в условиях удаленной занятости, российская практика, анализ российского рынка.

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия и деятельность службы управления персоналом, проведен анализ эффективности системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур». На основе полученных данных разработаны предложения по совершенствованию системы управления персоналом.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ	-
РЕФЕРАТ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические аспекты исследования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости	11
1.1 Общее представление о системе управлении персоналом в условиях удаленной занятости	11
1.2 Современный опыт формирования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости	21
1.3 Система управления персоналом в условиях удаленной занятости в IT-компаниях	34
2 Практические аспекты исследования совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур»	47
2.1 Общая характеристика деятельности организации, структуры персонала и службы управления персоналом в АО «ПФ «СКБ Контур»	47
2.2 Практика совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур»	61
2.3 Анализ эффективности системы управления персоналом в условиях удаленной занятости и рекомендации по ее совершенствованию в АО «ПФ «СКБ Контур»	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	92
ПРИЛОЖЕНИЯ	99

ВВЕДЕНИЕ

В наше время управление персоналом играет ключевую роль в успехе любой организации. С быстрым развитием технологий, глобализацией рынков и изменяющимися образами работы, современное управление персоналом сталкивается с новыми вызовами и особенностями, требующими более гибких и инновационных подходов. Управление персоналом в современном мире представляет собой актуальную и важную проблему в сфере управления организациями. С появлением новых технологий, изменивших образ жизни и работы людей, а также глобальных вызовов, таких как пандемия COVID-19, система управления персоналом переживает значительные изменения. Таким образом, данная тема становится все более актуальной и требует дальнейшего изучения. Поэтому *актуальность исследования* можно рассмотреть в нескольких аспектах:

– С экономической точки зрения, учитывая изменения в мировой экономике и технологические прорывы, все больше компаний переходят на удаленную работу, что влечет за собой необходимость пересмотра системы управления персоналом. Это исследование предоставляет возможность изучить и проанализировать эффективность применения новых методов и инструментов управления персоналом в условиях удаленной занятости, а также может привести к выявлению лучших практик управления персоналом в условиях удаленной занятости и, как следствие, помочь предприятиям улучшить свою экономическую эффективность. Кроме того, оно может предложить ценные рекомендации по оптимизации затрат на управление персоналом в условиях удаленной работы.

– С социальной точки зрения исследование имеет большую актуальность в контексте современной ситуации с пандемией COVID-19. В условиях удаленной работы многие люди сталкиваются с новыми вызовами и проблемами, связанными с организацией труда, коммуникацией, мотивацией и управлением рабочим процессом. Это исследование поможет понять, какие

аспекты системы управления персоналом необходимо изменить или адаптировать в условиях удаленной работы для поддержания эффективности и комфорта сотрудников. Также оно может принести важные практические результаты для компаний, которые сталкиваются с необходимостью перехода на удаленный формат работы или желают улучшить свои HR-процессы в этом контексте.

– С управленческой точки зрения исследование также имеет высокую актуальность, так как в связи с быстрым развитием информационных технологий и возможностей удаленной работы многие компании сталкиваются с необходимостью адаптации своей системы управления персоналом к новым условиям. Во-первых, критически важно понять, как изменяется организационная культура в условиях удаленной занятости, и какие меры могут быть предприняты для поддержания единства и корпоративного духа. Во-вторых, исследование должно оценить, какие методы мотивации и управления могут быть эффективно применены в условиях удаленной работы для поддержания высокой производительности и участия сотрудников. В-третьих, исследование поможет понять, какие информационные и коммуникационные технологии могут быть внедрены для поддержания эффективного управления персоналом в условиях удаленной занятости. И в-четвертых, выявление необходимости и специфики развития навыков персонала в условиях удаленной работы и разработка методов и программ обучения также может предоставить ценные рекомендации и инструменты для управленцев, помогая им успешно адаптироваться к условиям удаленной занятости и эффективно управлять персоналом в новых реалиях.

Степень теоретической разработанности:

Теоретические подходы и система управления персоналом в условиях удаленной занятости представлены в работах: Жаворонкова Д.А.; Конобеевой А.Б. и Марковой О.В. и др.

Технологии и опыт организации управления персоналом в условиях удаленной занятости отражены в работах: Окуньковой Е.А. и Соболевской Т.Г.; Климова И.А. и Климовой Е.А. и др.

Перспективы развития и особенности управления персоналом в условиях удаленной занятости в будущем изучили такие авторы, как: Кучеров А.А. и Субботина Т.Н.; Ямкова А.Е.; Янков К.В. и др.

Система управления персоналом в условиях удаленной занятости была рассмотрена в работах Жаворонкова Д.А., Котова К.А. и Силенко А.Н., Михайлова А.А. и Федулова В.И. и др.

Исследование специфики управления персоналом в IT-компаниях была отражена в работах: Гридневой М.А. и Федосеевой М.Ю. и др.

Противоречие исследования наблюдается между степенью теоретической разработанности исследования и недостаточностью эмпирических подходов к решению вопросов в практике совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в конкретной организации.

Проблема исследования заключается в необходимости разработки и совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур». С увеличением числа сотрудников, работающих удаленно, возникают новые вызовы, связанные с эффективным управлением персоналом, поддержанием мотивации, установлением коммуникации и обеспечением рабочей производительности. Исследование направлено на разработку стратегий и методов управления удаленным персоналом, улучшения коммуникаций и обеспечения высокой производительности труда в условиях удаленной занятости.

Объект исследования: система управления персоналом.

Предмет исследования: система управления персоналом в условиях удаленной занятости.

Цель исследования: рассмотреть теоретические и практические аспекты исследования совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости на примере АО «ПФ «СКБ Контур».

Гипотеза исследования: совершенствование системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур» будет успешно осуществляется, если:

- изучить систему управления персоналов в условия удаленной занятости в ИТ компании;
- реализовать на практике мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в условия удаленной занятости.

Задачи исследования:

- дать общее представление о системе управлении персоналом в условиях удаленной занятости;
- изучить современный опыт формирования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости;
- исследовать систему управления персоналом в условиях удаленной занятости в ИТ-компаниях;
- дать общую характеристику деятельности организации, структуры персонала и службы управления персоналом в АО «ПФ «СКБ Контур»;
- провести практическое исследование системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур»;
- проанализировать эффективность совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости и рекомендации по ее совершенствованию в АО «ПФ «СКБ Контур».

База исследования: АО «ПФ «СКБ Контур», расположенное по адресу: Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Народной Воли, д. 19а, БЦ «Народная воля». Сфера применения результатов исследования коммерческая.

Исследование на тему совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости имеет *теоретическую значимость*. С развитием технологий и изменением предпочтений работников, многие компании переходят на удаленный режим работы. Это требует развития системы управления, а также исследований для лучшего понимания этих процессов. *Теоретическая значимость* данного исследования заключается в следующем:

- Удаленная занятость требует новых подходов к руководству, мотивации и контролю сотрудников. Исследования в этой области могут способствовать созданию новой теории управления персоналом, учитывающей специфику удаленной работы.

- Исследования могут помочь лучше понять, как удаленная работа влияет на мотивацию, производительность, удовлетворенность работой и другие аспекты жизни работников, что в свою очередь может привести к разработке более эффективных стратегий управления персоналом.

- Результаты исследований могут послужить основой для создания новой модели управления персоналом в условиях удаленной занятости, включая разработку инструментов, процедур и систем поддержки для управления удаленным персоналом.

Таким образом, исследование по данной проблематике может привести к значительному продвижению в области управления персоналом и принести ценные знания и практические рекомендации для компаний, стремящихся совершенствовать свою систему управления в условиях удаленной занятости.

Практическая значимость обусловлена возможностью внедрения предложенных практических рекомендаций в систему управления персоналом в условиях удаленной занятости в современных предприятиях. Результаты исследования будут полезны менеджерам по персоналу, задействованным в управлении действующим персоналом в организации.

Практическая значимость подтверждена соответствующими публикациями и докладами на конференциях:

1. Вальтер А.Е., Гаспарович Е.О. Особенности организации деятельности персонала учебного заведения в условиях удаленной занятости // Актуальные проблемы социо-гуманитарного образования: Сборник статей / Научная редакция Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. Том Выпуск 6. – Екатеринбург, 2023. – С. 373-379. (статья РИНЦ).

2. Вальтер А.Е., Гаспарович Е.О. Использование передовых цифровых технологий в работе с удаленными сотрудниками// Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы XIV Всероссийского международного кадрового форума им А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом», Москва, 19 мая 2023 года / Редколлегия: Р.А. Ашурбеков [и др.]. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 50-55 (статья РИНЦ).

3. Вальтер А.Е. Влияние цифровых технологий на управления персоналом в условиях удаленной занятости //30-летие кафедры управления персоналом и психологии УГИ: Всероссийская научная конференция 19-20 апреля 2022 г. – Екатеринбург, УрФУ, 2022 (доклад и сертификат участника).

4. Вальтер А.Е. Влияние цифровизации на управление персоналом в условиях удаленной занятости // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: VIII научно-практическая конференция 18 апреля 2022 г. – Екатеринбург, УрФУ, 2022 (доклад и сертификат участника).

Методы исследования:

– теоретические: анализ, обобщение и синтез нормативно-правовых актов, научной и методической литературы по проблеме исследования, статистическая сводка;

– практические: метод включенного наблюдения, анкетирование, обследование.

Структура: выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка использованной литературы из 60 источников и 2 приложений.

1 Теоретические аспекты исследования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости

1.1 Общее представление о системе управлении персоналом в условиях удаленной занятости

В условиях современного мира все больше организаций сталкиваются с необходимостью управления персоналом, который работает на удаленной основе. Это обусловлено как развитием технологий, так и общими тенденциями в мировой экономике. Поэтому управление персоналом в условиях удаленной занятости представляет собой особую задачу, требующую не только применения традиционных теоретических аспектов управления, но и разработки новых подходов, учитывающих особенности удаленной работы. В данном исследовании будут рассмотрены основные теоретические аспекты управления персоналом, в том числе мотивация, коммуникация, контроль за выполнением задач, общее представление о системе управления персоналом в условиях удаленной занятости, а также как данные аспекты могут быть адаптированы и применены в контексте удаленной работы и какие новые методы и подходы могут помочь доработке системы эффективного управления удаленным персоналом.

По мнению многих исследователей, таких как Родинова Н.П., Остроухов В.М. Березняковский В.С. [5], Жуля А.С. [16] и Ондар Ш.М. [37], Чибирев А.А. [49], в современном мире управление персоналом становится все более важным аспектом успешной деятельности организаций. Развитие технологий и изменения в социально-экономической среде создают повышенный спрос на создание эффективной системы управления персоналом. В контексте постоянных перемен и конкурентной борьбы организации вынуждены стремиться к оптимизации рабочих процессов, эффективному использованию талантов сотрудников, а также созданию благоприятной рабочей атмосферы.

Важно также учитывать такие факторы, как глобализация рынков, изменения в требованиях к квалификации сотрудников и стремление к созданию рабочей среды, которая способствует мотивации и продуктивности персонала. Современные организации должны адаптировать свои системы управления персоналом, чтобы соответствовать требованиям быстро меняющегося рынка и обеспечивать конкурентное преимущество. Поэтому совершенствование системы управления персоналом в современном мире представляет собой важное направление исследований, имеющее особое значение для успешного функционирования современных организаций.

Ранее все привыкли к традиционной системе управления персоналом, когда все, либо почти все сотрудники находятся в офисе. Такая система подразумевала под собой ориентацию на стабильность, жесткую организационную структуру, зачастую низкую заинтересованность компании в развитии сотрудников, все делалось только во благо самой организации, такого подхода в своих работах придерживаются Кукин А.М., Новоселов Д.О. [27], Абросимова М.С., Агафонова С.Н., Таланова Н.В. [2] и Дмитриева С.Д., Мерзлякова И.А. [13]. Современная же система управления персоналом должна подразумевать под собой ориентацию на быстрое реагирование и адаптацию системы управления персоналом под изменение условий внешней среды, также важно в такой системе говорить на языке бизнеса, а организация должна быть заинтересована в развитии своих сотрудников как по карьерной лестнице, так и как экспертов в своих областях, о чем говорят в своих исследованиях Морозова Н.Н., Стрельцов Д.И., Федорова А.В. [34] и Радионова Е.А. [42]. Поэтому важно сформировать наконец общие правила и принципы, которые можно будет переложить и адаптировать и на работу с удаленными сотрудниками, выстроив единую систему правил и принципов работы в современных условиях.

Однако стремительное развитие информационных технологий последние несколько лет вынуждает как владельцев бизнесов, так и учёных постоянно искать возможности и пути наращивания эффективности работы

предприятий. Особенно это стало важно, когда в нашу жизнь ворвалась удалённая занятость, которая стала почти неизведанным форматом работы, в том числе и в нашей стране. Для решения проблем, связанных с эффективным управлением всего предприятия и персонала в таком формате, всё чаще мы стали обращаться к зарубежной литературе и другим смежным областям науки. Поэтому, несомненно, важно понимать, что для решения возникших проблем на фоне изменения формата управления персоналом важно адаптировать существующую систему управления персоналом под нынешние реалии, отвечающие особенностям нашей страны, чтобы учесть все нюансы для эффективного управления.

Управление персоналом тесно взаимосвязано с несколькими науками такими, как психология, социология, экономика предприятия, конфликтология и многими другими, однако исследовать управление персоналом в условиях удаленной занятости ученые начали сравнительно недавно, так как активное использование такого формата работы началось буквально четыре года назад, но, несмотря на это, сейчас данное направление является одним из перспективных в науке управления персоналом.

Определение понятия система управления персоналом в условиях удаленной занятости представляет собой фундаментальный этап для понимания и решения проблем в современном мире. Разные теории и концепции подходят к системе управления персоналом в условиях удаленной занятости с различных точек зрения, что подчеркивает важность изучения данной темы. Анализ различных подходов к определению системы управления персоналом в условиях удаленной занятости позволяет взглянуть на эту сферу деятельности с разных сторон, учитывая специфику бизнеса, структуру организации, корпоративную культуру и, конечно, последние тенденции на рынке труда, а также позволяет создать более гибкую и адаптивную систему управления персоналом, учитывая индивидуальные потребности и особенности сотрудников, а также стратегические цели организации. Таким образом, выявление подходов к системе управления

персоналом в условиях удаленной занятости имеет фундаментальное значение для разработки и реализации эффективных стратегий управления персоналом в современной практике организаций.

Управление персоналом в условиях удаленной занятости были исследованы в работах Жаворонкова Д.А. [12], Котова К.А. и Силенко А.Н. [26], Михайлова А.А. и Федулова В.И. [32], а также Карпенко М.А. [20] и Костенко Е.П. [25]. Однако понятия системы управления персоналом в условиях удаленной занятости до сих пор не формулировалось.

Поэтому, опираясь на исследования авторов, для настоящего исследования было сформулировано определение термина «система управления персоналом в условиях удаленной занятости»:

систему управления персоналом в условиях удаленной занятости – комплекс мер и практик, направленных на эффективное управление работниками, которые работают удаленно, то есть вне офиса компании, включающий в себя разработку процессов, политики и методов контроля работы сотрудников на расстоянии, обеспечение коммуникации и сотрудничества, а также оценку и мотивацию удаленных сотрудников. Важные аспекты такой системы включают в себя использование специализированного программного обеспечения для управления задачами и проектами, дистанционного обучения и развития персонала, а также организацию эффективных коммуникационных процессов, чтобы обеспечить четкость и прозрачность в работе.

В этой связи, разработка эффективной системы управления персоналом, которая учитывает особенности удаленной работы, становится критически важной для компаний, стремящихся к успешной деятельности в современной реальности. Этот глобальный тренд ставит на повестку дня вопросы важности определений удаленной работы. Точное понимание этого понятия позволяет не только учесть особенности организации труда и управления персоналом, но и создать эффективные стратегии для поддержания профессиональной продуктивности и благополучия

сотрудников, работающих удаленно. Помимо этого, понимание определений позволяет разработать политику, которая учитывает особенности удаленной занятости, включая вопросы прав и обязанностей, защиты данных, компенсации и стимулирования, кроме того, помогает разработать систему оценки производительности, подходящую для удаленных сотрудников, учитывающую не только количественные, но и качественные аспекты работы, а также помогает установить ясные стандарты коммуникации между руководством и удаленными сотрудниками, что способствует эффективной работе и управлению персоналом.

В 1972 году американский ученый Джек Ниллесс впервые предложил концепцию удаленной работы или работы вне офиса. Он высказал идею, что сотрудникам необязательно находиться в офисе для эффективной работы, и что в таких условиях производительность труда не страдает. В результате работодатель экономит ресурсы, связанные с арендой офисных помещений [9].

Со временем определение «удаленной работы» претерпело изменения в связи с различными обстоятельствами, включая технологические инновации, изменения в общественной культуре и новые требования к бизнес-процессам, поэтому сейчас *удаленная работа* понимается, как «работа сотрудника организации вне офисного помещения с применением систем электронных коммуникаций» [50; с. 59].

«Между тем само понятие «удаленная занятость» (англ. «remote working») не получило однозначного научного толкования. В качестве его синонимов часто используют термины «дистанционная занятость», «удаленная работа», «дистанционная работа»». [51; с. 90]. Однако, с наступлением пандемии и резкого перехода на удаленный формат работы и российское законодательство подверглось изменениям в Трудовом кодексе Российской Федерации, в котором внесли поправки в части регулирования дистанционной работы. Поправки в Трудовом кодексе РФ уточнили понятие

«дистанционная работа», с тех пор дистанционная и удаленная работа — это официально одно и то же понятие.

Поэтому, исходя из Трудового кодекса РФ, выполнение трудовых обязанностей в режиме удаленной работы означает осуществление оговоренных в трудовом контракте трудовых функций в месте, не связанном с местонахождением работодателя, его филиала, представительства или иного подразделения (в том числе в другом месте), а также вне обычного места работы на территории, объекте или месте, находящемся под контролем работодателя. При этом для выполнения своих обязанностей и обеспечения взаимодействия с работодателем по вопросам, связанным с работой, используются информационно-телекоммуникационные сети, включая интернет и другие сети общего пользования [1].

Однако часто в разных науках определения даются в своём собственном ключе, который отражает определение относительно той или иной науки. В связи с этим, до сих пор возникают некоторые разногласия относительно определения «удаленной занятости». Поэтому так важно разобраться во всех особенностях управления удаленным персоналом, ведь, «чтобы воспользоваться возможностями, которые предлагает удаленная работа, лидеры не могут руководить так, как это делалось традиционно, до жизни в цифровых условиях» [47; с. 209].

Для того, чтобы получить максимальную выгоду от управления удаленными сотрудниками ученые придерживаются нескольких подходов, описанных в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости.

Авторы	Подходы
А.А. Кучеров, Т.Н. Субботина [30]	Компании, которые проявляют заботу о своих сотрудниках в период кризиса, всегда привлекают внимание своей способностью принимать своевременные и обдуманные решения.

Продолжение таблицы 1

Т.Г. Соболевская, Е.А. Окунькова [36]	Наибольшую значимость приобретают решения, охватывающие все аспекты проблемы.
Я.Г. Одинцова [35]	Цифровизация должна принести изменения как в процессе постановки задач перед сотрудниками, так и в оценке их выполнения.
В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау и И.А. Калинина [19]	Управление персоналом с использованием цифровых технологий должно гарантировать уникальный подход к созданию рабочих условий для каждого сотрудника.
О.В. Маркова, А.Б. Конобеева [24]	Необходимо сделать психологическую перестройку не менее важной, чем техническую. Для этого можно провести модернизацию организационной и корпоративной культуры, установить правила и принципы удаленной работы сотрудников, а также разработать подробные инструкции по использованию информационно-технических средств связи.

Источник: разработано автором

Исследования подходов управления удаленными сотрудниками важны по нескольким причинам, во-первых, учитывая растущий тренд удаленной работы, исследования помогают определить наиболее эффективные методы управления удаленными сотрудниками. Это может включать в себя оптимальные методы коммуникации, управления проектами, и мотивации удаленных сотрудников. Во-вторых, исследования подходов управления удаленными сотрудниками могут помочь смягчить изоляцию, характерную для ряда удаленных работников. Это может включать в себя методы создания виртуальной командной среды и поддержки социального взаимодействия. В-третьих, исследования позволяют улучшить качество выполнения работы удаленными сотрудниками, например, путем разработки эффективных систем оценки производительности и обратной связи.

