

## Управление развитием персонала современной организации: вызовы времени

### Management of Personnel Development in a Modern Organization: Challenges of the Time

А. ГАЛИНА, А. САЛЯХОВА,  
Л. ШАФИКОВА

Галина Альбина Эдуардовна, канд. соц. наук, доцент кафедры социологии труда и экономики предпринимательства Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: galinaae@mail.ru

Саляхова Альбина Асхатовна, магистрант ИНЭФБ БашГУ. E-mail: hazievaalbina@mail.ru

Шафикова Лиана Рязбовна, магистрант ИНЭФБ БашГУ. E-mail: razyabovna24@mail.ru

*В статье обоснованы содержание, цели и принципы управления развитием персонала в современной организации. Проведен анализ факторов современности, которые оказывают влияние на развитие персонала, особенно во время пандемии коронавирусной инфекции. Рассмотрены возможности развития персонала в условиях пандемии и удаленной занятости.*

**Ключевые слова:** управление, развитие персонала, карьера, пандемия, удаленная работа.

*The article substantiates the content, goals and principles of personnel development management in a modern organization. The factors of modernity that influence the development of personnel, especially during the coronavirus pandemic, are analyzed. The possibilities of personnel development in the conditions of a pandemic and remote employment are considered.*

**Keywords:** management, personnel development, career, pandemic, remote work.

#### Основные положения:

- сегодня на управление развитием персонала оказывают воздействие различные факторы и условия. Все ограничения, связанные с распространением Covid-19, серьезно изменили формат работы организаций с персоналом, как открыв новые возможности, так и создав определенные сложности;
- сегодня важно разрабатывать новые форматы обучения, развития, повышения квалификации, адаптации персонала, взаимодействия с персоналом, внедрять в работу передовые информационно-коммуникационные технологии;
- работодатели должны вносить в свою работу такие новшества, как создание курсов развития навыков лидерства, организации времени, коммуникативных навыков. Для руководителей могут быть созданы специальные обучающие курсы, направленные на развитие лидерских навыков в управлении удаленными командами, по руководству командами в условиях кризиса, эффективной коммуникации с удаленной командой, коучингу и наставничеству.

#### Введение

На сегодняшний день, в условиях пандемии Covid-19, возникают определенные сложности, связанные с развитием персонала. Удаленная работа, гибкие схемы занятости, новые форматы и условия взаимодействия с коллегами вынуждают HR-менеджмент вносить коррективы и в систему обучения персонала. Появляется острая необходимость в более широком использовании онлайн-курсов и онлайн-платформ для повышения квалификации сотрудников, их аттестации и профессионального развития персонала. Ни одна современная компания не может позволить себе стоять на месте: для сохранения и повышения своей конкурентоспособности и успешности, в борьбе за продуктивность и снижение текучести персонала необходимо постоянно совершенствовать имеющиеся и формировать новые, востребованные рынком компетенции

сотрудников для достижения своих целей. Поэтому любой организации сегодня требуется принять вызовы времени и адаптировать свои системы развития персонала под новые условия.

Целью работы является рассмотрение управления развитием персонала в современной организации с учетом складывающейся в мире и в России эпидемиологической, социально-экономической и общественно-политической ситуации.

Задачами, позволяющими раскрыть обозначенную цель, являются:

- 1) рассмотрение содержания, целей и принципов управления развитием персонала в современной организации;
- 2) выделение факторов современности, которые оказывают влияние на развитие персонала;
- 3) исследование возможности развития персонала в условиях пандемии и удаленной работы.

### **Методы**

Методы исследования – теоретические: обзор научной литературы и экспертных мнений по проблеме исследования, сравнительный анализ исследований, проводившихся разными кадровыми агентствами и порталами по теме работы, а также социологический опрос, проводившийся авторами среди сотрудников нескольких организаций города Уфы.

### **Результаты**

Основываясь на работах А. Галиной, К. Евдокимовой можно сказать, что авторы под профессиональным развитием персонала понимают «способ социального и экономического, а также духовного развития работника, так как основным признаком профессиональной деятельности является ее социально-экономический характер, обусловленный непосредственно развитием самого работника» [3, с.132].

Сегодня во многих организациях акценты в управлении персоналом смещаются на самого человека, возрастает значимость личности сотрудника, важность изучения его мотивации, целей. Подобный подход к управлению персоналом и его развитию представляется вполне обоснованным, поскольку приводит к росту трудового потенциала сотрудников, благодаря которому достигаются все цели, решаются задачи организации, что, в конечном итоге, способствует развитию организации в целом.

Однако для обеспечения эффективности развития персонала необходимо придерживаться некоторых принципов в управлении этим процессом:

во-первых, единство системы развития персонала, преемственность его методов, форм и видов;

во-вторых, опережающий характер развития и обучения персонала на базе прогнозирования векторов развития научно-технического прогресса, условий развития организации;

в-третьих, вариативность методов, форм и видов развития и обучения, гибкость их применения на всех стадиях;

в-четвертых, мотивация и стимулирование развития человеческих ресурсов на профессиональном и социальном уровнях;

в-пятых, актуализация системы развития персонала, учет социально-экономических условий функционирования организации, ее организационных, финансовых возможностей.

Сегодня на управление развитием персонала оказывают воздействие различные факторы и условия. Самыми важными и актуальными во все времена остаются такие факторы, как конкуренция, экономическая и политическая ситуация в мире и в стране, развитие технологий, информатизация и т.д.

Еще одним фактором, оказавшим заметное влияние на управление развитием персонала современной организации в последние почти два года, явилась пандемия Covid-19 и дистанционный (удаленный) режим работы. Все ограничения, связанные с распространением Covid-19, серьезно изменили формат работы организаций с персоналом, как открыв новые возможности, так и создав определенные сложности. Нами был проведен опрос среди работников банковской

сферы Республики Башкортостан, а также среди собственников бизнеса и работодателей г. Уфы, работающих в сфере торговли, строительства, оказания юридических услуг, для выявления преимуществ и недостатков дистанционной работы. Всего было опрошено 211 человек.

Как выяснилось, больше всего в дистанционной занятости опрошенных (39 %) устраивает гибкий график работы и возможность самостоятельного планирования рабочего времени, в меньшей степени – возможность работы из любой точки (26 %), возможность быть с семьей (23 %), экономия времени и денег на дорогу до работы и обратно (12 %).

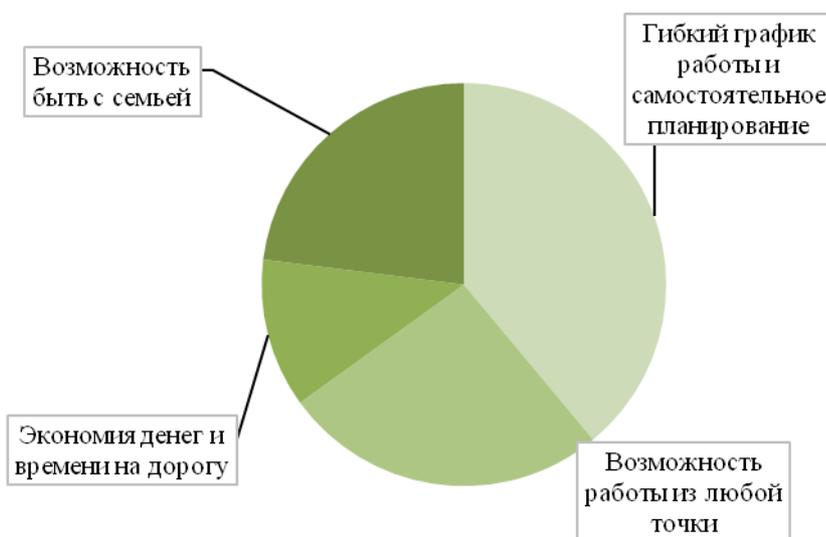


Рис. 1. Результаты ответов респондентов на вопрос о причинах удовлетворенности дистанционной работой