Таким образом, исследования этих подходов играют важную роль в совершенствовании системы управления персоналом в условиях удаленной

занятости, помогая компаниям адаптироваться к меняющейся рабочей среде и обеспечивать оптимальные условия для работы своих удаленных сотрудников.

Исходя из этого, изменения в системе управления персоналом в условиях удаленной занятости являются неотъемлемой частью современной бизнес-среды, так как компании в современном мире заинтересованы в привлечении и удержании высокопрофессиональных сотрудников, независимо от их места проживания. Отсутствие физического контакта между руководителями и подчиненными осложняет процессы коммуникации, контроля за производительностью и мотивации сотрудников. Успешные системы управления персоналом в условиях удаленной занятости включают в себя более гибкие методы контроля и оценки результатов, акцент на установлении ясных целей и задач, развитие эффективных коммуникационных систем и технологий, а также фокус на поддержке и развитии мотивации сотрудников. Только с учетом этих факторов компании смогут обеспечить высокую производительность, удержание талантливых сотрудников и успешное функционирование в условиях удаленной занятости.

Поэтому переход к удаленной работе ставит перед организациями новые вызовы в области управления и взаимодействия с персоналом и понимание как усовершенствовать действующую систему управления в таких условиях, чтобы обеспечения эффективную работу и высокую производительность сотрудников.

Исходя из этого, важно отметить, что в удаленной работе требуется особое внимание к организации коммуникации и обмену информацией между сотрудниками и руководителями. Задачи системы управления персоналом должны включать в себя методы эффективной коммуникации, средства для проведения виртуальных встреч, а также обеспечение доступа к необходимой информации. В условиях удаленной работы может возникнуть проблема с мотивацией сотрудников и контроля за их производительностью, о чем говорили Камарова Т.А. [18], Фролова И.И. [46], Игнатюк А.С.,

Манцера Т.Ф. [17] и Алиева Т.М., Таганова Е.Н., Шпортко Ю.В. [3]. Система управления персоналом должна предусматривать механизмы мотивации сотрудников, оценки и контроля результативности работы, а также поддерживать четкие цели и ожидания. Важно предоставить сотрудникам необходимую поддержку и ресурсы для эффективной удаленной работы. Система управления персоналом должна включать в себя процессы обучения, предоставления технической поддержки, адаптации к удаленной работе и управления стрессом. Таким образом, выделим цель и задачи системы управления персоналом в условиях удаленной занятости.

Цель системы управления персоналом в условиях удаленной занятости: обеспечение эффективной организации работы удаленных сотрудников, поддержание их профессионального развития, обеспечение коммуникации и сотрудничества виртуальных команд, а также удовлетворение потребностей и благополучия сотрудников.

Задачи системы управления персоналом в условиях удаленной занятости:

- Разработка политики и процедур для удаленной работы, обеспечение доступа к необходимым ресурсам и инструментам для работы удаленно.
- Разработка системы мотивации, оценка результативности и производительности сотрудников, создание стимулов для эффективной работы на удаленной основе.
- Разработка программ обучения и развития, обеспечение доступа к онлайн-ресурсам, тренингам и обучающим курсам.
- Создание цифровых платформ для коммуникации и совместной работы, проведение виртуальных мероприятий и командных стратегических сессий.
- Обеспечение необходимых условий для сохранения физического и психологического здоровья сотрудников, проведение онлайн-консультаций и поддержки.

- Разработка системы оценки производительности сотрудников, установление метрик и показателей для измерения результативности.
- Обеспечение защиты конфиденциальности и безопасности информации при удаленной работе, применение средств шифрования и мониторинга доступа.

Подводя итоги параграфа, важно отметить, что в современном мире подчеркивается необходимость адаптации системы управления персоналом к удаленной занятости. Это включает в себя разработку новых методов оценки производительности, установление четких коммуникационных стратегий и обеспечение доступа к необходимым ресурсам для удаленных сотрудников.

Во-вторых, подчеркивается важность развития навыков управления удаленными командами у руководителей. Они должны быть способны эффективно координировать работу удаленных сотрудников, поддерживать их мотивацию и обеспечивать четкое понимание целей и задач.

Обсуждение особенностей системы управления персоналом в условиях удаленной занятости включает теоретические и практические аспекты, которые глубоко затрагивают существующие подходы и задачи в этой области, которые могут послужить основой для дальнейших исследований и разработки универсальной системы управления персоналом в условиях удаленной занятости.

Принципиальные особенности системы управления персоналом в условиях удаленной занятости касаются обеспечения достаточной степени автономии сотрудникам, учета их индивидуальных особенностей и развития гибких схем работы, учитывающих организацию удаленной работы, коммуникацию, управление производительностью, использование технологий для обеспечения сотрудничества и связи.

Анализируя систему управления персоналом в условиях удаленной занятости, следует подчеркнуть значимость прозрачности, своевременности и качества коммуникации, а также разработки стимулирующих систем вознаграждения и мотивации.

Таким образом, обсуждение общего представления о системе управления персоналом в условиях удаленной занятости выделяет важные аспекты, учитывающие особенности данной области и позволяющие разработать эффективные стратегии в управлении удаленным персоналом. Однако в связи с отсутствием единой комплексной модели по усовершенствованию системы управления персоналом в условиях удаленной занятости, которая бы учитывала все важные аспекты, возникает потребность в ее разработке.

1.2 Современный опыт формирования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости

Современный опыт формирования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости включает в себя использование специализированных программ и платформ для управления процессами и контроля результатов. Важным элементом становится оценка результативности и доступ к обучению и развитию навыков для удаленных сотрудников. Также важно обеспечить мотивацию и поддержку командного взаимодействия [43].

В этом контексте, изучение современного опыта формирования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости становится крайне актуальным и важным для руководителей и специалистов по управлению персоналом.

Поэтому в данном параграфе будет рассмотрена динамика удаленной занятости на рынке труда за последние 4 года, перспективность данного направления с выделением плюсов и минусов со стороны работодателя и сотрудника организации, с целью оценки возможности применения отдельных элементов для совершенствования и создания эффективной системы управления персоналом, которая будет повышать эффективность работы бизнеса и оптимизировать работу менеджеров по управлению персоналом, а также всех кто вовлечен в данное направление.

Сейчас настал подходящий момент для пересмотра стратегий управления персоналом. Ключевой ресурс в современном мире — человеческий [33]. Поэтому так важны технологии работы с людьми, а HR-направление сейчас рассматривают как часть бизнеса. Многие понимают, что высокой выручки и процветания можно добиться только с помощью вовлеченных, заинтересованных, находящихся в гармонии и балансе сотрудников.

Обеспечить динамику в задачах и поддерживать интерес к работе помогают программы переквалификации текущих сотрудников. Компании вкладываются в обучение и развитие новых профессиональных компетенций, внедряют программы подготовки кадрового резерва. Поэтому «современному менеджеру важно не только контролировать выполнение задач, достижение планов и настраивать бизнес-процессы, но и следить за развитием своих сотрудников, выстраивать индивидуальные траектории обучения и роста» [55].

В современном мире важно найти подход, который поможет привлечь новых кандидатов и удержать сотрудников. Поэтому важно продолжать вкладываться в обучение, предлагать интересные проекты для сотрудников, изучать точки контакта с кандидатом, погружаться в его потребности и предлагать то, что ему действительно важно, исходя из тенденций на рынке труда.

Удаленный или гибридный формат работы помогут предприятиям стать более конкурентоспособными на рынке труда. Но есть риск того, что многие компании больше не смогут культивировать привычные конкурентные преимущества — корпоративная культура, комфортный офис, уютные кухни и тесную дружбу в офлайн-команде. Решение: подчеркивать другие преимущества работы — гибкость в дополнительных возможностях, социально-ответственную позицию компании, возможность учиться и работать в окружении профессионалов [41]. Тенденции таковы, что большая часть кандидатов на рынке труда сейчас будет представлена поколением Z.

Его особенности представлены свободным взаимодействием с цифровой средой, активной онлайн-жизнью, стремлением оставаться на связи, высокой мобильностью, автономностью, быстрой сменой целей и предпочтений, а также ценностью перспектив роста, своей возможностью влиять на результаты компании, но в большей степени комфортные условия труда [28]. Поэтому задача компании, которая хочет стать успешной, стать более гибкой в предложении работы: брать сотрудников на временные проекты, предлагать частичную занятость, гибкий или гибридный график или полностью удаленный.

Удаленная работа была в наших жизнях и до 2020 года, однако внешние причины внесли свои коррективы, и в связи с внезапной вспышкой глобальной пандемии, даже у компаний, которые отрицали эффективность удаленной работы, не было другого выбора, кроме как присоединиться к этой тенденции, дабы не разориться и не закрыть свой бизнес [11]. Этот переход существенно изменил облик трудового рынка, и анализ статистики удаленной занятости с 2020 по 2023 год может представить интерес соискателей для понимания этих изменений и их влияния на экономику и общество России. Поэтому рассмотрим статистику в изменении удаленной занятости в России, начиная с 2020 года.

В допандемийный период, до марта 2020 года, в удаленной форме в России работало менее 1% компаний [52], однако, по данным ВЦИОМ, представленным на рисунке 1, с наступлением пандемии COVID-19 54% руководителей компаний заявили, что они смогли полностью перевести своих сотрудников на удаленную работу, в то время как лишь 16% осуществили частичный переход, 7% работодателей признали, что не смогли реализовать эту инициативу и 18% опрошенных затруднились дать однозначную оценку [57].

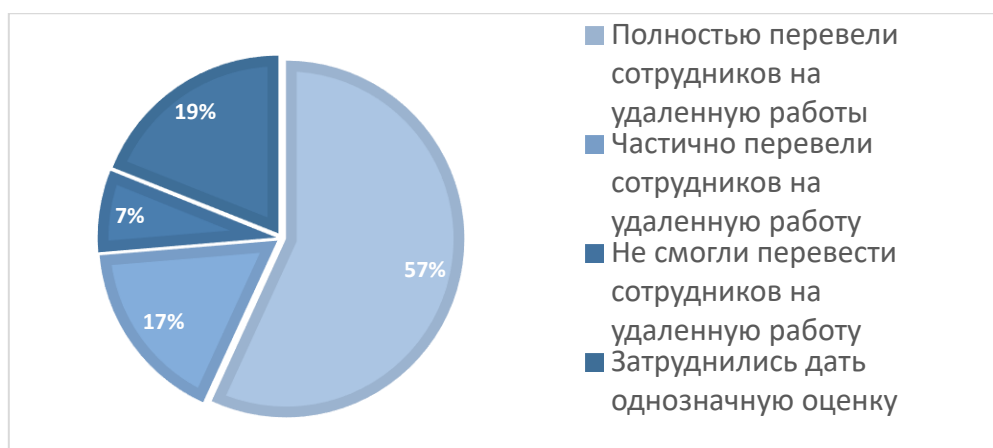


Рисунок 1 – Результаты опроса работодателей о переводе сотрудников на удаленный формат работы в 2020 году

К концу 2021 года ситуация значительно изменилась. По данным, представленным на рисунке 2, 56% опрошенных отметили, что их компании вернули всех сотрудников в офисы в 2021 году. 34% утверждают, что перевели обратно сотрудников с «удаленной работы» только частично, в то время как 10% вовсе не возвращались в офисы. [53].



Рисунок 2 – Результаты опроса работодателей о формате работы в 2021 году

На конец 2022 года ситуация с удаленными сотрудниками изменилась еще сильнее по сравнению с предыдущим годом. По данным hh.ru,

представленным на рисунке 3, 2 из 3 респондентов работают полностью в офисе/на территории работодателя, в гибридном формате работает каждый третий опрошенный, еще 2% - полностью на удаленном формате работы. При этом каждый третий (36%) не переходили на удаленный режим работы, у каждого пятого всех сотрудников вернули в офис, 13% - вернули большинство, 9% - лишь некоторые категории сотрудников. У каждого пятого при этом не было изменений по сравнению с прошлым годом [59].

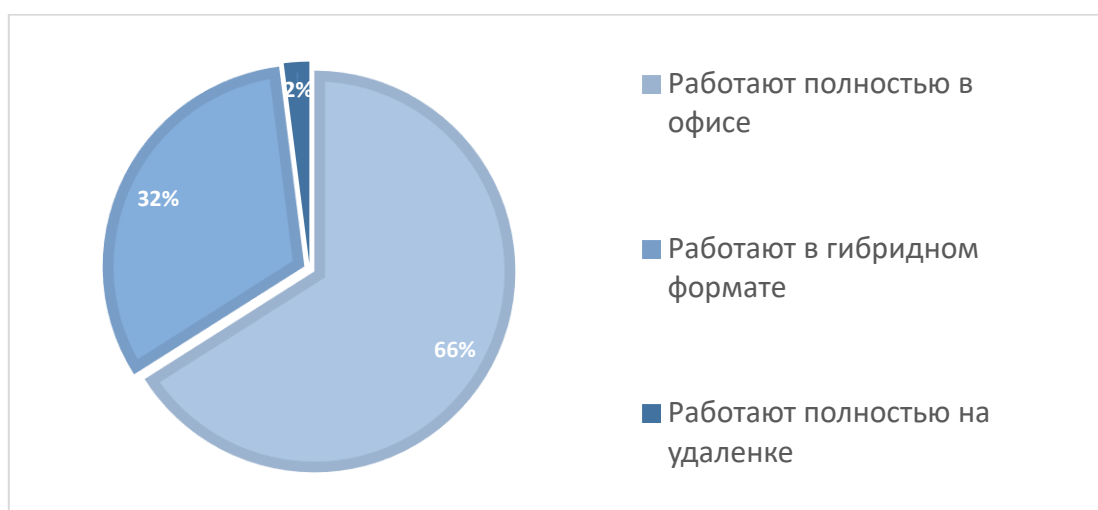


Рисунок 3 – Результаты опроса работодателей о формате работы в 2022 году

Ситуация и тенденция на рынке труда 2023 года также меняется относительно последних двух лет. Как можно заметить на рисунке 4, большая часть компаний (57%) работают в офисном формате, при этом доля гибрида превышает треть (34%). Чаще всего гибридный формат подразумевает посещение офиса 2-3 раза в неделю. 9% же работают полностью в удаленном формате [58].

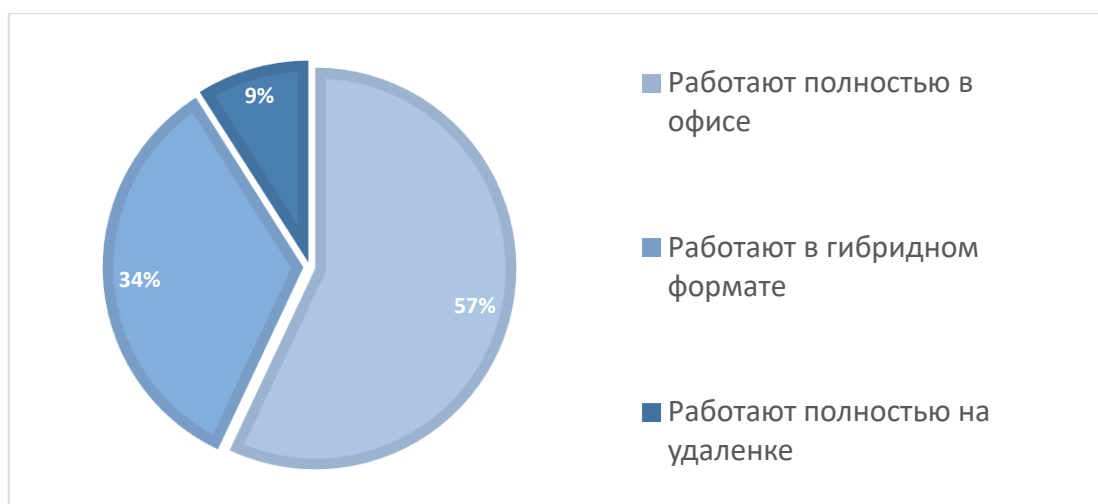


Рисунок 4 – Результаты опроса работодателей о формате работы в 2023 году

За период 2020-2023 годов количество удаленных сотрудников в России претерпело значительные изменения, что можно заметить на рисунке 5.

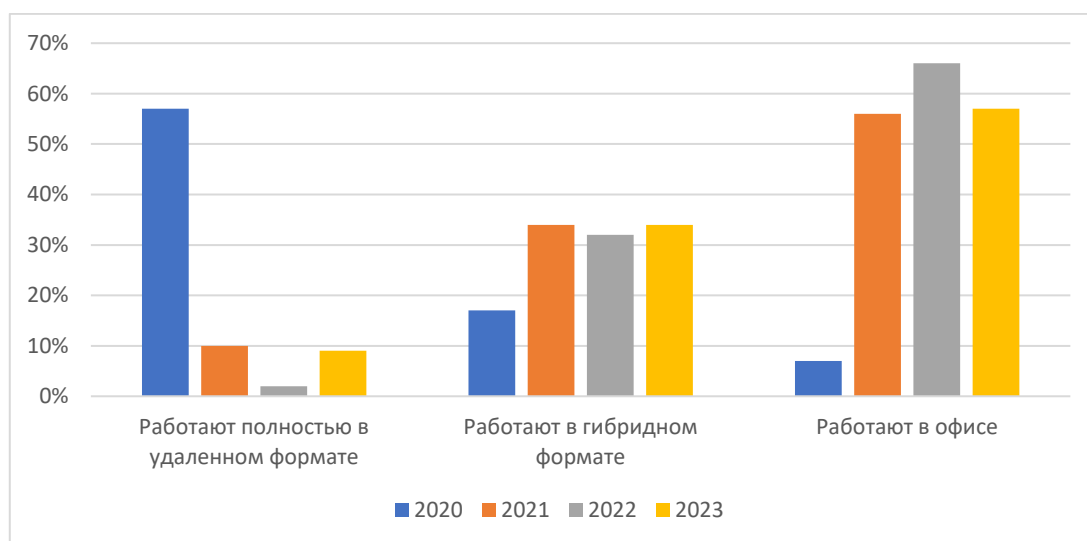


Рисунок 5 – Динамика удаленных сотрудников в период с 2020 по 2023 года

В 2020 году был зафиксирован самый высокий уровень удаленной работы в России. Многие компании и организации вынуждены были

перенести свою деятельность в онлайн-режим из-за ограничений, связанных с пандемией. Это привело к росту числа удаленных сотрудников.

В последующие годы – 2021 и 2022, наблюдался существенный спад в количестве удаленных сотрудников в России. Ситуация с пандемией начала улучшаться, организации снова могли проводить работу в офисах, и многие сотрудники вернулись к привычному способу работы. Последствия пандемии смягчились, а некоторым компаниям удалось установить гибкий график или модель гибридной работы, включающую комбинацию офисного и удаленного формата.

Однако, в 2023 году наблюдается тенденция к росту количества удаленных сотрудников в России, мы практически вернулись к показателям 2021 года. Это обусловлено дальнейшим развитием информационных технологий, повышенным интересом к гибкой работе, а также ситуацией на внешнем рынке, связанной с релокацией [54]. Компании осознают преимущества удаленной работы, такие как экономия на аренде офисных помещений, более широкий доступ к талантливым кадрам и повышение удовлетворенности сотрудников, потому что ситуация на рынке труда в последние годы становится все хуже, компании пытаются найти новые интересные для соискателей условия труда, чтобы привлечь и удержать ценные кадры.

Поэтому в условиях быстрого технологического прогресса и развития информационных технологий, удаленная занятость снова становится все более популярной формой трудоустройства. Исходя из этого, преимущества удаленного формата для организаций, которые описывали в своих работах Чекалкин С.А. [48], Гусайниева Х.Г. и Ибрагимов П.А. [12], а также Курбацкая Т.Б. и Тараненко Д.В. [29], заключаются в следующем:

1. Одним из главных преимуществ удаленного формата для компаний является снижение затрат на содержание офисов и рабочих мест. Компании больше не обязаны арендовать офисные помещения или покупать дорогостоящее офисное оборудование. Это позволяет сэкономить

значительные средства, которые могут быть потрачены на другие цели, такие как расширение бизнеса или инновационные проекты.

2. Вторым преимуществом удаленного формата является расширение потенциальной аудитории для компаний. Когда работники могут работать на расстоянии, компании имеют возможность нанимать специалистов из любой точки страны или даже международного сообщества. Это позволяет компаниям находить высококвалифицированных специалистов, которые могут внести вклад в их успех и развитие.

3. Третье преимущество удаленного формата рассматривается с экологической точки зрения. Уменьшение количество коммутаций и переездов на работу ведет к сокращению выбросов углекислого газа и других вредных веществ в атмосферу. Использование энергии и ресурсов становится более эффективным, что способствует сокращению негативного воздействия на окружающую среду. Это особенно актуально в наше время, когда все больше людей обеспокоены изменением климата и экологической устойчивостью.

4. Кроме того, удаленный формат работы способствует увеличению гибкости и самоорганизации работников. У них есть возможность выбирать оптимальное время работы, что повышает их продуктивность и уровень удовлетворенности. Это влияет на общую производительность компании и способствует улучшению экономического роста.

Однако из-за того, что удаленный формат не так давно начал набирать обороты, выявился и ряд проблем, из-за которых в некоторых компаниях, допустим, до сих пор отказываются от такого формата работы, так как считают его не эффективным. Рассмотрим некоторые из этих проблем и сложностей.

Более половины компаний не замечают снижения качества работы сотрудников на удаленной форме. 11% отмечают, что сотрудники работают меньше из-за отвлечений на домашние дела, а 18% работодателей сообщают, что персонал быстрее начинает выгорать на удаленной работе. В гибридном

формате работодателям труднее сохранять командный дух (18%). 47% указывают, что на удаленном формате работы сотрудникам сложнее определять границы рабочего времени, а 22% отмечают сложности в установлении эффективной коммуникации внутри компании. Руководителям также сложнее контролировать работу сотрудников на удаленном формате работы (31%) [59].

Поэтому как можно заметить удаленный формат работы имеет ряд недостатков и для самих сотрудников компаний, что также отмечали в своих статьях Володина Э.С. и Боркова Е.А [7]., Жидяева Е.С. и Кувалдина Е.А. [15], Васильева Е.В. и Громова А.А. [8], а также Панькова А.И., Седых Ю.А. и Собащук Е.Ю. [38]:

1. Одним из основных недостатков удаленной работы является социальная изоляция. Отсутствие физического взаимодействия с коллегами может привести к чувству одиночества и отчуждения у сотрудников. Кроме того, удаленная работа затрудняет коммуникацию и взаимодействие между сотрудниками, что может негативно отразиться на коллективной динамике и коллаборации.

2. Другим важным недостатком является ухудшение баланса между работой и личной жизнью. Без четко определенных границ рабочего времени, сотрудники могут впадать в переработки, что может привести к ухудшению физического и эмоционального благополучия.

3. Кроме того, работая из дома или другого удаленного места, сотрудники могут столкнуться с отвлекающими факторами, такими как семейные обязанности, домашние дела или шум в окружении, что может отрицательно сказываться на их концентрации и производительности.

4. Также следует отметить, что удаленная работа ограничивает возможности обучения, развития профессиональных навыков и менторства, которые обычно доступны в офисной среде. Отсутствие личного контакта с коллегами может также ухудшить эффективность обучения и профессионального роста.

5. Помимо этого, удаленная работа может быть затруднена из-за проблем с интернет-соединением, неполадок с компьютерным оборудованием или программным обеспечением, что может приводить к задержкам и снижению производительности.

6. Из этого вытекает риск утечки данных. При удаленной работе у сотрудников может возникать риск несанкционированного доступа к конфиденциальной информации компании или же возможность утечки данных из-за недостаточной защиты личных устройств или сетей.

7. Наконец, удаленная работа может привести к уменьшению чувства принадлежности к компании и ухудшению связи с корпоративной культурой.

Поэтому сотрудники, работающие удаленно, имеют большую гибкость в организации своего рабочего времени и могут легче совмещать работу с личными делами. Кроме того, сотрудники, работающие удаленно, уделяют больше времени работе и меньше склонны к отвлекающим факторам со стороны коллег и посторонних. Однако, они также сталкиваются с некоторыми проблемами, связанными с чувством изоляции и более высоким уровнем самодисциплины и организации работы, что может критично влиять на производительность сотрудника, особенно, если смотреть на перспективу.

Поэтому в таком формате есть некоторые сложности и со стороны управления персоналом в целом. Так как в современном мире технологический прогресс и изменяющиеся обстоятельства заставляют компании и их HR-подразделения адаптироваться к новым условиям, трансформация в HR-сфере в условиях удаленной занятости включает множество аспектов, начиная от процессов найма и оценки производительности до поддержки коммуникации и душевного здоровья сотрудников. Один из основных вызовов заключается в адаптации традиционных методов управления персоналом к новым условиям. Это требует от HR-специалистов пересмотра существующей системы управления персоналом для эффективного управления удаленными командами.

Сохранение корпоративной культуры и поощрение командного духа также становится сложной задачей в условиях удаленной работы. HR-специалисты должны разрабатывать стратегии для поддержки традиционных ценностей компании и создания единого коллективного опыта, несмотря на физическое разделение сотрудников [39].

Безопасность данных также представляет значительную проблему в контексте удаленной занятости. HR-отделам необходимо обеспечить, чтобы персональные данные сотрудников и конфиденциальная информация компании были защищены от утечек и злоупотреблений [21].

Выводя аспекты вопроса на новый уровень, следует отметить важность поддержания высокого уровня производительности и удовлетворенности сотрудников в удаленной среде. HR-специалисты должны разрабатывать методы оценки производительности, обеспечения поддержки и мотивации для сотрудников, чтобы успешно управлять удаленной рабочей силой [44].

Исходя из этого, вопрос по совершенствованию системы управления персоналом в условиях удаленной занятости стал крайне важен не только для поддержания сотрудников, но и для самих компаний. Поэтому, в соответствии с данными Борисовой А.А., Нагапетян К.В. и Озерниковой Т.Г. [6], в период с апреля 2020 года по декабрь 2021 года, который охватывает полтора года антиковидных ограничений, многие известные специалисты, такие как Прутцковой С.В. и Пророковой Е.А. [40], Комаровой И.П., Сигарева А.В. и Устюжаниной Е.В. [23], Федченко А.А. [45], Федоровой Н.В., Минченковой О.Ю. и Макеевой В.Г. [31], Жидяевой Е.С. и Кувалдиной Е.А. [15], Климовой С.Г. и Климова И.А. [22], и другие исследователи, сфокусировались на следующих ключевых вопросах:

1. Основные трудности и выгоды перевода персонала на удаленный режим для работодателей и работников, включая проблемы дистанционной коммуникации, профессионального выгорания, законодательной регламентации удаленной работы и формирования цифровых компетенций персонала.

2. Влияние удаленного формата на результативность работников и организаций, включая поиск новых факторов, а также условий эффективности гибридных моделей работы и личностных факторов успешной адаптации к удаленной работе.

3. Благополучие сотрудников в условиях удаленной работы, включая влияние перегрузок работой на профессиональное выгорание, особенности профессионального стресса в условиях пандемии и развитие цифровых компетенций и «мягких» навыков персонала.

4. Изменение роли и функционала HR-служб в условиях удаленной работы, включая разработку системы организационного обеспечения дистанционной занятости, обучения персонала и изменения организации труда удаленных сотрудников.

Выводы из проведенных исследований экспертными оценками ученых и практиков подтверждают необходимость трансформации системы управления персоналом в условиях удаленной занятости. Эксперты также подчеркивают важность цифровой трансформации в управлении кадровыми ресурсами, а также необходимость уделения внимания благополучию сотрудников и развитию их компетенций, так как все HR-процессы в условиях пандемии и распространения удаленной работы стали более значимыми. Особенно повысилась важность HR-аналитики, развития цифровых навыков сотрудников и автоматизации HR-процессов.

Во время перехода к удаленной работе, процессы управления персоналом в основном осуществлялись в гибридном формате. Чаще всего дистанционно реализовывались такие HR-процессы, как развитие бренда работодателя, обучение цифровым навыкам, контроль и мониторинг задач, автоматизация процессов управления персоналом, HR-аналитика и оценка персонала. Поэтому аналитические и расчетные работы лучше всего подходят для перевода в дистанционный режим. Тем не менее, функции управления кадрами, связанные с личным общением (вовлечением сотрудников, развитием корпоративной культуры, адаптацией и т.д.), редко

полностью осуществлялись в дистанционном формате, и значительные усилия направлялись на внедрение онлайн-коммуникаций.

Пандемия и переход к удаленной работе стимулировали интенсификацию автоматизации управления персоналом. По мнению экспертов, более 55% компаний автоматизировали HR-процессы, при этом чуть более 41% компаний также планирует внедрять автоматизацию HR-процессов в 2023 году [60]. Поэтому продолжение автоматизации HR-процессов в ближайшей перспективе позволит сократить трудозатраты управления персоналом и ускорит переход к удаленной работе, что требует особого включения для совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости.

Подводя итоги параграфа, можно сделать вывод, что в связи с анализом удаленной занятости на рынке труда с 2020 по 2023 года, процент удаленных сотрудников в 2020 году, действительно, был наибольшим, в то же время, в 2023 году была выявлена новая тенденция к росту удаленного формата работы, что указывает на непрерывное развитие этой модели трудовых отношений. Поэтому в современных экономических условиях важно понимать, что удаленная занятость больше не уйдет из наших жизней, а будет продолжать расти и развиваться, поэтому с нашей стороны важно понять, как грамотно усовершенствовать систему управления персоналом с удаленными сотрудниками, чтобы получить от этого максимальный результат в каждой компании. По мнению Чегуровой М.М., «такой способ работы открывает огромные возможности для корпораций, но при этом является «вызовом» для руководителей на разных уровнях управления» [47; с. 209].

Современные технологии позволяют создавать эффективные механизмы контроля и координации работы сотрудников на удаленке. Важно строить систему управления, основанную на доверии и результативности, а не на контроле времени и микроменеджменте. Необходимо акцентировать внимание на развитии коммуникационных навыков и обучении

самодисциплине. Исходя из этого, основными сложностями в усовершенствовании системы остаются необходимость обеспечения эффективной коммуникации и координации работы удаленных сотрудников, мониторинга и управления их производительностью без физического присутствия, а также поддержания мотивации и профессионального развития персонала в виртуальной среде.

1.3 Система управления персоналом в условиях удаленной занятости в IT-компаниях

В современном мире все больше компаний сталкиваются с необходимостью управлять персоналом, находящимся в условиях удаленной занятости. Это вызвано как технологическими изменениями, так и сдвигами в предпочтениях и потребностях работников. В связи с этим, система управления персоналом в условиях удаленной занятости становится предметом глубокого интереса и исследований.

Особый интерес на рынке труда у кандидатов сейчас вызывают IT-компании, так как, в первую очередь, это зачастую высокая зарплата, во-вторых, присутствует возможность быстрого карьерного роста, а также в большинстве случаев существует возможность работать удаленно с гибким графиком, что, конечно же, является преимуществом для соискателей [10]. Поэтому рассмотрение системы управления персоналом в условиях удаленной занятости на примере IT-компаний представляет особый интерес и может предоставить больше практических примеров для других отраслей и компаний, которые сталкиваются с такой формой управления.

В IT-компаниях удаленная занятость сегодня является неотъемлемой частью бизнес-процессов [4]. В связи с этим необходимо развивать эффективные методы управления персоналом в данной области. Инновационные подходы к этой проблеме могут включать в себя создание виртуальных команд, использование специальных программ для контроля

рабочего процесса и разработку гибких моделей оплаты труда. Поэтому исследование современного опыта формирования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости и системы управления персоналом в IT-компаниях позволит выявить наиболее эффективные подходы и методы, способствующие улучшению производительности и удовлетворенности работников.

В условиях современного информационного общества и прогрессирующей цифровизации труда, удаленная занятость стала неотъемлемой частью реальности для многих IT-компаний. Этот феномен стал особенно заметен в период пандемии, когда ограничения на личное присутствие в офисе заставили компании пересмотреть свою стратегию управления персоналом и адаптировать ее к условиям удаленной работы. В связи с этим, встает вопрос о том, какие изменения произошли в системе управления персоналом IT-компаний в период удаленной занятости, и какие новые подходы и инструменты были внедрены для обеспечения эффективного управления персоналом в этом контексте.

В начале марта 2020 года лишь некоторые компании стали постепенно переводить сотрудников на удаленный формат работы, однако после выступления Президента РФ 25 марта 2020 года почти все сотрудники, включая тысячи людей в крупных компаниях, были вынуждены отправиться домой. Это представило сложную логистическую задачу, так как многим из них потребовались VPN, инструменты для связи, а некоторым — рабочие компьютеры и другие инструменты. Рассмотрим, как это происходило в крупных IT-компаниях нашей страны [56].

– ВКонтakte:

Начиная с 16 марта, вся команда ВКонтakte перешла на удаленный режим работы. Тем не менее, ограниченное количество специалистов, поддерживающих инфраструктуру ВКонтakte, находившихся на рабочих местах, получали бесплатное такси.

– Mail.ru Group:

Большинство сотрудников компании работали из дома. Чтобы помочь им сосредоточиться на работе, компания выделила индивидуальные промокоды на Delivery Club для всех сотрудников. В офисе присутствовали только те, чьи рабочие задачи невозможно выполнять удаленно. Вместе с тем, ряд удобств в офисе, таких как столовая, ресторан, спортивный зал, салон красоты, кофейни, химчистка, фреш-бар, кабинеты массажиста и психолога, временно были закрыты. Сотрудников, которым необходимо было ездить на работу, бесплатно доставлял и забирал Ситимобил. Были также приняты усиленные меры безопасности, включая проверку температуры при входе, установку санитайзеров на каждом этаже и обработку поверхностей дезинфицирующим раствором.

– Додо Пицца:

Из четырех офисов компании полностью закрыли один офис в Москве и офис в Нижнем Новгороде. В остальные офисы приходили только сотрудники команды разработки продуктов, фотолаборатория и бухгалтерия для получения документов. В общей сложности в офисах было не более 15 человек в день.

– Тинькофф:

Компания перевела больше 75% всех сотрудников, работающих в офисах по всей России, на дистанционную работу. Обязательным к посещению офиса было около 5% сотрудников (например, техническая поддержка, инкассация, охрана). Им предоставлялись полностью безопасные условия работы в соответствии со всеми гигиеническими требованиями.

– Рамблер:

Большинство сотрудников Rambler Group работали из дома, и лишь около 2% присутствовали в офисе. Это в основном работники медиаактивов, чью деятельность по техническим причинам невозможно выполнить удаленно, включая сотрудников, ответственных за выпуск новостей, отдел видео и сотрудников студии Okko. В то же время группа приняла все

необходимые меры по противодействию распространению коронавируса по отношению к тем, кто обязан присутствовать на рабочем месте.

– Мегафон:

Мегафон, одним из первых, начал переводить сотрудников на дистанционную работу, однако 100% перевести не представлялось возможным в силу специфики технологического процесса. Более половины сотрудников работали из дома, и все усилия компании были направлены на обеспечение высокого качества связи, особенно в условиях возросшей нагрузки на сеть.

– Билайн:

В компании с 2016 года функционировал проект удаленной работы под названием BeeFREE, который использовали 65% сотрудников административных офисов из различных подразделений: финансы, маркетинг, HR, IT и другие. Различные функции в различных подразделениях могли быть выполнены вне офиса. В связи с коронавирусной инфекцией компания проводила обратный анализ: кто точно должен работать в офисе? И пришла к выводу: практически все функции могут выполняться из дома, если это возможно с точки зрения IT-систем. Компания имеет ряд технических должностей, обеспечивающих бесперебойную работу сети, и именно они находились на объектах компании и не могли работать из дома.

Технические моменты в компаниях в условиях удаленно занятости решались следующим образом:

– Мегафон

Компания Мегафон внимательно соотносила свою техническую поддержку и службу внутренних коммуникаций с запросами сотрудников во время перехода на удаленное рабочее место, обеспечивая оперативность и эффективность процесса. Техническая поддержка предоставила возможность решать часть запросов через голосового помощника и чат-бот, а также были задействованы решения для виртуальных рабочих столов и другие

технологические инструменты. Для коммуникаций использовались почтовый сервер Exchange и локально развернутый Skype4Biz.

– Тинькофф

У компании Тинькофф не возникло серьезных трудностей при переходе на удаленную работу, так как у большинства сотрудников уже были установлены приложения Slack, Zoom и была возможность удаленного доступа.

– Додо Пицца

Компания организовала удобные условия для рабочего процесса, предоставив сотрудникам возможность забрать необходимое оборудование и организовав доставку на случай необходимости. Они также проводили различные онлайн-мероприятия через Slack, такие как рандомные обеды и внутренние сообщества для совместных занятий и развлечений, где публиковали, к примеру, своих животных.

– Mail.ru Group

У компании Mail.ru Group многие коммуникационные процессы уже были онлайн, и их удалось легко адаптировать для удаленной работы, включая встречи с партнерами и работу в мессенджерах, почте и видеокommunikациях.

– Вконтакте

Компания Вконтакте использовала свои собственные коммуникационные продукты для обеспечения дистанционной работы. Сотрудникам были предоставлены VPN-токены и другие необходимые ресурсы, а также организовано внутреннее сообщество VK Isolation для совместных онлайн-мероприятий, была возможность забрать домой технику для работы и предоставлялись скидки на доставку еды в Delivery Club.

– Рамблер

Компания обеспечила своих сотрудников необходимыми инструментами для удаленной работы, включая Teams и лицензии Zoom. Также были предоставлены ресурсы для работы из дома, появилась

возможность пользоваться домашними компьютерами для работы и организованы вебинары по поддержанию психологического комфорта в новых условиях.

– Билайн

Компания Билайн создала и поддерживала подходящую ИТ-инфраструктуру для удаленной работы, предоставив сотрудникам инструменты для работы с задачами – VDI для удаленного доступа к корпоративным ресурсам, видеоконференции через Skype и Zoom, доступ к корпоративным инструментам для планирования и контроля задач через Jira и Trello.

HR отдел и система управления персоналом претерпела тоже некоторые изменения:

– Рамблер

В процессе оформления нового сотрудника рекрутер приезжал в офис для встречи с ним, передачи приветственного набора и предоставления необходимой техники. Затем новый сотрудник отправлялся домой, и дальше его передавали непосредственному руководителю, который помогал знакомиться с командой и включал новичка в ежедневные процессы.

– Вконтакте

Компания предоставила дополнительные материалы для новичков и менеджеров, причем процесс адаптации был перестроен под удаленное взаимодействие. Также были организованы дополнительные встречи с наставниками и руководителями.

– Билайн

Процесс работы на платформе BeeFREE у Билайн включал необходимость подписания дополнительного соглашения к трудовому договору, настройки еженедельного графика удаленной работы и формирования ежедневного списка задач. Сотрудники на удаленном формате работы также обязаны были информировать коллег о своем рабочем статусе и оставаться на связи в течение рабочего дня. Кроме того, для обеспечения

информационной безопасности каждому сотруднику было предоставлено индивидуальное виртуальное рабочее место.

Одной из главных характеристик системы управления персоналом в IT-компаниях при удаленной занятости является переход к децентрализованной модели управления. Это означает, что руководители и HR-специалисты должны изменить подход к управлению персоналом, уделяя большее внимание коммуникации, мотивации и оценке результатов работы сотрудников на удаленном формате работы.

Другим важным аспектом системы управления персоналом в IT-компаниях в условиях удаленной занятости является внедрение специализированных онлайн-инструментов для управления процессами HR. Это включает в себя системы для мониторинга и управления проектами, онлайн-обучение и оценку компетенций сотрудников, а также системы для эффективной коммуникации и взаимодействия виртуальных команд.

Также важным аспектом в управлении персоналом в IT-компаниях при удаленной занятости является поддержание корпоративной культуры и командного духа. Это включает в себя проведение онлайн-мероприятий, мастер-классов, виртуальные встречи и общение в рамках корпоративных сообществ.

Новая реальность удаленной занятости также требует усилий по поддержанию психологического благополучия сотрудников и решению проблем, связанных с их адаптацией к новым условиям работы. В этом контексте HR-отделы в IT-компаниях активно разрабатывают и внедряют специальные программы поддержки и консультирования для сотрудников.

Таким образом, система управления персоналом в IT-компаниях в условиях удаленной занятости претерпела значительные изменения. Эти изменения направлены на обеспечение эффективной работы сотрудников и сохранение высоких показателей производительности в условиях удаленной работы.