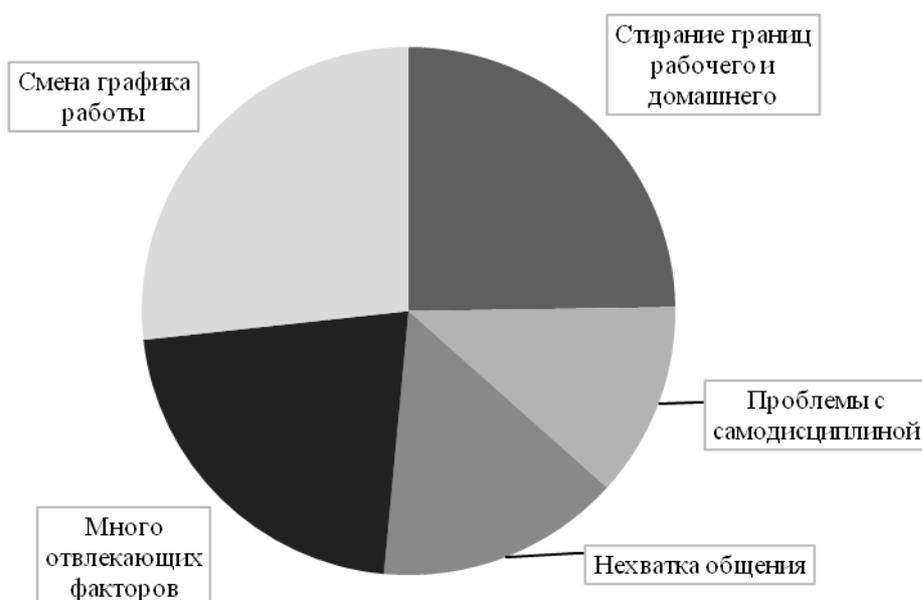


Рис. 2. Результаты ответов респондентов на вопрос о причинах неудовлетворенности дистанционной работой

Если говорить об отрицательных моментах, то самым сложным для многих сотрудников оказалось изменение графика работы (27 %), трудность разграничения рабочих и домашних обязанностей (25 %) и наличие отвлекающих от работы факторов (22 %). Проблемы с самодисциплиной возникли у 11 % опрошенных (не все могут взять себя в руки и работать вне офиса), 15 % респондентов отметили нехватку общения с коллегами (рис. 2).

В целом ответы по проведенному нами опросу в части преимуществ и недостатков удаленной работы совпадают с результатами Исследовательского центра рекрутингового портала SuperJob, по данным которого, 33 % респондентов готовы уйти на удаленную работу вне зависимости от снижения при этом заработной платы [8]. Люди не против проводить в офисе целый день, но не готовы тратить на дорогу порой по несколько часов ежедневно.

Как и для работников, есть положительные моменты и новые возможности в удаленной работе и для работодателей. По данным опроса в рамках Международного саммита «HR Digital 2020» [4], примерно треть организаций под воздействием пандемии стали проводить интервью соискателей дистанционно или полностью перешли на удаленный подбор и развитие персонала. Также по данным HeadHunter [6], в нашей стране каждая пятая компания желает в течение двух-трех лет полностью автоматизировать процесс рекрутмента. Как считают аналитики HeadHunter, дистанционный формат работы с персоналом станет основным в ближайшем будущем.

В свою очередь работодатели отметили следующие негативные моменты: угроза сохранности и безопасности данных (30 %), отсутствие контроля над сотрудниками (22 %), снижение вовлеченности в корпоративную культуру и лояльности к работодателю (18 %), снижение эффективности работы сотрудников (11 %) [5].

Оценивая, какие мероприятия по развитию и мотивации были реализованы в организации во время пандемии, 32 % опрошенных нами сотрудников отметили именно обучение и повышение квалификации (рис. 3), что еще раз подтверждает тот факт, что изменение внешних условий функционирования организации требует новых навыков и компетенций и, соответственно, новых подходов к управлению развитием и обучением персонала.