Сложности перехода на удаленный формат работы включали в себя технические проблемы, организационные трудности, а также вопросы обучения и поддержки сотрудников. Компании реагировали на эти проблемы обновлением ИТ-инфраструктуры, пересмотром бизнес-процессов и предоставлением сотрудникам необходимых ресурсов и поддержки.

HR-отделы этих компаний играли важную роль в период изменений, отслеживая уровень удовлетворенности сотрудников, проводя онлайн-обучение, оказывая психологическую поддержку и взаимодействуя с новыми и текущими сотрудниками для обеспечения эффективного онбординга и обновления инструкций по удаленной работе.

Оказание поддержки сотрудникам в форме индивидуальных промокодов на доставку еды, предоставление бесплатного такси, установка санитайзеров и обновленные медицинские меры в офисах позволяли сотрудникам почувствовать заботу компании и обеспечить их безопасность в новых условиях.

Однако в ИТ-компаниях есть и свои недостатки в системе управления удаленными сотрудниками. В первую очередь, это ограничения в развитии профессиональных навыков. Просто трудоустройство в ИТ-компанию не дает гарантии, что программист будет востребован в будущем. Это объясняется тем, что ИТ-сфера ежегодно совершенствуется и в нее добавляются новые элементы, например, языки программирования. Для того, чтобы развиваться в профессиональном плане и продвигаться вверх по карьерной лестнице, поддерживая свою конкурентоспособность, необходимо непрерывное обучение [10]. И как раз недостаток возможностей для непосредственного обучения и обмена опытом могут осложнить развитие профессиональных навыков сотрудников. Помимо этого, зачастую начало карьеры в ИТ-сфере не отличается высокой заработной платой, для ее повышения необходимо развитие навыков. Чтобы заработная плата не приводила к демотивации сотрудника, необходимо отслеживать и поддерживать сотрудников на

расстоянии, что может быть сложным, особенно в условиях, когда рабочий процесс происходит в виртуальной среде.

Следовательно, пандемия обозначила важность создания универсальной системы управления персоналом при переходе на удаленную занятость, подчеркивая роль HR-отделов в обеспечении комфортной рабочей среды для сотрудников в беспрецедентной ситуации. Исходя из этого, создание универсальной системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в IT-компаниях имеет ряд важных преимуществ.

Во-первых, удаленная занятость становится все более распространенной в IT-сфере, поэтому необходимо иметь эффективные инструменты для управления распределенными командами. Универсальная система управления персоналом позволит учитывать особенности удаленной работы, такие как разные часовые пояса, коммуникацию через виртуальные инструменты и т.д.

Во-вторых, такая система позволит сохранить эффективность работы коллектива даже в условиях удаленной занятости. Она обеспечит прозрачность в работе, позволив отслеживать прогресс проектов, распределять задачи, управлять сроками и контролировать результативность сотрудников.

Также, универсальная система управления персоналом поможет улучшить коммуникацию и взаимодействие в удаленных коллективах, обеспечивая лучшее понимание целей и задач, а также создавая условия для развития корпоративной культуры.

Наконец, это также повысит уровень безопасности и управления доступом к конфиденциальной информации, что является особенно важным в IT-компаниях.

Поэтому универсальная система управления персоналом в условиях удаленной занятости в IT-компаниях должна включать в себя следующие элементы:

- Целевая ориентация: определение четких целей и задач для каждого сотрудника, учитывая их роли и компетенции. Это позволит избежать путаницы и неопределенности в удаленной среде.

- Процессы и инструменты: создание эффективных процессов и использование специализированных инструментов для управления задачами, общения и обратной связи. Это может включать в себя системы управления проектами, коммуникационные платформы и онлайн-системы для обратной связи.

- Коммуникация: установление четких правил коммуникации, как синхронной, так и асинхронной, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между сотрудниками. Также важно учитывать часовые пояса, если команда находится в разных регионах.

- Мониторинг и отчетность: регулярное отслеживание рабочих результатов и процессов, а также подготовка отчетов для руководства и команды. Это поможет оценить эффективность процессов удаленной работы и принимать своевременные корректирующие меры.

- Поддержка и развитие: предоставление поддержки сотрудникам в удаленной среде, включая обучение, развитие профессиональных навыков и поддержку здоровья и благополучия.

- Управление производительностью: установление четких критериев оценки производительности сотрудников и применение механизмов поощрения и мотивации.

Эффективная система управления персоналом в условиях удаленной занятости в IT-компаниях должна быть адаптирована к особенностям работы виртуальных команд, обеспечивать прозрачность и четкость во всех аспектах работы, и помогать сотрудникам достигать поставленных целей и задач в удаленной среде.

Таким образом, в данном разделе было обозначено, что в условиях удаленной занятости теоретические аспекты исследования процесса управления персоналом принимают особую важность. Главное внимание

уделяется разработке эффективных методов оценки производительности, управлению коммуникацией и мотивации сотрудников на расстоянии. Исследования также рассматривают влияние удаленной работы на организационную культуру и процессы, а также на профессиональное развитие сотрудников.

В условиях удаленной занятости в IT-компаниях особенно важно создание эффективной системы управления персоналом. Это включает в себя разработку прозрачных процедур оценки производительности, проведение регулярных онлайн-обучений и тренингов, а также поддержку командной работы через цифровые инструменты. Кроме того, система управления персоналом должна учитывать особенности мотивации и удовлетворенности сотрудников, работающих удаленно, так как их эмоциональное благополучие имеет прямое влияние на производительность и качество работы.

Таким образом, исследование теоретических аспектов управления персоналом в условиях удаленной занятости и создание соответствующей системы управления представляют собой актуальную и важную задачу для современных организаций, особенно в IT-сфере.

Выводы по первой главе:

1. В исследовании, посвященном изучению совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в организации, сформировано представление о понятиях «удаленная работа» и «система управления персоналом в условиях удаленной занятости». Исследование теоретических аспектов в исследовании системы управления персоналом в условиях удаленной занятости позволило сделать вывод о важности совершенствования системы управления персоналом. Улучшение этой системы позволит более эффективно управлять удаленными сотрудниками, обеспечивать продуктивную работу, эффективное взаимодействие и мотивацию персонала, а также поддерживать профессиональное развитие в условиях удаленной работы. Развитие современных системы управления персоналом в контексте удаленной

занятости становится все более важным в современном бизнес-окружении, так как повлияет не только на эффективность самой компании, но и на экономику страны в целом.

Учитывая, что на данном этапе нет единого понимания терминов «удаленная работа» и «система управления персоналом в условиях удаленной занятости». Определения этих понятий могут варьироваться в различных контекстах и отраслях, поэтому на основе анализа, обобщения и синтеза научной и методической литературы по управлению персоналом в условиях удаленной занятости сформулированы понятия, которые используются для реализации данного исследования:

удаленная работа – работа сотрудника организации вне офисного помещения с применением систем электронных коммуникаций.

система управления персоналом в условиях удаленной занятости – комплекс мер и практик, направленных на эффективное управление работниками, которые работают удаленно, то есть вне офиса компании, включающий в себя разработку процессов, политики и методов контроля работы сотрудников на расстоянии, обеспечение коммуникации и сотрудничества, а также оценку и мотивацию удаленных сотрудников.

2. В исследовании проведено изучение современного опыта формирования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в российской практике, в результате которого была выявлена актуальность удаленной занятости в настоящее время, недостатки и преимущества удаленной работы, как для сотрудников, так и для HR-специалистов, а также сформулированы выводы, которые требуют особого внимания в исследовании и совершенствовании системы управления удаленными сотрудниками. Изучение трудностей и выгод перевода на удаленный режим, особенно в контексте дистанционной коммуникации, подчеркивает необходимость уделения внимания адаптации к новым условиям труда. Изучение влияния удаленной работы на результативность показывает, что гибридные модели работы могут способствовать

эффективной адаптации и оптимизации производительности, однако важно учитывать индивидуальных особенностей сотрудников при внедрении новой системы. Исследование благополучия сотрудников в условиях удаленной работы указывает на важность борьбы с профессиональным выгоранием и стрессом, а также на расширение цифровых и «мягких» навыков. Осознание этих аспектов подчеркивает значимость эффективного управления рабочим процессом и развития личностных качеств для улучшения уровня комфорта и производительности сотрудников в удаленной среде. Исследование изменений в роли HR-служб в условиях удаленной работы подчеркивает важность организации дистанционной занятости, обучения и адаптации организации труда для участия удаленных сотрудников. Осознание этих аспектов подчеркивает значение изменения HR-практик и процессов для эффективной поддержки и управления удаленными работниками.

3. В исследовании была рассмотрена трансформация системы управления персоналом в условиях удаленной занятости на примере IT-компаний, которая позволила выявить преимущества и недостатки в управлении удаленными сотрудниками в таком типе предприятий, что позволило прийти к выводу о необходимости разработки универсальной системы управления персоналом в условиях удаленной занятости.

Разработанная универсальная система управления персоналом в условиях удаленной занятости в IT-компаниях сформирована на основании системного подхода и включает в себя взаимосвязанные элементы: факторы внешней и внутренней среды, участников процесса, объекты управления, а также особенности руководства удаленными сотрудниками. Также в системе управления персоналом в условиях удаленной занятости в IT-компаниях включены конкретные инструменты и технологии, направленные на эффективное управление удаленными сотрудниками, такие как установление четких целей и задач, использование новых рабочих инструментов, установление эффективного коммуникационного процесса, а также оценка, поддержка и развитие удаленных сотрудников.

2 Практические аспекты исследования совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур»

2.1 Общая характеристика деятельности организации, структуры персонала и службы управления персоналом в АО «ПФ «СКБ Контур»

Полное название предприятия: АО «ПФ «СКБ Контур». Расположенный по адресу: 620144, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Народной Воли, д. 19а, БЦ «Народная воля». ОГРН 1026605606620; ИНН 6663003127; КПП 667101001 – по месту нахождения организации; КПП 997750001 – в качестве крупнейшего налогоплательщика; ОКПО 00242766. Телефоны: 8 800 500-50-80/8 800 500-15-85. Сайт: <https://kontur.ru>. Генеральный директор предприятия: Сродных Михаил Юрьевич.

Контур – экосистема для бизнеса, помогающая клиентам тратить меньше времени на рутину, делающая общение с поставщиками и госорганами проще и прозрачнее. Компания была открыта в 1988 году, когда 31 октября вышел приказ – создать Специализированное конструкторское бюро «Контур», сейчас же Контур 35 год на рынке разрабатывает решения для бизнеса, инвестирует в образование, инфраструктуру и IT-сообщество. Ключевые направления бизнеса СКБ Контур — ЭДО, бухгалтерия, электронная подпись и онлайн-кассы. Основной вид деятельности предприятия: Разработка компьютерного программного обеспечения (ОКВЭД 62.01).

Организация АО «ПФ «СКБ Контур» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц – 26 марта 1992 года (40 лет и 11 месяцев), где уставной капитал составляет 25 млн. рублей, относится к категории крупного бизнеса (выручка за 2022 год составила 26,4 млрд рублей (+16,8% по сравнению с 2021 годом), до 12 тыс. человек в штате) и не применяет специальных режимов налогообложения. К сожалению, за 2023

год экономические и финансовые показатели компании отсутствуют, так как отчетность по итогам 2023 года еще не была предоставлена в надзорные органы, так как срок предоставления данных по законодательству до 31 марта года, следующего за отчетным. Основные экономические и финансово-хозяйственные виды деятельности представлены в таблице 2 и на рисунке 6.

Таблица 2 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «ПФ «СКБ Контур»

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
1. Выручка, млрд. руб.	14,09	16,50	-	21,67	-
2. Себестоимость, млрд. руб.	11,07	11,50	-	– 6,69	-
3. Валовая прибыль, млрд. руб.	3,02	4,99	-	14,98	-
4. Прибыль от продаж, млрд. руб.	1,3	3,06	-	3,01	-
5. Чистая прибыль, млрд. руб.	0,79	2,26	-	3,48	-

Источник: разработано автором

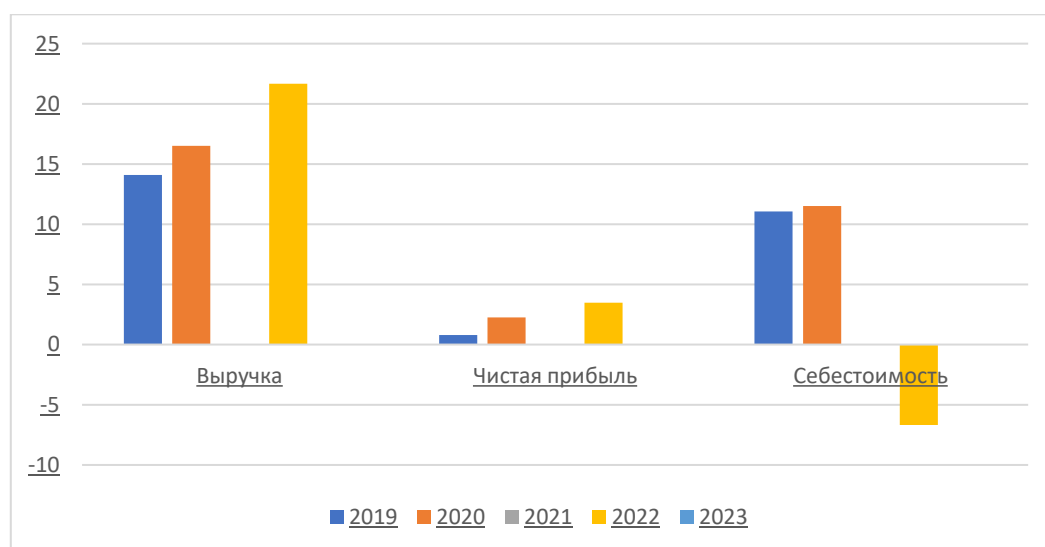


Рисунок 6 – Динамика основных экономических показателей АО «ПФ «СКБ Контур» за 2020-2023 годы, млрд. руб.

Основные экономические показатели предприятия за 2020 год: организация получила выручку 16,50 млрд. руб., на 17,1% больше, чем в 2019 году. На конец 2020 года чистые активы организации составили 4,68 млрд.

руб., что на 1,71 млрд. руб. (57,6%) больше, чем годом ранее. Сравнивая 2022 год с 2020 годом, выручка компании увеличилась с того периода на 31,3%, а чистые активы на 108%.

Выявленные результаты свидетельствуют о том, что период пандемии не повлиял на деятельность предприятия в негативном ключе. Контуру удалось сохранить и даже преумножить результаты за предыдущие года, что свидетельствует о том, что в компании была выстроена грамотная система управления персоналом в условиях удаленной занятости и внешних сложных обстоятельств на рынке и в мире.

Согласно документации АО «ПФ «СБ Контур» включает в себя различные департаменты, отделы и службы, вид организационной структуры предприятия – матричная.

Идея данной структуры управления состоит в том, что постановка задач и контроль исполнения происходят исключительно через руководителя конкретной территории (директора или замдиректора, руководителя отдела), у каждого сотрудника есть как непосредственный, так и функциональный руководитель. Кроссфункциональность команды позволяет более комплексно подходить к решению возникающих задач. Проектная организация обеспечивает сфокусированность сотрудников разных подразделений на достижении общей цели и создании той ценности, в которой есть потребность у пользователей.

Матричная организационная структура представляет собой гибкий и инновационный подход к управлению, который обладает рядом преимуществ. Матричная структура позволяет компаниям быстро реагировать на изменения на рынке, поскольку она предоставляет возможность точно адаптировать команды и ресурсы под новые требования и проекты. Работники в таких компаниях могут быть прикреплены к нескольким проектам одновременно, обеспечивая оптимальное использование их навыков и опыта, что позволяет сэкономить ресурсы компании. Матричная структура стимулирует сотрудничество между

отделами и функциональными группами, что часто способствует более широкому обмену знаний и опытом. Эти плюсы делают матричную организационную структуру привлекательным выбором для компаний, особенно тех, которые работают в динамичной и конкурентной среде.

Вместе с преимуществами матричной организационной структуры существуют и некоторые недостатки, которые надо учитывать. В матричной структуре сотрудники обычно получают указания от нескольких руководителей, что может привести к конфликтам и путанице в приоритетах, если не налажены коммуникации. Поскольку матричная структура требует множества отчетов и координации, она может привести к увеличению бюрократии и удлинению процессов принятия решений. Поддержание связи и передача информации между различными уровнями и частями организации может быть сложным и затруднительным процессом. Эти недостатки подчеркивают важность тщательного планирования и управления при внедрении матричной организационной структуры.

Организационная структура АО «ПФ «СКБ Контур» включает в себя несколько департаментов: департамент общих служб, департамент программных продуктов и департамент по продажам и работе с клиентами – на данной предприятии работает 11 249 сотрудников (таблица 3), более подробная структура описана в Приложении А.

Таблица 3 – Численность персонала предприятия АО «ПФ «СКБ Контур» по департаментам/службам, чел.

Департамент	Количество сотрудников, чел
Департамент общих служб	1 107
Департамент программных продуктов	5 193
Департамент по продажам и работе с клиентами	3 625
Дирекция	109
Дочерние подразделения	1 215
Итого:	11 249

Источник: разработано автором

Ниже представлен анализ распределения трудовых ресурсов по возрасту (таблица 4).

Таблица 4 – Возрастная структура работающих АО «ПФ «СКБ Контур», чел.

Год	Возраст, лет															
	До 30 лет	%	До 40 лет	%	До 50 лет	%	До 60 лет	%	До 70 лет	%	До 80 лет	%	До 100 лет	%	Итого	%
2023	5 446	48,6	4 897	43,7	639	5,7	123	1,1	90	0,8	6	Ме нее 0,5	4	Ме нее 0,5	11 205	100

Источник: разработано автором

По итогам 2023 года (рисунок 7) в АО «ПФ «СКБ Контур» работающих сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет – 5 446 (48,6% от общего числа), а от 30 лет и старше – 5 759 (51,4% от общего 4 количества). Как можно заметить в компании одновременно ценятся и молодые специалисты и специалисты со стажем работы, основной возраст сотрудников в компании 18-30 лет и 30-40 лет в зависимости от департамента и службы, в которых они работают.

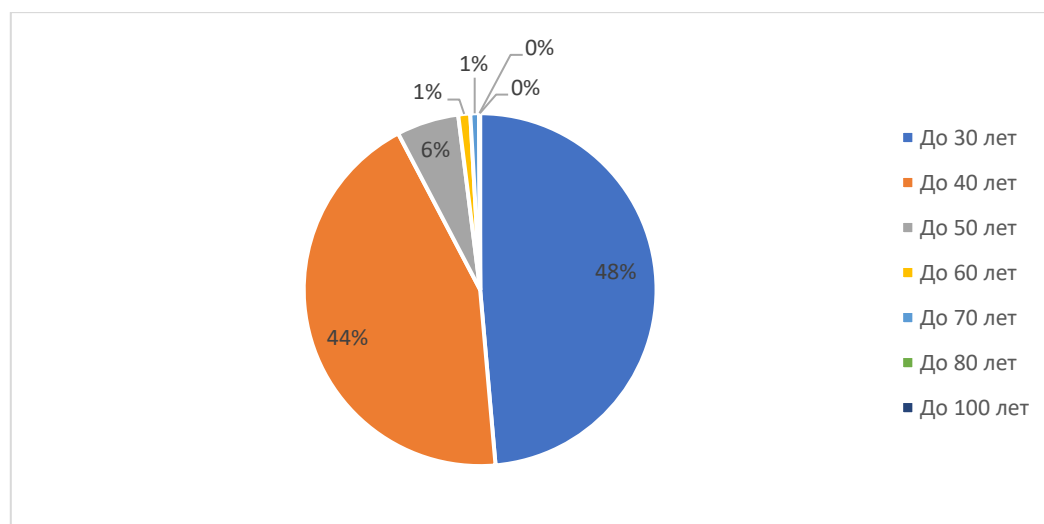


Рисунок 7 – Возрастная структура работающих АО «ПФ «СКБ Контур» на конец 4 квартала 2023 года, %

Если смотреть на распределение по полу, то в компании преимущественно преобладает женский пол – 56,3% (рисунок 8).

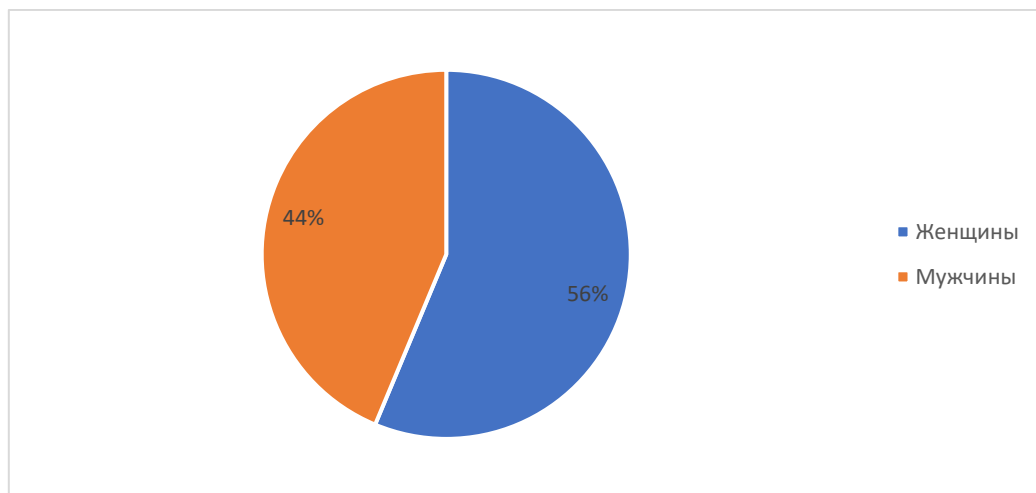


Рисунок 8 – Распределение сотрудников по полу АО «ПФ «СКБ
Контур» на конец 4 квартала 2023 г., %

Увольнение сотрудников на данном предприятии чаще всего происходит среди линейного персонала, в основном связано с объективными обстоятельствами (невозможность совмещать работу с учебой – студенты, поиск работы с более высокой оплатой труда, молодые специалисты, которые еще не определились со сферой деятельности, невозможность выйти на желаемый доход в короткие сроки и т.д.).

Из расчетов, представленных в таблице 5, видно, что после 2021 года коэффициент оборота по приему работающих по сравнению с 2020 годом почти не изменился и остается на уровне 32-39%. А вот коэффициент выбытия в 2021 и 2022 годах вырос по сравнению с 2020 годом на 3-5%, это говорит о том, что в пандемийный период сотрудники держались за рабочие места, поэтому, когда обстановка с пандемией пошла на спад, люди начали искать работу, те кто не мог сделать этого ранее, однако в 2023 году коэффициент снова упал, а значит работники в данный период времени больше удовлетворены условиями труда, оплатой труда и т.д. и компания

отслеживает эти показатели и идет в политику удержания сотрудников. Это показывает и коэффициент постоянства состава, в 2023 году по сравнению с предыдущими годами самый высокий процент почти 77%. Текучесть кадров составляет 23% – что характерно для сферы, где большая часть сотрудников менеджеры по продажам и специалисты технической поддержки, где допустима текучесть до 30%.

Таблица 5 – Показатели движения кадров АО «ПФ «СКБ Контур»

Показатели	2020	2021	2022	2023
Коэффициент оборота по приему	36,13%	39,27%	36,7%	32,76%
Коэффициент оборота по выбытию	29,57%	35,70%	32,91%	23,15%
Коэффициент текучести кадров	29,57%	35,70%	32,91%	23,15%
Коэффициент постоянства состава	70,4%	64,3%	67,1%	76,85%

Источник: разработано автором

По результатам (рисунок 9) видно, что более 50 % сотрудников на предприятии имеют стаж работы в компании свыше 3-х лет, 23,9% - до 1 года, и 25,5% - от 1 года до 3-х лет.

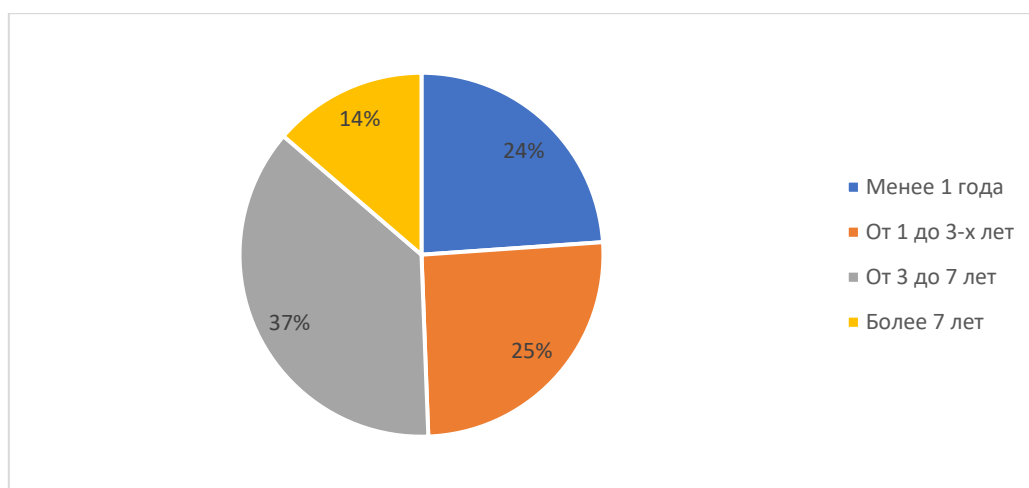


Рисунок 9 – Стаж работы персонала АО «ПФ «СКБ Контур» по категориям на конец 4 квартала 2023 года, %

Таким образом, анализ указывает на осуществление кадровой политики на предприятии АО «ПФ «СБ Контур», что подтверждается использованием документов по управлению персоналом, проведением специальной оценки условий труда и отслеживанием движения кадрового состава, а также осуществлением мероприятий по адаптации, обучению и работе с персоналом в организации.

Отдел по управлению персоналом занимается разработкой стратегии и политики в области управления персоналом; разработкой разделов бизнес-плана, их балансировкой с другими разделами и обеспечением выполнения; ведением кадрового документооборота (прием, увольнение, перемещение, командировки, отпуск); оказанием консультационных услуг сотрудникам по всем вопросам; формированием и ведением документов, определяющих трудовые отношения на предприятии. Основные направления работы отдела персонала с сотрудниками организации указаны в таблице 6 и приложении Б.

В рамках своей профессиональной деятельности руководители отделов персонала и менеджеры по персоналу осуществляют управление сотрудниками, следуя операционным задачам, положениям и законодательству РФ. Компания действует в соответствии с уставом и SLA, в которых описаны основные правила, методы и требования, которым должны следовать HR-службы компании и нанимающие руководители на всех этапах отбора персонала и последующего взаимодействия для обеспечения эффективности, равенства и соблюдения правил.

Отдел управления персоналом организует процесс оценки производительности сотрудников в соответствии с установленными стандартами и категориями персонала, активно участвует в разработке и улучшении системы оплаты труда и дополнительных стимулов для персонала организации. Сотрудники этого отдела также проводят процедуры по изучению уровня удовлетворенности работников (разрабатывают опросные листы и анкеты, обрабатывают информацию, отслеживают динамику и подготавливают отчеты для руководства и владельцев бизнеса).

Таблица 6 – Направления работы отдела персонала с сотрудниками предприятия АО «ПФ «СКБ Контур»

Направления работы	
Направление мотивации	Направление мотивации объединит материальную и нематериальную мотивацию.
Направление обучения и развития	Оно включает в себя следующие направления: 1. Тренерство. Группа занимается: – Проведением обучающих мероприятий. – Составлением планов развития сотрудников после оценки потенциала. – Разработкой и внедрением планов развития руководителей. – Прокачкой коллег в навыках обучения других людей. – Методической разработкой обучающих мероприятий. – Консультируют по построению системы обучения. 2. Организация обучения. Основное направление деятельности группы – сопровождение процессов внешнего обучения: – Подбор оптимального решения под обучающий запрос на рынке образовательных услуг. – Организация участия во внешних обучающих мероприятиях (тренинги/курсы/конференции за пределами Контура). – Организация обучения внутри Контура с привлечением внешнего эксперта. – Помощь в организации программ обучения внутри Контура. 3. Дистанционное обучение. Группа занимается: – Разработкой электронных курсов и учебных программ. – Проектировкой электронного обучения. – Подбором оптимальных форматов для разных целей обучения. – Созданием методологии дистанционного обучения. 4. Организационный консалтинг. Группа занимается: – Разработкой и проведением «под ключ» фасилитационных сессий: – стратегические сессии (сессии разного масштаба планирования: тактического и стратегического); – командные сессии (встречи команд на различные темы: кейс-клубы, мозговые штурмы, клубы руководителей, круглые столы и т.д.); – организационные сессии (сессии, направленные на выстраивание бизнес-процессов, взаимодействия и т.д.). – Проведением консультаций и помощью руководителям, HR-партнерам с прописыванием сценариев фасилитационных сессий (ретроспективы, стратегические, командные, организационные сессии). – Организацией деловой части в конференциях (подбор форматов конференции к её целям, проведение прогонов спикеров, выстраивание логики блоков конференции, создание атмосферы легкости в рабочей группе;) и т.д.) – Консультацией руководителей в области развития команд. – Проведением обучения по фасилитации (тренинги, кейс-клубы в очном и распределенном формате). Наполнением Библиотеки инструментов фасилитации (механики для самостоятельного создания сессий), Банк сессий (готовые сценарии сессий), Инструкции к онлайн-платформам по распределенной фасилитации.

Продолжение таблицы 6

	5. Оценка и карьерное развитие. Группа занимается: – Формированием матрицы компетенций. – Комплексной оценкой персонала. – Проведением социологических и социально-психологических исследований. – Сбором обратной связи методом «360 градусов». – Психологическим тестированием. – Сбором обратной связи по темам удовлетворенности, вовлеченности, информированности, взаимодействия. 6. Также в Корпоративном университете (КУ) есть направление обучения и развития персонала. Они работают с тренерами, находящимися в структуре МЦ. Они закрывают следующие задачи: – Реализация обучения новых руководителей - Карты развития – Программы подготовки кадровых резервистов - Карты развития. Уровень А – Реализация пилота по комплексной системы оценки РГ и РОП в ДПРК – Реализация развивающих мероприятий, программ развития действующих руководителей (клубы руководителей, кейс-клубы, программы развития после оценки) – Проведение фасилитационных сессий в продающих подразделениях под запрос – Реализация обучающих и развивающих проектов для руководителей под запрос 7. Также команда поможет: выстроить кадровый резерв, проконсультирует по проведению фасилитационных сессий, если вы хотите провести ее в своей группе/отделе, поможет разобраться с вопросами: «почему у нас текучка в отделе», «как новому руководителю выстроить отношения с командой», «как понять, хочу ли я быть руководителем», «как сделать коллектив командой, и как команду сделать эффективной» и много других.
Направление бренда работодателя	Отвечают за содержание коммуникации. Занимаются как внутренней (Стафф, эфиры, новости), так и внешней коммуникацией. 1. Отдел развития бренда. Бренд-менеджеры занимаются продвижением бренда работодателя на аудиторию кандидатов. Планируют и реализуют коммуникационные мероприятия по направлениям: УКС, УР, ДПРК и другие специальности в составе «узкого» направления подбора. 2. Отдел организации мероприятий. Здесь создаются все деловые и развлекательные мероприятия Контура. 3. Отдел образовательных программ. Занимаются развитием отношений Контура с ВУЗами, со студентами и школьниками как будущими кандидатами. 4. Группа региональных коммуникаций. На данный момент команда коммуникаторов в МРЦ развивает внутренние коммуникации в регионах. 5. Группа дизайна. Визуальная коммуникация Контура как работодателя, оформление визуальных материалов для УРП.

Продолжение таблицы 6

Направление кадрового администрирования	Направление делится на Отдел кадрового учета и группу делопроизводства. 1. Группа делопроизводства помогает разным направлениям: – Делать распоряжения на мероприятия – Согласовывать договоры и приложения в Контур.Документах – Оформлять авансовые отчеты – Оплачивать счета – Создавать сопроводительные письма в программе Диос, для отправки посылки 2. Команда отдела кадрового учета Отвечает на вопросы сотрудников через центр поддержки. Кадровые вопросы решаются через общий центр обслуживания клиентов (ОЦО). ОЦО — это, как мануфактура кадровых процессов. Специалисты распределены по операциям, часть участвуют в трудоустройствах, часть оформляют отпуска и т.д.
Направление подбора персонала	Всего у нас 5 направлений подбора: 1. Массовый подбор — это команды подбора ДПРК, которые занимаются подбором менеджеров по продажам и находятся в структуре макрорегиональных центров. Также к массовому подбору относится группа усиления и группа массового подбора из УРП. Команды МЦ административно подчиняются директорам и своим HR BP. Группа усиления работает на закрытие вакансий в МЦ, хотя находится в Централизованной службе ДПРК. 2. Корпоративный подбор — команда, которая подбирает большую часть менеджеров по работе с корпоративными клиентами. Команда находится в структуре УРП, но работает с вакансиями из разных подразделений, в том числе в МЦ. 3. Узкий подбор — занимается подбором специалистов не из ИТ. Например, внедренцев, руководителей, маркетологов, менеджеров проектов и продуктов. 4. Отдел ИТ-подбора — подбирает разработчиков, тестировщиков, системных аналитиков, UX-исследователей. Подбор в Управление клиентского сервиса (УКС) — подбирает сотрудников в техническую поддержку.
Направление HR BP	HR бизнес-партнер — это эксперт в HR-вопросах, который глубоко знает специфику своего бизнес-направления. Занимаемся выстраиванием и оптимизацией HR-процессов. В МЦ функции партнеров выполняют лидеры HR-команд.
Направление инфраструктуры и аналитики	1. Контур.Персонал - это программа для кадрового учета. В ней ведутся трудовые книжки, личные дела сотрудников, штатное расписание. 2. Привлечение объединяет такие сервисы, как Хантфлоу, Карьерный портал, рекомендации, проект Контур.Карьера и др. 3. Учебный портал. 4. Сервис Пульс-опросов, методология опросов, отчетность на BI. 5. Команда HR-аналитики создает новые отчеты, контролируют уже созданные, например воронки из Хантфлоу.

Источник: разработано автором

Процесс найма персонала включает несколько этапов: подготовку к подбору, поиск и оценку кандидатов, подготовку к трудоустройству и ведение кадрового учета. Планированием персонала на предприятии занимаются напрямую руководители в сотрудничестве с руководителями отделов персонала и менеджерами по персоналу. В начале каждого квартала нанимающий руководитель и его непосредственный руководитель предоставляют информацию HRBP или руководителю группы подбора о количестве вакансий в разрезе категорий: замещение в результате увольнения, перевода, декретного отпуска и плановых открытых вакансий. Кроме того, они докладывают о количестве сотрудников, у которых есть вероятность увольнения. Руководитель группы подбора устанавливает общее количество открытых вакансий для всех причин: плановых и замещения. Он проводит прогноз текучести кадров с учетом прошлых данных и включает это в квартальный план. Затем он распределяет план закрытия вакансий по месяцам, согласовывает его с бизнесом на квартал и каждый месяц отдельно, и делает необходимые корректировки. В конце он распределяет план по найму на квартал среди команды подбора. Далее заказчик должен завести заявку в сервис Контур.Документы до начала подбора. Если вакансия типовая заказчику необходимо убедиться, что понимание портрета у HR не изменилось, если портрет новый, необходимо подготовиться к встрече с HR заранее, сформулировать требования к кандидату, обязанности и условия работы. HR на встрече необходимо выяснить ключевые обязанности, требования, необходимые компетенции. Обсудить предлагаемые условия по заработной плате: оклад, премия, надбавки, возможности пересмотра заработной платы под кандидата. Договориться о ритме подбора: сколько кандидатов должно быть приглашено или представлено в неделю, месяц, количество необходимых временных слотов у заказчика для этого. Обсудить необходимость регулярно показывать воронку подбора до этапов, в которых непосредственно участвует заказчик подбора. Обсудить карту поиска: потенциальные источники закрытия вакансии, готовность смотреть

внутренних кандидатов. Согласовать этапы подбора, список участников со стороны заказчика на каждом из них. Определить ответственных за проведение собеседований, бронирование помещений, встречу кандидатов. Договориться о формате собеседования: очно, онлайн, один или группа заказчиков, индивидуальное собеседование с кандидатом или групповое. Обсудить пул необходимых инструментов для оценки: шаблоны для проведения собеседований, чек-листы, кейсы, профиль должности, матрица компетенций. Договориться о формате и сроках предоставления обратной связи по кандидату. Зафиксировать все договоренности письменно и отправить всем участникам встречи.

В компании отдел управления персоналом использует как внутренние, так и внешние источники для привлечения персонала. К внешним источникам относятся дни открытых дверей, дни карьеры в учебных заведениях, кадровые агентства, рекламные кампании, а также социальные сети и онлайн-порталы. К внутренним источникам привлечения относятся ротация, обучение и повышение квалификации, рекомендации сотрудников.

При перемещении сотрудников внутри отделов или между отделами кандидаты получают возможность ознакомиться с обязанностями и функционалом новой должности. Предпочтение, разумеется, отдается внутренним кандидатам, однако, если работник отказывается переходить на новую должность, ему предоставляется возможность продолжить работу на предыдущей должности.

Специалисты по управлению персоналом используют все доступные внешние источники для привлечения кандидатов, а также рассматривают резюме, которые соискатели направляют непосредственно на официальный сайт компании Контур. В данном случае специалисты по персоналу занимаются поиском кандидатов, в то время как руководитель в большей степени осуществляет поиск через своих сотрудников или знакомых.

После отбора подходящих кандидатов HR проводит телефонное интервью на основании портрета кандидата, выявляет компетенции, которые

необходимо оценить в диалоге, задает примерные вопросы для оценки мотиваторов и рисков, выстраивает структуру диалога с помощью скрипта. Если кандидат подходит по портрету, HR назначает собеседование заказчику с релевантным кандидатом, исходя из предварительных договоренностей. При одобрении кандидата после собеседования, с кандидатом согласовывают дату и время проведения тестовых дней.

После успешного прохождения тестовых дней кандидат заполняет анкету, указывая свои контактные данные и отвечая на вопросы о своем образовании, опыте работы, профессиональных навыках, а также о соответствии требованиям корпоративной культуры и политики организации. Процесс трудоустройства и учета кадров включает следующие этапы: заключение письменного трудового договора с указанием даты начала работы и дополнительных условий (например, испытательный срок).

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением), который выдается на основании заключенного трудового договора (согласно ст. 68 Трудового кодекса РФ). Приказ (распоряжение) о приеме на работу должен быть передан работнику для подписи не позднее чем через три дня с момента фактического начала работы. В первый рабочий день работнику оформляется пропуск, выдается необходимая техника и специализированное оборудование.

Новый сотрудник также знакомится с политикой компании, трудовым кодексом, инструкциями по должностной обязанности, корпоративным кодексом, памятками и инструкциями, правилами безопасности, а также с приказами по обработке конфиденциальной информации внутри компании.

После трудоустройства нанимающий руководитель ознакомливает сотрудника с планом адаптации, регулярно проводит адаптационные встречи, дает новичку обратную связь, своевременно сообщает HR о рисках и трудностях. HR в свою очередь отслеживает и анализирует настроение кандидата, проводит встречи с новичком, обращает внимание на рискованные

зоны из заполненной анкеты/пульс-опроса и информирует руководителя о результатах беседы.

Отдел управления персоналом в АО «ПФ «СКБ Контур» занимается разработкой и внедрением кадровой политики, подбором и отбором персонала, обеспечением адаптации и обучения, проведением тренингов, учетом движения персонала внутри компании, формированием команды и корпоративной культуры, созданием мотивационных программ, а также аттестацией персонала. Кроме того, этот отдел отслеживает текущее состояние рынка труда, контролирует формирование заработной платы, контролирует систему KPI (выполнение плановых показателей) и проводит тренинги для профессионального и личностного развития сотрудников. Он также занимается исследованием кадрового потенциала, формированием кадрового резерва, планированием карьеры, решением вопросов по подбору, расстановке и продвижению персонала, а также созданием безопасных условий труда.

Таким образом, отдел управления персоналом выполняет множество задач, связанных с управлением и развитием персонала. Основная его задача заключается в помощи компании в достижении стратегических целей путем создания удовлетворенной, вовлеченной и продуктивной команды.