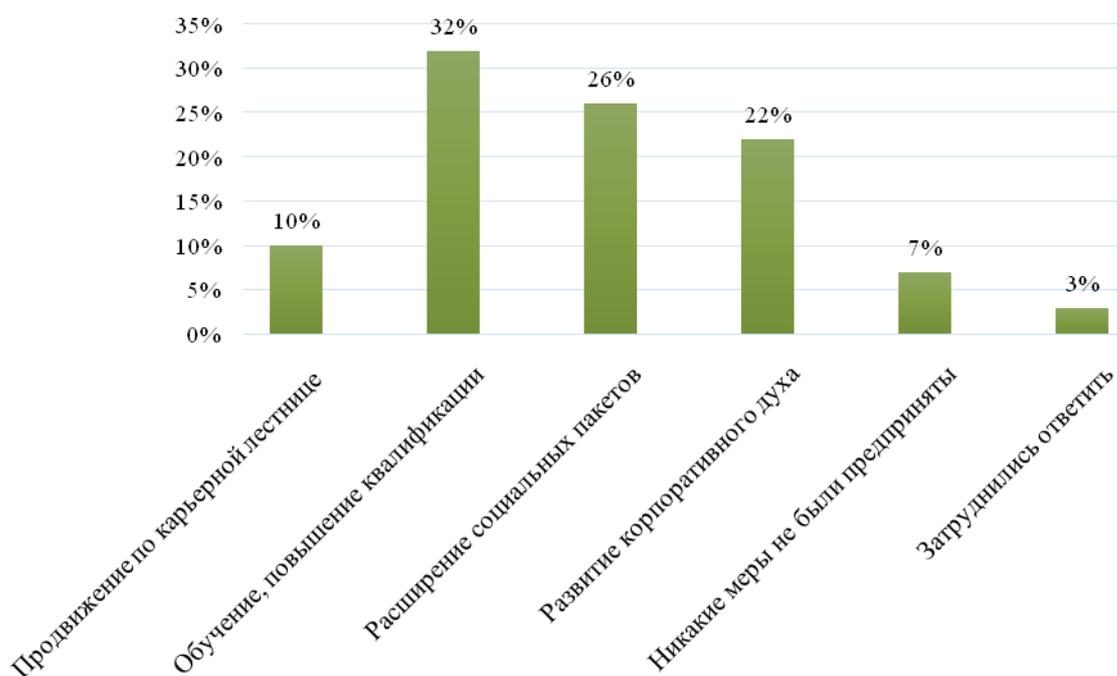


Рис. 3. Мероприятия по развитию и мотивации персонала, реализованные в организациях во время пандемии

Данный факт подтверждается и ответами работодателей, 36 % из которых отметили, что расходы на обучение, переквалификацию сотрудников в связи с новым удаленным форматом работы увеличились. Также ими было отмечено увеличение расходов на оснащение сотрудников компьютерами и ноутбуками для работы.

Однако примерно такое же количество работодателей (34 %), напротив, отметили, что расходы на обучение и переквалификацию пришлось сократить из-за финансовых трудностей, которые повлекла за собой пандемия – в частности, из-за снижения выручки компании, увеличения расходов на аренду и содержание работников, которым пришлось временно не работать.

Следовательно, с возникновением нового формата занятости сотрудников и его очевидными преимуществами остро встает вопрос построения принципиально новых систем управления развитием персонала в организации. Требуется разрабатывать новые форматы обучения, развития, повышения квалификации, адаптации персонала, взаимодействия с персоналом, внедрять в работу передовые информационно-коммуникационные технологии; при этом появляется возможность принимать на работу новых сотрудников из других городов и даже стран.

На основании прогноза Всемирного экономического форума, в ближайшие 10 лет половина работающих людей по всему миру столкнется с проблемой получения новых навыков. И это еще один довод в пользу того, что необходимо постоянно обучаться. Поэтому перед работодателем сегодня стоит проблема обучения и формирования новых компетенций, развития системы повышения квалификации, привлечения стажеров из лучших университетов.

Но самым важным на сегодняшний день остается вопрос обучения и развития дистанционных работников и их руководителей. Благодаря обучению и развитию можно решить такие проблемы, как поддержка мотивации работников, оказание им помощи в адаптации к новым условиям работы, содействие успешному сотрудничеству в команде, поддержка работников в рациональном планировании рабочего дня [9, 17].

### Обсуждение

Таким образом, пандемия дала понять, что сотрудникам необходимо быстро осваивать новые программы и инструменты для продолжения работы. В условиях турбулентности нужно регулярно улучшать свои знания. Стоит подчеркнуть, что сегодня многие организации способны дать все нужное для работы, начиная от разработки собственных онлайн-курсов до формирования корпоративных академий.