2.2 Практика совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур»

В современном бизнес-мире важно осознавать влияния внешних и внутренних факторов на деятельность организации и на работу службы управления персоналом. Стоит отметить, что выявленные проблемы в системе управления персоналом в АО «ПФ «СКБ Контур» требуют серьезного внимания. Практическое исследование по совершенствованию системы управления персоналом в условиях удаленной занятости внутри

организации представляет собой актуальную задачу в связи с современными тенденциями к удаленной работе.

В связи с принятием все большего количества компаний модели гибкой и удаленной работы, служба управления персоналом в АО «ПФ «СКБ Контур» требует доработки существующей системы управления. На фоне этого важно изучить, какие изменения в общей деятельности организации могут повлиять на развиваемые ими методы управления персоналом, что может привести к разработке эффективных системы управления персоналом в условиях современной работы в формате удаленной занятости сотрудников.

Современный вызов всей страны - был переход на удаленный характер работы. Все в спешке перестраивали свои бизнес-процессы, АО «ПФ «СКБ Контур» не исключение. Компания была готова к этой ситуации, была готова к тому, чтобы внутренняя жизнь компании не замерла, чтобы сотрудники не чувствовали себя одинокими и оторванными.

На момент перехода на полностью удаленный формат компания уже давно мобилизовалась и во многих мероприятиях использовались дистанционные инструменты. Поэтому при официальном переводе большей части сотрудников на удаленный формат работы произошли следующие изменения:

- Все мероприятия были переведены в дистанционный формат. Если ранее это было для аудиторий, которые географически удалены от Екатеринбурга, где находится головной офис компании, то теперь этот формат был обязателен для всех сотрудников.

- Подведение итогов кварталов, их корректировку на следующий квартал, фокусировку задач с участием ключевых руководителей всех hг-функций готовили также дистанционно. Использовали miro (удаленно работали со стикерами-фиксаторами идей и мыслей) и zoom (делились на малые группы и работали в разных виртуальных «комнатах»), что позволило имитировать очную модерацию мероприятий.

- В ленте внутренней социальной сети сотрудников Стафф в группе Корпоративного университета публиковались материалы для непрерывного движения в личном развитии.

- Корпоративный психолог компании гибко и своевременно подключился к современной повестке и запустил Психологический клуб.

- Каждая hr-функция делала все, чтобы деятельность компании не тормозилась.

Несмотря на все сложности во взаимодействии, пока другие компании отказывались от студенческих практик совсем, корпоративный университет разрабатывал новый проект: приглашали студентов познакомиться с Контуром и продуктами через вебинары, деловые игры, тесты и все в режиме онлайн. Задача была амбициозная - охватить всех «брошенных» студентов и замотивировать их в ближайшем будущем прийти на работу в компанию. Со студентами коммуницировали не только через практики – проделали большую работу по формированию программы магистратуры при поддержке Контура и запустили ее тоже удаленно.

Говоря о работе с удаленными сотрудниками, в первую очередь перед компанией стояла сложность по кадровому делопроизводству, так как ранее все оформления, переводы, командировки и увольнения происходили непосредственно в офисе со специалистом по кадрам. В 2020 году компания, адаптируясь к новым условиям, внедрила следующие инструменты:

- На электронный документооборот были переведены самые массовые документы: командировки по всем видам отпусков, ознакомления со многими локально-нормативными актами (парольной политикой, Положением о командировках, социальной политикой), а также должностные инструкции. Эти изменения закреплены в регламенте простой электронной подписи.

- Был осуществлен переход на электронные трудовые книжки.

- Детально был проработан порядок работы с удаленными сотрудниками и доведен до всех руководителей.

Позже в 2021 году компания осуществила возможность оформления и увольнения дистанционных сотрудников с возможностью подписывать документы квалифицированной электронной подписью без посещения офиса. В 2023 году в таком формате работает вся компания независимо от того в каком формате будет работать сотрудник, все кадровые процессы по трудоустройству и увольнению производятся в удаленном формате. На данный момент это происходит следующим образом, при трудоустройстве:

- Менеджер по персоналу отправляет письмо-приглашение на прием с указанием времени приема, контактов менеджера по кадровому учету, ссылкой на лендинг для подготовки документов.

- Менеджер по кадровому учету связывается с кандидатом на кануне трудоустройства, уточняет у кандидата наличие сертификата электронной подписи, если его нет, то запускает бесплатный процесс по выпуску сертификата.

- Кандидат направляет все сканы документов по ссылке, которую высылает менеджер по кадровому учету.

- Менеджер по кадровому учету формирует все документы для трудоустройства и в день приема направляет кандидату по электронной почте или мессенджеру ссылку на КонтурДокументы для подписания документов.

При увольнении сотрудника: сотрудник подает и подписывает заявление на увольнение и приказ о расторжении трудовых отношений в электронном виде через сервис КонтурДокументы с помощью квалифицированной электронной подписи.

В 2023 году намечен план на отправку кандидатам цифрового оффера. Цифровой оффер — это предложение о работе или приглашение, которое представлено в электронном формате, обычно с использованием интернет-средств коммуникации. Это может включать в себя цифровую копию документа, электронное письмо, сообщение в мессенджере или другие средства обмена информацией. Такое предложение часто представляет собой

цифровую версию официального документа или договора, который может быть принят и подписан электронным путем.

Если говорить про работу с самими сотрудниками, которые только приходили в компанию, то здесь компания выстроила четкую структуру по работе с новичками, чтобы он чувствовал себя комфортнее, а HR, руководитель и наставник могли все держать под контролем.

В условиях удалённой работы было сложнее вливаться в коллектив. HR, руководитель и наставник организовывали встречи до того, как новичок начнет погружаться в рабочие процессы. С сотрудником говорили, ему рассказывали про команду, вводные по задачам, представляли наставника, отвечали на вопросы. Практики, которые использовались на данном этапе:

- в чат или группу команды выкладывали фото нового сотрудника, приложив рассказ о том, чем он будет заниматься. Такое представление писал руководитель, наставник или сам новичок готовил мини-статью о себе для знакомства;

- устраивали видео-знакомство с командой по возможности в первый рабочий день. Каждый из команды рассказывал что-то о себе и задавал вопрос новичку, либо руководитель коротко представлял всех членов команды и нового коллегу;

- подготавливали презентацию команды, которую новичок мог изучить в любое время и при необходимости в нее подсматривать.

После знакомства новичка погружали в задачи по адаптации. У новичка был список дел или задач, он понимал, что его ждет и чего ждут от него. Он мог поэтапно выполнять задания и уточнять только то, что ему непонятно, а руководитель за счет этого экономил время себе и наставнику.

Все фиксировались в чек-листе или плане, что помогло четче формулировать задачи, так у новичка было меньше вероятность понять что-то не так и допустить ошибки. В начале в чек-листе размещали адаптационные задачи и постепенно заменяли их на должностные, так была

возможность не перегрузить новичка информацией, а вводить его в курс дел постепенно.

При работе фиксировали все договоренности с новичками, чтобы у всех было одинаковое понимание задач, сроков и критериев прохождения испытательного срока. Заранее договаривались о промежуточных синхронах и итоговой беседе. Эта практика была важна и нужна не только на период удалёнки, но и для работы с любым новичком, поэтому применяется в компании по сей день.

Так как в удаленной формате руководитель и HR не могли подойти к новичку и сразу понять, как у него дела, синхроны ставились чаще, чтобы иметь точки контроля и давать возможность регулярно задавать вопросы. Совместные звонки могли быть каждый день, но по 10-20 минут или через день по 30 минут. Это помогало отслеживать настроение новичка, при необходимости подбадривать, направлять и т.д.

В тот же период особо возросла роль наставника, который курировал обучение и оказывал поддержку на первых порах, поэтому основную коммуникацию с новым сотрудником вел наставник, следил за процессом выполнения задач, добавлял его во все чаты, представлял другим и т.д. Наставник чаще и короче возвращал обратную связь, отвечал на вопросы, обсуждал прогресс и новые цели.

И, конечно же, в такой период было важно поддержание командного духа, так как в удаленном формате могло не хватать живого общения. Работа команды могла быть четко налажена и организована, но, если общения и коммуникации с сотрудником мало, руководитель мог упустить момент, когда сотрудник потерял интерес к рабочему процессу, в некоторых случаях это могло снизить темп работы и результаты сотрудников, не только новичков. Поэтому, чтобы сотрудник усердно трудился, была важна постоянная мотивация, она могла быть в общении, внимании и признании. Поэтому в удаленном формате в компании применялись следующие инструменты:

- В команде оговаривались правила, чтобы на созвонах по возможности включалась камера. Это помогало и команде быть более включенными в процесс, и новичку почувствовать себя частью команды.

- Поздравляли сотрудников с днем рождения всей командой, а подарок заказывали с доставкой в домашний офис.

- Поддерживали командный дух: продолжили живые традиции, собирались с коллегами онлайн обедать, вместе пить чай, как это было в офисе, в эти же процессы включали новичка.

- Развлекались вместе: ходили в онлайн-бары, налаживали регулярный вечерний видеозвонок, чтобы побеседовать, организовывали свободные комнаты, куда можно было заходить в течение дня, чтобы пообщаться, играли в привычные игры в онлайн.

На конец марта 2020 года порядка 80% сотрудников компании перешло на удаленный формат работы. Работа на удаленном формате — это психологический вызов, поэтому настроение сотрудников снизилось почти на 10%, это было связано с пандемией и изменениями, которые произошли в связи с ней: удаленная работа, приостановка подбора в компании и так далее. У кого-то объём работы снизился и появилось время для отложенных задач, а у кого-то нагрузка, наоборот, возросла.

Это было выявлено за счет пульс-опросов, которые приобрели большую значимость в этот период. В конце апреля 2020 года компания перешла от ежегодного опроса к пульс-опросам на HR API. Тема оказалась особенно актуальной, так как на удаленном формате стало важно дотянуться до каждого сотрудника. В компании стали проводить квартальные и еженедельные пульс-опросы. Еженедельные пульс-опросы помогли оставаться на связи с сотрудниками, пока они на удаленном формате и предоставили им место, где можно выговориться. После чего они направляли энергию в работу, а не на свои переживания. Эйчары также анализировали результаты каждого опроса, встречались с сотрудниками, кто хотел поговорить, помогали руководителям проводить встречи с командой по

опросу, выявляли для руководителей очаги риска, куда стоит направить своё внимание. Из отчетов HR по задачам с пульс-опросом было видно, что работа с результатами занимает примерно 1-1,5 рабочего дня в месяц (это 8-9 часов).

Параллельно эйчарам стали поступать вопросы в пульс-опросах разного рода не относящегося к настроению работника:

- «А можно ли выйти в Ленту, если она дальше 300 м от дома?»
- «Как отвезти бабушке продукты в Челябинск?»
- «Что будет с Контуром? Нас уволят?»

Чтобы быстрее собирать обратную связь и помогать в разрешении возможных конфликтных ситуаций, а еще справиться с тревожностью и морально поддержать людей в сложный период, было предложено создать Горячую линию.

Больше всего обращений было от сотрудников отделов продаж и технической поддержки. Это ожидаемо, ведь в этих подразделениях высокий уровень стресса в работе. Каждое обращение сотрудники подразделений в том числе HR разных направлений подбора разбирали группой на регулярных летучках, старались найти лучшее решение для каждой ситуации.

Также в этот период перестроились и процессы, связанные с обучением и оценкой персонала. В 2020 появились новые форматы индивидуальной работы: карьерные консультации, работа с ИПР, консультации коуча и психолога.

Что касательно нематериальной мотивации сотрудников, которая не менее важна в период удаленной работы в компании, внедрили следующие изменения:

- Чтобы сотрудники могли пользоваться привычными возможностями, организовали заказ еды на дом через Обед.ру, сервис для заказа еды, с сохранением компенсации питания.
- Увеличили компенсацию питания до 300 рублей для зоны разработки и до 105 рублей для остальных функциональных зон.

- Во время пандемии всем пользователям ДМС добавили «Телемедицину» за счет компании. Услуга позволяла получать первичную консультацию врачей, не выходя из дома в оперативном режиме.

- Также всем сотрудникам предоставили возможность застраховать себя и своих близких от ковида.

- Добавили вторую страховую компанию в части городов в тестовом режиме, добавили программу УГМК для Екатеринбурга.

- Изменили срок подключения к программе ДМС с ежеквартальной на ежемесячную.

Удаленный режим работы прочно вошел в нашу жизнь, поэтому в 2023 году компания постепенно пересматривает условия социального пакета для этой группы сотрудников. Важно, что дистанционный режим работы должен быть оформлен через внесение изменений в трудовой договор, поэтому для такого вида сотрудников произошли следующие изменения:

- Недельная компенсация питания на дистанционном формате

Компания работает над тем, чтобы сделать компенсацию питания комфортной при удаленном формате работы. Сотруднику на удаленном формате выгоднее заказывать еду реже, но на большую сумму, а этого не позволяла сделать предыдущая модель суточной компенсации. Поэтому компания ввела недельную компенсацию питания для контуровцев, работающих дистанционно на постоянной основе.

- Увеличение размера компенсации за интернет:

Размер компенсации за использование интернета для сотрудников на Home Office стал равен 250 ₽/мес. Сумма указана уже с учетом вычета НДФЛ.

- Компенсация использования техники:

Размер компенсации за использование компьютера/ноутбука для сотрудников на Home Office равен 580 руб./ месяц до вычета НДФЛ.

Таким образом, в АО «ПФ «СКБ Контур» была реализована и реализуется по сей день практика управления персоналом в условиях удаленной занятости, включающая несколько ключевых аспектов. Во-первых, переход на полный кадровый электронный документооборот. Кроме того, интеграция новых сотрудников в удаленной среде была эффективно организована и успешные практики в работе с новичками применяются по сей день. Меры социальной поддержки для удаленных сотрудников были приняты для обеспечения комфортных условий работы и поддержания связи между коллегами. Использование специализированных онлайн-инструментов для коммуникации, управления проектами и контроля процессов позволило улучшить эффективность и обеспечить плавный переход на удаленный формат работы. В целом, практика управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур» продемонстрировала успешное применение инновационных подходов и технологий, учитывающих изменяющиеся реалии рынка труда и потребности сотрудников.

2.3 Анализ эффективности системы управления персоналом в условиях удаленной занятости и рекомендации по ее совершенствованию в АО «ПФ «СКБ Контур»

В условиях быстро меняющейся рабочей среды и роста популярности удаленной работы важным вопросом становится анализ эффективности системы управления персоналом в контексте удаленной занятости. Традиционные методы управления персоналом могут оказаться неэффективными в условиях удаленной работы, что требует детального анализа и пересмотра существующих систем. В данном разделе мы проанализируем эффективность системы управления персоналом в контексте удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур» и выявим ключевые факторы, влияющие на успешность данной системы.

Поэтому практическое исследование, проводимое в АО «ПФ «СКБ Контур», нацелено на изучение совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости.

Целью исследования является анализ эффективности текущей системы управления персоналом в условиях удаленной занятости и выработка рекомендаций по ее совершенствованию. Проведение этого исследования позволит выявить основные проблемные моменты, связанные с удаленной занятостью, и предложить практические инструменты и рекомендации для их решения. Предполагается, что результаты исследования смогут стать основой для улучшения системы управления персоналом в организации, а также для обобщения опыта и разработки рекомендаций в данной области для других компаний, сталкивающихся с похожими вызовами.

Менеджер по персоналу отвечает не только за подбор персонала в компанию, а также выполняет еще ряд функций, связанных с управлением сотрудниками Контура. Его целевая функция заключается в закрытии потребности бизнеса в найме сотрудников и удержании сотрудников в компании, поддержание общего эмоционального фона.

Управлением персонала в Контуре занимается большая команда. Руководит Управлением по работе с персоналом в Контуре Александра Батина.

В него входят отделы подбора, HR-бренда, обучения и развития сотрудников, кадрового администрирования, направление мотивации, HRBP и аналитики.

Менеджер по персоналу взаимодействует с руководителями разных уровней внутри Контура, которые являются нанимающими менеджерами, внутренними заказчиками по открытым вакансиям. Во внешней среде менеджер по персоналу взаимодействуют с кандидатами на вакансии. По другим задачам, в которых задействованы менеджер по персоналу (первичная адаптация, переводы, пульс-опросы, exit интервью) сотрудники коммуницируют с большим количеством сотрудников компании.

Управление персоналом в АО "ПФ «СКБ Контур» направлено на максимальное использование способностей сотрудников в соответствии с целями компании, бизнеса и общества. Основные принципы включают обеспечение сохранения здоровья работников и установление конструктивного сотрудничества между членами коллектива и руководством. Эффективность производственного процесса и развитие бизнеса напрямую зависят от рационального использования кадровых ресурсов, учитывая мотивацию и потребности персонала. Каждый из сотрудников компании не менее важен, чем другой, так как одной из ценностей компании является ценить вклад каждого. Но все же большего внимания требуют удаленные сотрудники, с которыми не всегда можно выстроить тесное взаимодействие, в отличие от тех, с кем ведется работа в офисе. И, чтобы проанализировать эффективность системы управления персоналом с удаленными сотрудниками, необходимо обратиться к удовлетворенности трудом удаленного персонала на предприятии.

Управление уровнем удовлетворенности персонала осуществляется путем обеспечения необходимых условий труда, применения системы стимулирования сотрудников (как материального, так и нематериального), увеличения производительности персонала и соблюдения документационного обеспечения и политики предприятия. Предприятие АО «ПФ «СКБ Контур» действует в соответствии с нормативными актами, регулирующими деятельность компаний в области информационных технологий, и основываясь на политике АО «ПФ «СКБ Контур», представленных в таблице 7.

Таблица 7 – Действующая документация предприятия АО «ПФ «СКБ Контур» на 2017-2023 гг.

Вид документации	Документация
Основная документация предприятия. Ответственный за исполнение: руководство предприятия / отдел персонала.	Гражданский кодекс Российской Федерации; Постановление Правительства РФ от 30 сентября 2022 г. N 1729 «Об утверждении Положения о государственной аккредитации российских организаций, осуществляющих деятельность в области информационных технологий» (с изменениями и дополнениями); Указ Президента Российской Федерации от 02.03.2022 № 83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации»; Устав предприятия; Кадровые документы включают в себя следующее: организационную структуру компании; графики работы и отпусков сотрудников; журнал учета трудовых книжек; приказы о приеме и увольнении сотрудников; внутренние приказы и распоряжения руководства компании; должностные инструкции для всех отделов и категорий персонала.
Документация предприятия (охрана труда, мотивация и стимулирование и др.). Ответственный за исполнение: руководитель отдела персонала (направление охраны труда - специалист по охране труда).	Положение об оплате труда работников Общества от 2017 г. Положение о служебных командировках от 2019 г. Положение о режиме коммерческой тайны от 2021 г. Положение о программе признания работников «Одобрено Контуром» от 2021 г. Положение о системе премирования работников Общества от 2022 г. Положение о кадровом электронном документообороте от 2022 г. Положение о системе управления охраной труда от 2022 г. Положение об обработке персональных данных работников от 2023 г. Положение о порядке расследования несчастных случаев от 2022 г.

Продолжение таблицы 7

	Положение о предоставлении услуг страхования работникам общества от 2023 г. Положение о рекомендациях от 2023 г. Положение об обработке персональных данных без использования средств автоматизации от 2023 г. Положение об обработке биометрических персональных данных от 2023 г. Положение о стратегических инициативах от 2023 г. Инструкция АО «ПФ «СКБ Контур» Программа ознакомления с требованиями ЭБ для дистанционных сотрудников, работающих электрооборудованием работодателя от 2021 г. Правила внутреннего трудового распорядка (с порядком организации дистанционного труда) от 2021 г.
--	---

Источник: разработано автором

На основе изучения документации предприятие АО «ПФ «СКБ Контур» разрабатывает принципы трудовых отношений, применяет различные методы организации труда, обеспечивает комфортные условия для работы сотрудников, а также определяет основные права и обязанности персонала. Контроль за исполнением осуществляется руководством предприятия и отделом персонала через их руководителей.

Условия труда, предлагаемые предприятием АО «ПФ «СКБ Контур» для сотрудников, включают в себя стабильность и надежность рабочей среды (предоставление современных технологий для реализации рабочего процесса (обеспечение техникой и оборудованием, комфортным рабочим местом), официальное трудоустройство по ТК РФ и обеспечение белой заработной платой; организацию защиты жизни и здоровья (медосмотры, инструктажи); обеспечение контролем охраны труда и безопасности, дружелюбный коллектив, применение современных технологий в рабочем процессе, организацию интересных мероприятий для персонала, возможности для обучения, карьерного роста и профессионального развития внутри компании,

адаптацию, признание, развивающую среду, компенсацию питания, угощения на кухнях, психологическую поддержку, корпоративные скидки, такси и трансфер, программы поддержки сотрудников и близких родственников, поддержку спорта и дополнительное медицинское страхование. Сотрудники на дистанционном характере работы имеют равные условия с сотрудниками офисного формата работы по получению тех или иных условий труда.

Предприятие АО «ПФ «СКБ Контур» устанавливает четкую систему оплаты труда для всех сотрудников, поощряет их к активной деятельности и поощряет материальный интерес персонала в достижении высоких показателей труда. Оплата труда работников включает в себя базовую заработную плату, доплаты и компенсационные надбавки, а также дополнительную компенсацию за интернет и использование техники для удаленной работы, стимулирующие выплаты и премии в рамках системы KPI, основанные на результативности работы.

На предприятии АО «ПФ «СКБ Контур», как ранее в период 2020-2022 года, так и в 2023 году отделом персонала проводились пульс-опросы всех сотрудников компании, в разные периоды блок вопросов разнился и дорабатывался исходя из внешней и внутренней обстановки. Если посмотреть итоги последних 4х лет (рисунок 10) по пульс-опросам можно увидеть следующее:

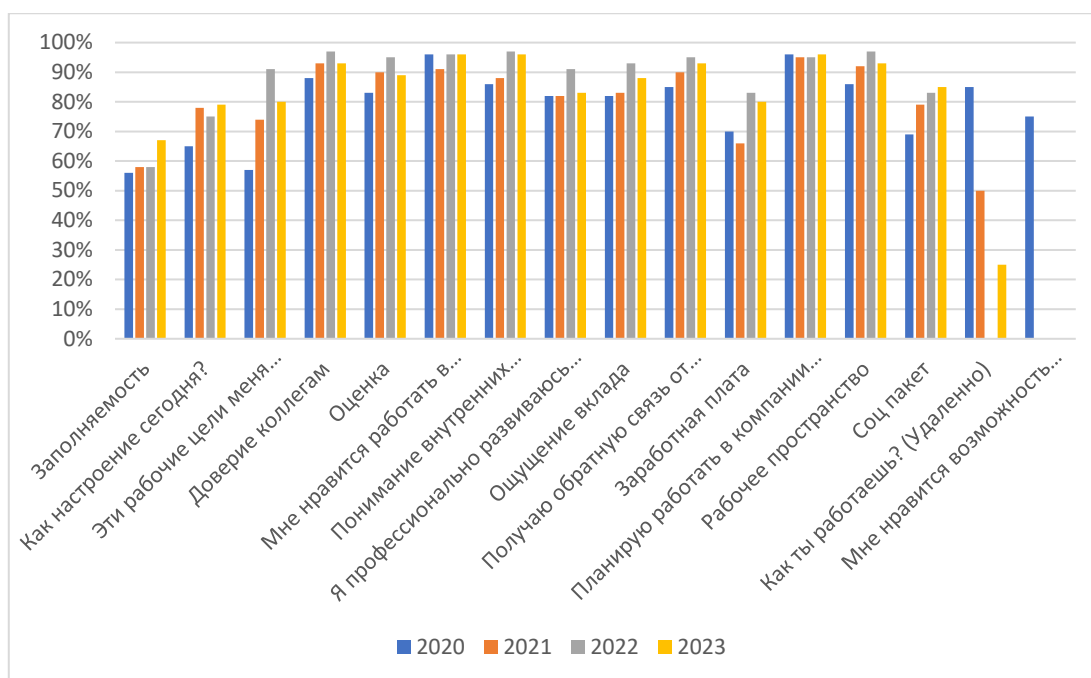


Рисунок 10 – Результаты исследования удовлетворенности
(по направлениям) трудом персонала АО «ПФ «СКБ Контур»
за 2020-2023 гг., в %

Из года в год можно заметить, что заполняемость пульс-опросов растет за счет обозревания новостей по этой теме и за счет включенности руководителей и HR службы компании. На стабильно высоком уровне из года в год метрики по удовлетворенности компанией, желанием работать в ней ближайший год. Как можно заметить последние три года, также на высоком уровне метрики доверия коллегам, понимание оценки своей работы, удовлетворенность в получении обратной связи от руководителя и рабочим пространством, ниже обычного эти показатели были в 2020 году и были как раз связаны с переходом на удаленный формат работы, когда много моментов в задачах, формате и взаимодействии были не понятны и не урегулированы.

Что касается общей удовлетворенности в 2023 году (рисунок 11), 96,6% из 5439 опрошенных сотрудников выразили удовлетворение, 61,6% - точно удовлетворены, и остальные предоставили другие ответы.

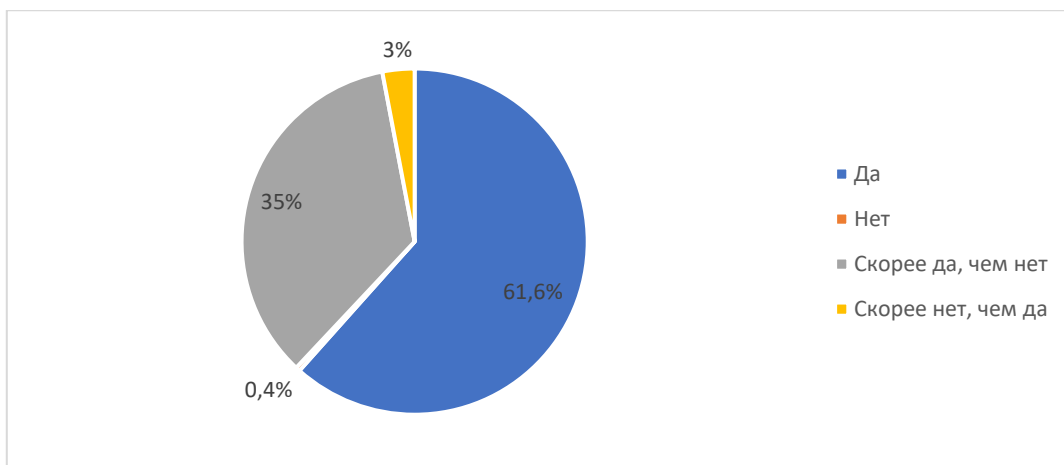


Рисунок 11 – Результаты исследования общей удовлетворенности трудом персонала АО «ПФ «СКБ Контур» в 2023 г., в %

Самые нестабильные или отрицательные результаты, но постепенно улучшающиеся с 2020 года – это удовлетворенность сотрудниками компаний условиями заработной платы и социального пакета, однако по итогам опросов видно, что показатели еще не находятся на высоком уровне, а значит это те моменты, на которые стоит обратить внимание при работе с сотрудниками компании, в том числе и удаленными, так как на 2023 год 25% сотрудников работает полностью в удаленном формате и еще около 30% с возможностью гибридного формата работы, что больше половины.

В данной организации текучесть кадров наблюдается чаще всего среди линейного персонала (менеджеры по продажам, специалисты технической поддержки), что характерно для сферы, где большую часть персонала составляет торговый персонал, так как персонал на данных позициях, как правило, в большинстве случаев молодой (возраст 18-30 лет), совмещающий работу с учебой, не определившийся со сферой работы, а также желающий быстро выйти на высокий уровень заработка, часто выгорающий и т.д.

В условиях современного рынка труда удаленная занятость становится все более распространенной формой организации работы. В связи с этим, важно разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом в АО «ПФ «СКБ Контур» с учетом этой тенденции. Решения,

направленные на эффективное управление и мотивацию удаленных сотрудников, а также на обеспечение их обучением и развитием, играют ключевую роль в достижении успеха компании. В данном контексте следует обратить внимание на меры по адаптации системы управления персоналом к особенностям удаленной занятости, что позволит осуществлять эффективное управление как офисным, так и удаленным персоналом компании.

В двух главах исследования автором была проанализирована действующая система управления персоналом удаленными сотрудниками и выделена ее особенность, которая оказывает влияние на успешную работу с такими сотрудниками, их привлечение, адаптацию, удержание и результативную работу. Исходя из этого, автор предлагает рассмотреть следующие блоки корректировок, которые будут применимы для всех IT-компаний:

1. Оценка текущей ситуации: Проведение анализа текущей системы управления персоналом и выявление ее сильных и слабых сторон в контексте удаленной занятости.

2. Внедрение системы оценки производительности: Разработка системы оценки производительности, которая основывается на результативности и достижении поставленных целей, а не на физическом присутствии в офисе.

3. Обеспечение мотивации: Доработка программы мотивации и поощрения для сотрудников на удаленном формате, чтобы поддержать их мотивацию и удовлетворенность работой.

4. Постоянный мониторинг и улучшения: Регулярная оценка эффективности системы управления персоналом в условиях удаленной занятости и внесение корректировки в соответствии с обратной связью. Отслеживание удовлетворенности удаленного персонала с помощью метрик в пульс-опросах.

Теперь детально рассмотрим каждое из предложений автора и рассчитаем управленческий и социальный эффект возможный в случае реализации предложений.

Проведение анализа текущей системы управления персоналом с учетом удаленной занятости может привести к значительному *управленческому эффекту для компании*. Путем выявления сильных сторон системы управления, компания сможет увеличить эффективность работы удаленных сотрудников, что в свою очередь повысит общую производительность труда. Выявление слабых сторон позволит компании устранить возможные узкие места в процессе управления персоналом и предотвратить потери времени и ресурсов. Кроме того, анализ позволит определить оптимальные методы мотивации удаленных сотрудников, что также способствует повышению производительности труда и снижению текучести кадров. В результате, компания сможет сократить затраты на обучение и развитие персонала, улучшить качество работы и повысить конкурентоспособность на рынке, что приведет к повышению прибыли и общего экономического эффекта.

С точки зрения *социального эффекта*, выявление сильных сторон управления персоналом в условиях удаленной работы позволит компании создать более поддерживающую и эффективную рабочую среду для своих сотрудников. Это может привести к улучшению баланса между работой и личной жизнью, увеличению удовлетворенности сотрудников и снижению стресса, что в свою очередь благоприятно скажется на их профессиональной и личной жизни. Путем выявления слабых сторон и улучшения системы управления персоналом компания может создать более инклюзивную среду для работы удаленных сотрудников, учитывая их потребности и обеспечивая социальную поддержку. Это способствует укреплению корпоративной культуры, улучшению коммуникации и созданию более поддерживающей атмосферы в коллективе.

Внедрение системы оценки производительности, основанной на результативности и достижении поставленных целей, а не на физическом

присутствии в офисе способствует повышению эффективности труда, поскольку сотрудники будут оцениваться и вознаграждаться исключительно за свои результаты и достижения. Это может привести к улучшению производительности и увеличению качества работы, что в свою очередь способствует росту доходов компании. Кроме того, такая система может стимулировать сотрудников к более творческому и инновационному мышлению, что может способствовать развитию новых идей и методов работы. Это также может снизить издержки, связанные с ненужным присутствием в офисе, таким как затраты на аренду офисного пространства и коммунальные услуги. В итоге, внедрение такой системы оценки производительности может привести к улучшению финансовых показателей компании и повышению ее конкурентоспособности.

Такая система также может способствовать созданию более гибкой и адаптивной рабочей среды, позволяя сотрудникам более свободно управлять своим временем и работать вне офиса, если это удобно для них. Это может повысить уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников, поскольку они будут обладать большей свободой и гибкостью в планировании своей работы. Также это может способствовать улучшению баланса между работой и личной жизнью, что может положительно сказаться на общем благополучии персонала. Кроме того, такая система может способствовать развитию доверия и уважения со стороны компании к своим сотрудникам, что в свою очередь может улучшить рабочую атмосферу и отношения в коллективе.

Разработка программы мотивации и поощрения для сотрудников на удаленном формате может привести также к улучшению их производительности и эффективности работы, а также к уменьшению текучести кадров, что позволит сэкономить на затратах по найму и обучению новых сотрудников.

Кроме того, разработка такой программы может способствовать улучшению имиджа компании как работодателя, что привлечет квалифицированных кандидатов и снизит затраты на поиск и подбор

персонала. В целом, обеспечение мотивации и удовлетворенности сотрудников на удаленном формате через программу мотивации и поощрения может привести к увеличению доходов и снижению издержек, что положительно отразится на экономическом состоянии компании.

Помимо этого, качественная программа мотивации может способствовать укреплению узлов и связей виртуального коллектива, поскольку сотрудники будут чувствовать себя более признанными и поддержанными в своей работе. Это может привести к улучшению коммуникации и сотрудничества между коллегами на удаленном формате, что, в свою очередь, поможет поддерживать позитивную рабочую атмосферу и укрепить корпоративную культуру. Кроме того, программы мотивации и поощрения могут способствовать уменьшению стресса и усталости у удаленных сотрудников, повышая их уровень удовлетворенности и преданности компании. Это в свою очередь может повлиять на сокращение текучести кадров и увеличение эффективности и продуктивности работы.

Регулярная оценка эффективности системы управления и внесение корректировок на основе обратной связи от удаленных сотрудников также позволит улучшить их производительность и рабочее удовлетворение. Это в свою очередь может привести к уменьшению затрат на исправление ошибок и повторную работу, а также снижению текучести кадров. Отслеживание удовлетворенности отдельных категорий удаленного персонала с помощью метрик пульс-опросов позволит выявить проблемные области и принять меры для их устранения, что способствует повышению эффективности и снижению издержек.

С социальной точки зрения регулярная оценка поможет быстрее выявлять западающие зоны, моменты неудовлетворенности удаленных сотрудников теми или иными моментами в условиях труда, это в свою очередь может положительно сказаться на их здоровье и благополучии, а также способствовать установлению дружественных и поддерживающих отношений между руководством и сотрудниками. Таким образом,

постоянный мониторинг и улучшение системы управления персоналом в условиях удаленной занятости могут способствовать созданию более поддерживающей и заботливой рабочей среды, что может положительно отразиться на социальной ответственности компании и её имидже.

Исходя из этого, можно сделать несколько выводов:

Во-первых, анализ текущей системы управления персоналом является критически важным шагом для успешного использования удаленной занятости. Выявление сильных и слабых сторон позволит компании лучше понять, какие аспекты нуждаются в улучшении для эффективной работы сотрудников на удаленном формате. Оценка системы управления персоналом должна учитывать специфику удаленной работы, такую как коммуникация, мотивация и контроль результатов.

Во-вторых, внедрение системы оценки производительности, основанной на результативности и достижении поставленных целей, является ключевым фактором успешного управления персоналом на удаленном формате. Такая система позволит сотрудникам продемонстрировать свои компетенции и достижения. Это также способствует повышению прозрачности и объективности в оценке производительности.

В-третьих, разработка программы мотивации и поощрения для сотрудников на удаленном формате направлена на поддержание их мотивации и удовлетворенности работой. Это может включать в себя возможности для профессионального развития, бонусные программы, а также создание условий для командной работы и поддержки виртуального сообщества. Регулярная оценка эффективности системы управления персоналом и внесение корректировок позволит компании быстро реагировать на изменения и улучшать условия для удаленно работающих сотрудников.

В-четвертых, внедрение удаленной работы может способствовать созданию новых рабочих мест, так как компании могут расширять свой талант-пул, привлекая специалистов из различных регионов страны. Удаленная занятость может означать меньшую нагрузку на инфраструктуру, такую как

транспортные системы и дороги, что в свою очередь может привести к улучшению экологической ситуации в регионах с высокой концентрацией IT-компаний. Удаленная занятость может сделать работу более доступной для людей с ограниченными возможностями, включая инвалидов, молодежь и пожилых людей, что способствует инклюзивности и социальной справедливости. Внедрение удаленной занятости может способствовать улучшению баланса между работой и личной жизнью у сотрудников, что может привести к повышению их психологического и физического благополучия. Удаленная занятость в IT-компаниях способствует развитию цифровой экономики государства, что в свою очередь может повысить конкурентоспособность на мировом рынке. Учитывая эти факторы, совершенствование системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в IT-компаниях может привести к значительному социальному выигрышу для государства, способствуя росту экономики, улучшению условий труда и созданию равных возможностей для всех граждан.

Система управления удаленными сотрудниками включает в себя методы, приемы, последовательность различных мероприятий и процедур, которые направлены на непрерывное развитие всего направления, которое будет отвечать современным условиям экономики и рынка труда. Поэтому удаленная занятость сейчас несет в себе много перспектив, что будет давать толчок развитию системы управления удаленными сотрудниками. «В связи с этим увеличиться потребность в эффективном управлении удаленными работниками, создании и поддержке корпоративных норм и внутренних стандартов в компаниях, использующих преимущественно удаленную занятость, а также в изучении способов организации удаленного труда для различных профессии и сфер экономики» [35; с. 465]. Поэтому эти методические рекомендации могут помочь улучшить систему управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур», а также в других компаниях со схожей сферой деятельности, и поддержать успешное функционирование компаний в новой рабочей среде.

Выводы по второй главе:

1. В исследовании проведена оценка деятельности АО «ПФ «СКБ Контур», а также структуры персонала и службы управления персоналом в компании. Компания является одной из ведущих IT-компаний на Урале, с численностью более 11 000 человек. Компания акцентирует внимание на поддержании высокого профессионализма кадров, их ориентации на качество и инициативность в работе, а также создает условия для профессионального роста сотрудников и стимулирования достижения плановых результатов.

Организация имеет развитую систему управления персоналом. Благодаря этому в отделе управления персоналом активно разрабатывается и внедряется кадровая политика, подбор персонала, обеспечивается адаптация и обучение сотрудников, формируется корпоративная культура, создаются мотивационные программы, и проводится контроль за заработной платой, KPI и системой тренингов для профессионального и личностного развития сотрудников. Однако при этом компания подвержена риску высокой текучки кадров, в связи со спецификой сферы и основным штатом персонала, работающим в департаменте по продажам и работе с клиентами, что требует включения и выяснения причин появления текучки.

2. В исследовании изучена практика совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур». Изучены конкретные действия, которые осуществлялись компанией при переходе на полностью удаленный формат работы в период пандемии и которые используются по сей день. В ходе исследования было выявлено, что компания активно использует инструменты по работе с удаленными сотрудниками, такие как: переход на полностью кадровый электронный документооборот, все трудоустройства, переводы и увольнения в компании происходят в дистанционном формате, за исключением выпадающих случаев, также выстроена четкая система по работе с удаленными сотрудниками, изданы дополнительные Положения, действующие в компании, описан универсальный план работы с новичками, которые приходят в удаленные команды, активно

учувствует в жизни сотрудников корпоративный психолог, используются дополнительная система поддержки удаленных сотрудников, как материальная, так и нематериальная. Однако были выявлены и определенные сложности с обучением сотрудников на удаленном формате работы, сложности с продвижением по карьерной лестнице, различие условий работы у удаленных и офисных сотрудников.

3. В исследовании проведен анализ эффективности системы управления персоналом в условия удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур». С целью получения актуальных данных об отношении сотрудников к системе управления персоналом в компании были взяты данные из проводимых за последние 4 года пульс-опросов, включающие дистанционное анкетирование персонала. Важно отметить, что отдельно статистика по удаленным сотрудникам в компании не ведется, что является недостатком, так как на 2023 год 25% сотрудников работает полностью в удаленном формате и еще около 30% с возможностью гибридного формата работы, что в совокупности больше половины.

В результате и сбора данных были выявлены как положительные моменты: большая часть сотрудников компании выразила общую удовлетворенность компанией и желание работать в ней ближайший год, также на высоком уровне метрики доверия коллегам, понимание оценки своей работы, удовлетворенность в получении обратной связи от руководителя и рабочим пространством.