На российском рынке труда с каждым годом возрастает спрос на высокопрофессиональных специалистов. Все это связано с развитием технологий, цифровой экономики, сменой поколений, повышением гибкости организационных структур и т.д. Сегодня высоко ценятся не только профессиональные навыки сотрудников, но и надпрофессиональные, такие как soft skills, эмоциональный интеллект и т.д. И из-за пандемии и удаленной работы многие руководители не в силах развивать такие мета-навыки у каждого отдельного сотрудника.

Поэтому сегодня работодатели должны вносить в свою работу такие новшества, как создание курсов развития навыков лидерства, организации времени, коммуникативных навыков. Для руководителей могут быть созданы специальные обучающие курсы, направленные на развитие лидерских навыков в управлении удаленными командами, по руководству командами в условиях кризиса, эффективной коммуникации с удаленной командой, коучингу и наставничеству.

Следовательно, сегодня каждый руководитель должен стараться быть конкурентоспособным и вкладывать в своих сотрудников новые знания и навыки, при этом имея в виду, что знания и навыки постоянно устаревают.

Рассматривая опыт других стран, например, Португалии, можно отметить следующее. Во время пандемии COVID-19 орган, отвечающий за подготовку кадров в правительстве Португалии, в сотрудничестве с университетами разработал учебный модуль для бесплатного дистанционного обучения. Программа позволяла участникам самостоятельно проходить курс обучения, быстро и осмысленно формировать новые навыки в интерактивном режиме. Каждый

участник имел возможность гибко управлять своим временем, так как программа обучения была доступна круглосуточно. Основываясь на успешном внедрении программы обучения, доступной как для работодателей, так и для работников, правительство Португалии планирует более широкое применение дистанционного обучения в будущем [6].

В свою очередь, в нашей стране не только организации, но и сами граждане стремятся подстраиваться под меняющуюся действительность и получать новые профессиональные навыки. Об этом свидетельствуют результаты многочисленных опросов. По данным HeadHunter, 86 % респондентов хотя бы раз в жизни повышали свою профессиональную квалификацию [6]. Результаты исследования VCG говорят о том, что 56 % респондентов «хотят пройти переквалификацию в любом случае», еще 41 % – в случае необходимости. Только 3 % сотрудников совершенно не готовы менять профессию. Чаще других готовы к новым знаниям молодые люди – от 20 до 40 лет. При этом россияне самостоятельно обучаются новым знаниям. Самообразованием занимаются 76 % людей, для сравнения – в мире этот показатель составляет в среднем 62 % [6].

### Заключение

Таким образом стоит отметить, что в кризис, в пандемию, в ситуации неопределенности и стресса необходимо продолжать поддерживать сотрудников и продолжать развивать их, вкладывать средства в обучение, формировать высококвалифицированную команду. Следовательно, требуется, чтобы система управления развитием персоналом в организации была гибкой, способной изменять содержание, методы и организационные формы на основании потребностей производства и ситуации на рынке труда.

### Литература

1. Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов [Электронный ресурс]. URL: <https://hays.ru/research/udalennaya-rabota/>
2. Более трети сотрудников на удаленке предпочли бы работать дистанционно и после пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112490/bolee-treti-sotrudnikov-na-udalenske-predpochli-by-rabotat-distancionno-i-posle-pandemii/>
3. Галина А., Евдокимова К. Профессиональное развитие персонала как инструмент обеспечения эффективной деятельности организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. № 6 (150). С. 131–135.
4. Действия HR в ситуации пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/04/ru-ru-hr-actions-in-pandemic.pdf>
5. Ефименко Е.А. Модели развития персонала // Молодой ученый. 2020. № 44. С. 76–79. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/334/74687>
6. Материалы Международного саммита «HR Digital 2020» [Электронный ресурс]. URL: <https://acdlab.loreal.com.ru/>
7. Перспективы «вечной» удалёнки после изоляции: результаты опроса [Электронный ресурс]. URL: <https://ufa.hh.ru/article/26656>
8. Удаленная режим работы в условиях пандемии COVID-19: руководство для работодателей [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/74583214/>
9. Учись или будешь уволен: как пандемия изменила рынок труда [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/60ae308e9a7947daf82dcdd9>