Также были выявлены и некоторые проблемы: самые нестабильные или отрицательные результаты, но постепенно улучшающиеся с 2020 года – это удовлетворенность сотрудниками компаний условиями заработной платы и социального пакета, однако по итогам опросов видно, что показатели еще не находятся на высоком уровне, а значит это те моменты, на которые стоит обратить внимание при работе с сотрудниками, тем более удаленными. Помимо этого, показатель удаленных сотрудников остается по-прежнему на низком уровне, то есть менее половины сотрудников работает в удаленном режиме, что

зачастую не свойственно для крупных IT-компаний. Исходя из этого, был разработан рекомендации по системе управления персоналом в условиях удаленной занятости, которые будут универсальны и применимы в других IT-компаниях, которые включают в себя применение конкретных инструментов в рамках совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости: проведение анализа текущей системы управления персоналом и выявление ее сильных и слабых сторон в контексте удаленной занятости, разработка системы оценки производительности, доработка программы мотивации и поощрения сотрудников, работающих в удаленном формате, а также регулярная оценка эффективности действующей системы управления персоналом в условиях удаленной занятости с помощью метрик пульс-опроса и экономической эффективности с целью внесения своевременных корректировок в работу. Также представлены показатели для оценки эффективности предложенных инструментов, которые помогут отслеживать эффективность действующей системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня очень быстро изменяются как внешние, так и внутреннее условия функционирования организации, что ставит большинство предприятий крупного бизнеса перед необходимостью внедрения четкой системы управления персоналом. Работу по созданию общих принципов и правил я считаю важной. Это основа эффективности решения ИТ-задач, необходимых для достижений целевых показателей компании.

Основной исследования выступило рассмотрение системы управления персоналом в условиях удаленной занятости, как одного из быстро набирающих оборотов направления.

В рамках исследования был проведен анализ системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в АО «ПФ «СКБ Контур».

В первой главе отражены теоретические аспекты изучения системы управления персоналом в условиях удаленной занятости: на основе анализа, обобщения и синтеза научной и методической литературы по управлению персоналом в условиях удаленной занятости дано общее представление о системе управления персоналом в условиях удаленной занятости и исследована система управления персоналом в условиях удаленной занятости в ИТ-компаниях.

Во второй главе дана общая характеристика организации, структуры персонала и службы управления персоналом, проведено практическое исследование системы управления персоналом в условиях удаленной занятости, проанализирована эффективность совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости и даны рекомендации по ее совершенствованию в АО «ПФ «СКБ Контур».

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. Система управления персоналом играет важную роль как для работника, так и для работодателя в условиях удаленной занятости. Для работника важность заключается в обеспечении четкой коммуникации,

поддержке и мотивации со стороны компании, а также в возможности профессионального и личностного развития. Хорошо организованная система управления персоналом для удаленных работников создает защищенную среду труда, обеспечивает равные возможности для участия в проектах и развитии карьеры. Для работодателя важно обеспечить систему оценки производительности, мониторинг времени работы и эффективного обратного связи, что позволяет удерживать высокую производительность и мотивацию удаленных сотрудников, а также обеспечивать безопасность информации и соответствие законодательству в области удаленной работы. Таким образом, эффективная система управления персоналом в условиях удаленной занятости играет ключевую роль в поддержании высокой производительности и удовлетворенности сотрудников, способствуя успешной работе и развитию бизнеса.

2. Существует множество различных подходов к понятиям «удаленная работа» и «система управления персоналом в условиях удаленной занятости». Поэтому для целей данного исследования были сформулированы определения этих понятий, которые наилучшим образом соответствуют целям и тематике исследования.

3. Внешние факторы послужили основной для совершенствования системы управления персоналом в условиях удаленной занятости, так как инструменты традиционной системы управления персоналом отличались от существующих.

4. На основе системного подхода сформулированы и частично апробированы в АО «ПФ «СБ Контур» рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в условиях удаленной занятости в организации. Они включают в себя: проведение анализа текущей системы управления персоналом и выявление ее сильных и слабых сторон в контексте удаленной занятости, доработку системы мотивации сотрудников, работающих в удаленном формате.

5. АО «ПФ «СБ Контур» находится на рынке уже 35 лет и зарекомендовало себя как стабильное и платежеспособное предприятие. Даже в период жесточайшего локдауна 2020 года у компании обошлось без сокращений, и она поддерживала своих сотрудников, а также набирала обороты по продажам и смогла адаптироваться к изменившимся условиям, о чем говорят цифры по прибыли, в сравнении с 2019 годом выручка компании выросла почти на 2,5 млрд рублей, такого же темпа развития компания придерживается до сих пор и ежегодно прирастает по доходам и продажам.

6. На основании показателей качественной и количественной оценки персонала выявлено: сокращение штата в период пандемии (изменения показателей численности персонала, движения кадров и коэффициентов текучести персонала – достигало 30%). Текучесть кадров наблюдается чаще всего среди линейного персонала (менеджеры по продажам, специалисты технической поддержки). Последующие годы показатель движения кадров и коэффициент текучести персонала рос, однако на конец 2023 года выровнялся и составляет – 23%, что говорит о большой проделанной работе со стороны топ менеджмента и отдела по работе с персоналом.

7. Отдел по управлению персоналом занимается разработкой стратегии и политики в области управления персоналом, разработкой разделов бизнес-плана, управлением кадровым документооборотом, консультированием сотрудников, ведением найма и отбора персонала, а также адаптацией, обучением и развитием кадров. Основная цель состоит в том, чтобы помогать компании достигать своих стратегических целей, обеспечивая удовлетворенность и привлечение персонала в компании. На данный момент все эти пункты реализуются, однако из-за нестабильной внешней и внутренней ситуации в стране и на рынке труда в целом за последние 4 года – возникают определенные трудности.

8. Исходя из анализа деятельности предприятия, управление удовлетворенностью трудом персонала осуществляется путем обеспечения

необходимых условий труда, использования системы стимулирования сотрудников (как материальных, так и нематериальных), повышения производительности персонала, работы с документацией и политикой предприятия. В контексте изменений и для улучшения эффективности уже применяемых методов, необходимо пересмотреть программы управления удовлетворенностью, учитывая текущие потребности и мотивацию персонала, требования бизнеса, состояние рынка труда, пожелания клиентов и конкурентов, а также внешние условия, влияющие на компанию.

9. Что касается общей удовлетворенности в 2023 году, 96,6% из 5439 опрошенных сотрудников выразили удовлетворение, 61,6% - точно удовлетворены, и остальные предоставили другие ответы. Самые нестабильные или отрицательные результаты, но постепенно улучшающиеся с 2020 года – это удовлетворенность сотрудниками компаний условий заработной платы и социального пакета, однако по итогам опросов видно, что показатели еще не находятся на высоком уровне, а значит это те моменты, на которые стоит обратить внимание при работе с сотрудниками компании, в том числе и удаленными, так как на 2023 год 25% сотрудников работает полностью в удаленном формате и еще около 30% с возможностью гибридного формата работы, что больше половины. В 2020-2021 году в опросе изучалась удовлетворённость сотрудников на удаленном формате работы, однако, начиная с 2022 года, эту метрику убрали из пульс-опросов. На мой взгляд, в нынешних условиях, когда удаленный формат также набирает обороты важно понимать – «Претерпела ли изменения удовлетворенность трудом персонала, работающего в удаленном формате, на данный момент?».

10. Руководство компании и отдел управления персоналом регулярно проводят анализ и оценку удовлетворенности сотрудников на предприятии. Однако, предыдущие исследования не учитывали отдельно удовлетворенность трудом удаленных сотрудников, их ответы входили в

общие метрики компании, из чего нет понимания удовлетворенности удаленного персонала теми или иными аспектами в компании.

Разработка методические рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в условиях удаленной занятости требуют апробации на практике.

Таким образом, цель настоящего исследования в области совершенствования системы управления персоналом была достигнута, исследование решает поставленные задачи. Гипотеза полностью подтвердилась. Исходя из этого можно выделить следующие перспективы исследования:

- Результаты такого исследования могут принести ценные практические рекомендации для компаний, особенно тех, которые переходят на удаленный формат работы или уже функционируют в таких условиях. Особенно важно исследовать опыт успешной компании, такой как АО «ПФ «СБ Контур», чтобы выявить конкретные методы, инструменты и подходы, которые принесли успех в управлении персоналом в удаленном формате.

- Такое исследование может также способствовать развитию лучших практик в сфере управления персоналом и адаптации к изменениям в рабочей среде. Это важно, поскольку удаленная работа требует новых подходов к мотивации, оценке производительности, коммуникации и поддержке сотрудников.

- В целом, исследование по данной проблематике может оказать значительное влияние на усовершенствование системы управления персоналом в условиях удаленной занятости, что имеет важное значение для успешной адаптации современных компаний к изменяющейся рабочей среде.

Гипотеза исследования полностью подтвердилась.

Результаты исследования могут быть использованы для реализации практических мероприятий, так как ориентированы на прикладные факторы системы управления персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: [с изм. и доп. на 30 дек. 2001 г.] // Собрание законодательства Российской Федерации. – № 1 (часть I). – М., 2002. – ст. 3.
2. Абросимова М.С., Агафонова С.Н. и Таланова Н.В. Стратегии управления персоналом организации: классический и инновационный подходы.// Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 2(40). С.4-8.
3. Алиева Т.М., Таганова Е.Н. и Шпортко Ю.В. Проблемы управления персоналом и мотивация в условиях дистанционной занятости.//Beneficium. 2022. № 4(45). С.109-114.
4. Балабанова Е.С. и Молчанова Д.А. Труд в условиях удаленной и гибридной занятости (на примере работников IT-компаний).//Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2022. № 1. С.3-25.
5. Березняковский В.С., Остроухов В.М. и Родинова Н.П. Современные тенденции в управлении персоналом.//Индустриальная экономика. 2022. №1, т.1. С.65-70.
6. Борисова А.А., Нагапетян К.В. и Озерникова Т.Г. Некоторые тенденции трансформации HR-процессов в условиях удаленной работы.//Социально-трудовые исследования. 2022. № 1(50). С.145-159.
7. Боркова Е.А. и Володина Э.С. Труд в условиях удаленной и гибридной занятости: проблематика и оценка условий труда.//Вестник науки. 2023. № 1(58). С.32-38.
8. Васильева Е.В., Громова А.А. Организация работы в удаленном режиме и гибридном формате.//Современные информационные технологии в ИТ-образование. 2021. № 4. С.954-962.
9. Голуб А.Н. Удаленная работа Джека Ниллеса.//Экономика и социум. 2016. № 6(25). С.566-568.

10. Гриднева М.А. и Федосеева М.Ю. Особенности работы с персоналом в IT-сфере.//Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 1. С.106-112.
11. Гурова И.М. Дистанционная работа как тренд времени: результат массового опыта.// МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. № 2, Т. 11. С.128-147.
12. Гусайниева Х.Г. и Ибрагимова П.А. Особенности управления персоналом в условиях удаленной занятости.//Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 4. С.136-141.
13. Дмитриева С.Д. и Мерзлякова И.А. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом в организации.//Инновационная наука. 2016. № 6-1. С.86-89.
14. Жаворонков Д.А. Система управления персоналом, работающим дистанционно.//Профессиональная ориентация. 2017. № 1. С.289-295.
15. Жидяева Е.С., Кувалдина Е.А. Преимущества и недостатки удаленной работы.//Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 4-3(55). С.10-14.
16. Жуля А.С. Эффективность управления персоналом в современных организациях.//Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 10(74). С.249-253.
17. Игнатюк А.С. и Манцера Т.Ф. Проблемы мотивации в условиях удаленной работы.//Московский экономический журнал. 2020. № 9. С.521-526.
18. Камарова Т. А. Исследования достоинств, недостатков и методов вовлеченности в дистанционную занятость / Т. А. Камарова. — Текст : электронный // Материалы XXII Международной конференции памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования». — Екатеринбург: УрФУ, 2019. - С. 1841-1851.
19. Калинина И.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В. Организация цифрового управления персоналом.//Вестник Российского экономического университета им Г.В. Плеханова. 2020. № 1(109). С.87-92.

20. Карпенко М.А. Направления развития управления персоналом и его квалификацией в условиях пандемии.//Human Progress. 2020. № 4. С.1-11.
21. Карцан И.Н. и Нуриев С.А. Обеспечение безопасности конфиденциальной информации компании при удаленном доступе сотрудника.//Современные инновации, системы и технологии. 2023. № 3(2). С.234-242.
22. Климов И.А., Климова С.Г. Опыт перехода российских компаний на удаленную работу в ситуации пандемии.//Социологические исследования. 2021. № 7. С.50-60.
23. Комарова И.П., Сигарев А.В., Устюжанина Е.В. Дистанционная занятость в формируемой в России цифровой экономике: уроки пандемии.//Российский экономический журнал. 2020. № 4. С.31-41.
24. Конобеева А.Б., Маркова. О.В. Организационные механизмы в управлении трудовыми отношениями на удаленной основе.// Вестник Московского финансово- юридического университета. 2021. № 2. С.101-109.
25. Костенко Е.П. Трансформация механизма управления персоналом в условиях формирования нового технологического уклада.//Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 2. С.58-69.
26. Котов К.А., Силенко А.Н. Методы оценки эффективности внедрения цифровой системы дистанционного управления персоналом.//Инновации и инвестиции. 2022. № 12. С.271-274.
27. Кукин А.М. и Новоселов Д.О. Традиционные методы управления персоналом.//Вестник науки. 2023. № 8(65), Т.4. С.179-182.
28. Кулакова А.Б. Поколение Z: теоретический аспект.//Вопросы территориального развития. 2018. № 2 (42). С.1-10.
29. Курбацкая Т.Б. и Тараненко Д.В. Удаленная работа как эффективная форма занятости в условиях пандемии.//Московский экономический журнал. 2021. № 7. С.325-331.

30. Кучеров А.А., Субботина Т.Н. Особенности управления персоналом в условиях пандемии COVID-19.//Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12-2 (70). С.75-78.
31. Макеева В.Г., Минченкова О.Ю., Федорова Н.В. Особенности работы менеджеров в условиях перевода сотрудников на удаленную форму работы.// Наука и искусство управления. Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С.32-43.
32. Михайлов А.А., Федулов В.И. Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости.//Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 29(3). С.222-226.
33. Могильникова В.А. и Нагибина Н.И. Управление разнообразием человеческих ресурсов как фактор конкурентоспособности компании.//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. № 4(43). С.66-73.
34. Морозова Н.Н., Стрельцов Д.И. и Федоркова А.В. Понятие и задачи современной системы управления персоналом предприятия.//Форум молодых ученых. 2021. № 2(54). С.215-224.
35. Одинцова Я.Г. Новые возможности управления персоналом в условиях цифровизации.//Ученые записки Тумбовского отделения РоСМУ. 2020. № 20. С.212-219.
36. Окунькова Е.А., Соболевская Т.Г. Эволюция механизмов управления человеческим капиталом в компании в условиях трансформации экономики.//Регион: системы, экономика, управление. 2020. № 1(48). С.104-109.
37. Ондар Ш.М. Управление трудовыми ресурсами предприятия в условиях кризиса.//Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-2(85). С.66-68.
38. Панькова А.И., Седых Ю.А. и Собащук Е.Ю. Удаленная работа как перспективная форма организации труда.//Научные междисциплинарные исследования. 2020. № 6. С.118-121.

39. Перфильева А.М. и Тишутин А.А. Сохранение корпоративной культуры в условиях удаленной занятости. / А.М. Перфильева, А.А. Тишутин. – Текст : электронный // Материалы Т. А. Камарова. — Текст : электронный // Материалы Всероссийской конференции молодых исследователей с международным участием «Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации» (Социальный инженер-2020). – Москва: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2020. – С. 55-58.

40. Пророкова Е.А., Прутцкова С.В. Особенности перехода компаний на удаленную работу в условиях пандемии.//Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2021. № 2(31). С.54-57.

41. Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда.//Экономика, предпринимательство и право. 2020. № 3. С.659-676.

42. Радионова Е.А. Современные подходы к построению системы управления персоналом в организации.//Экономика и социум. 2021. № 9(88). С.638-643.

43. Содиков М.О.У. Перспективы развития управления персоналом в удаленном режиме.//Молодой ученый. 2020. № 23(313). С.448-451.

44. Терехина С.В. Оценка системы управления персоналом в условиях удаленного режима работы.//УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2021. № 1. С.63-69.

45. Федченко А.А. Удаленная работа в условиях использования цифровых технологий: перспективы трансформации.//Экономика труда. 2021. № 8(4). С.377-390.

46. Фролова И.И. Проблемы управления персоналом в условиях удаленной занятости.// Журнал прикладных исследований. 2022. № 11. С.319-322.

47. Чегурова М.М. Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции.//Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2021. № 3. С.208-223.

48. Чекалкин С.А. Организация удаленной работы после пандемии.//Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С.415-423.
49. Чибирев А.А. Роль управления персоналом в повышении эффективности деятельности современного предприятия.//Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 7(71). С.110-116.
50. Ямкова А.Е. Особенности управления персоналом в условиях организации дистанционной работы.//Наука и просвещение. 2020. № 2. С.58-60.
51. Янков К.В. Подходы к измерению и прогнозированию удаленной занятости.//Проблемы прогнозирования. 2021. № 4. С.89 - 99.
52. Исследование Ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) совместно с НИУ ВШЭ и Microsoft [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://news.microsoft.com/ru-ru/dt-accents/>
53. Итоги 2021 года и ожидания от 2022-го: результаты опроса соискателей. Служба исследований hh.ru, [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/17226122.pdf>.
54. В России взрывной рост любви к удаленке. Дистанционно работает 40% ИТ-шников. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/top/2023-10-27_kolichestvo_udalennyh_vakansij
55. Встреча без галстуков: шесть трендов в работе с персоналом в 2021 году. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: https://ubpo.ru/press/publications/vstrecha_bez_galstukov_shest_trendov_v_rabote_s_personalom_v_2021_godu/
56. Как большие IT-компании переводили свой штат на удаленную работу. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/495532/>
57. Наниматель и работник: разговор на фоне пандемии ВЦИОМ. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nanimatel-i-rabotnik-razgovor-na-fone-pandemii>
58. Обзор рынка труда и заработных плат в России 2023/24. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: chrome-

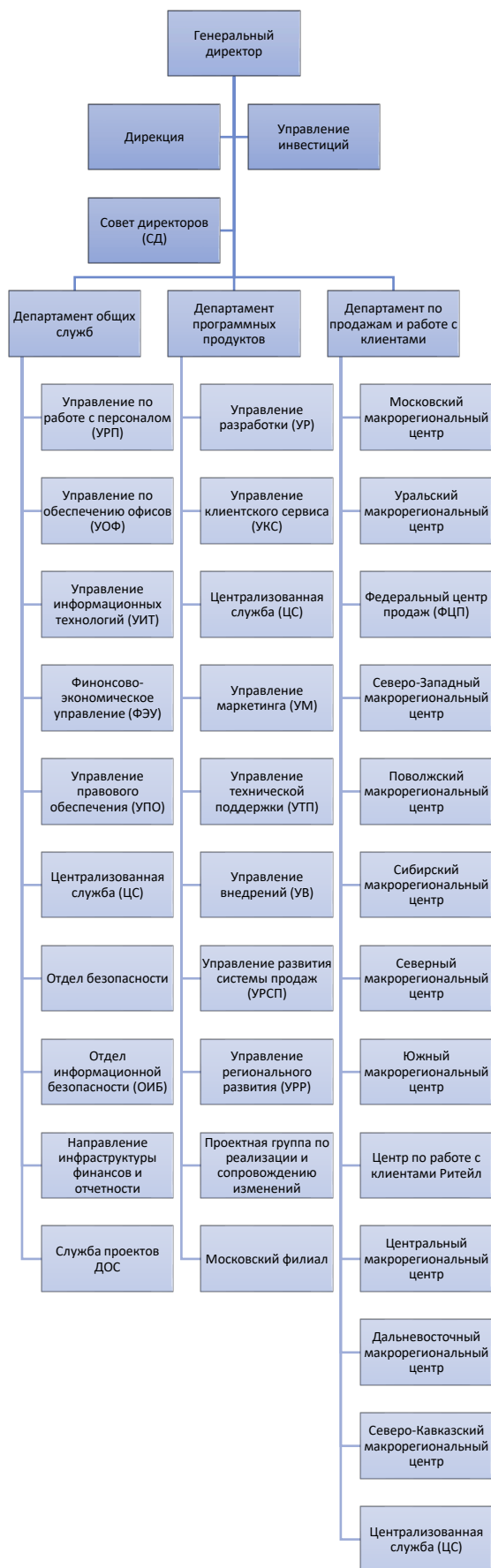
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://getexperts.ru/wp-content/uploads/2023/11/get-experts_obzor-rynka-truda-i-zarabotnyh-plat-2023-2024.pdf

59. Опрос: итоги 2022 года, работодатели. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://hhcdn.ru/file/17403087.pdf

60. Результаты опроса: что планирую крупные компании в HR-автоматизации в 2023 году. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://blog.hrmessenger.com/2022/12/28/opros-hr-avtomatisatsyya-2023/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А



УРП

