

8. Корпоративный центр оздоровления «СИБУР-Юг» / Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://sibur-yug.ru/>
9. Кургаева Ж.Ю. Реализация политики социальной ответственности бизнеса на примере ОАО «Казаньоргсинтез» // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2010. № 2. С. 267–271.
10. Меморандум по корпоративной социальной ответственности и благотворительной деятельности ПАО «СИБУР Холдинг». Москва, 2016 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sibur.ru/upload/iblock/23d/gvs0de1d59qr24j8s07oy989xhp59cs1.pdf>
11. Повышение эффективности адаптации молодых специалистов в компаниях нефтегазового комплекса / С.Д. Галиуллина, М.Г. Бреслер, А.Р. Сулейманов и др. // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 7–19.
12. ПОЛИЭФ / Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sibur.ru/polief/>
13. Райкова Л.И., Берсенева К.В. Пути развития корпоративной социальной ответственности в России / Сб. трудов 1 междунар. форума (конф.) «Корпорации – парадигма формирования национальной экономики». М.: Антарес, 2013. С. 246–249.
14. Формула хороших дел / Программа ПАО «СИБУР холдинг» [Электронный ресурс]. URL: [www.formula-hd.ru](http://www.formula-hd.ru)
15. Шоломова Е.К., Барахнина В.Б., Габдулхакова Р.В., Мусихина И.Р. Позиционирование экологического имиджа промышленного предприятия / Сб. трудов XII Междунар. науч.-практич. конф. «Современный PR: теория, практика, образование». Уфа: УГНТУ, 2019. С. 316–320.
16. Bowen Howard R. Social Responsibilities of the Businessman: New York: Harper, 1953.

DOI: 10.34773/EU.2023.2.8

## Развитие персонала в период неопределенности

### Staff Development in a Period of Uncertainty

**Г. МУХАМЕТШИНА, А. КУДАШЕВ**

**Мухаметшина Гульнара Рафаэлевна**, канд. соц. наук, доцент кафедры проектного менеджмента и бизнес-администрирования Института экономики, финансов и бизнеса Уфимского университета науки и технологий. E-mail: [ggr-nauka@mail.ru](mailto:ggr-nauka@mail.ru)

**Кудашев Александр Александрович**, менеджер подразделения «Кухня» ООО «ИНГКА РУС II». E-mail: [alkud8@list.ru](mailto:alkud8@list.ru)

*В статье рассмотрены особенности развития персонала в условиях неопределенности, описана эффективность организации удаленной и дистанционной работы персонала, предложены направления совершенствования системы развития персонала.*

**Ключевые слова:** эффективное управление, персонал, пандемия, удаленная работа, дистанционная занятость.

*The article considers the features of personnel development in conditions of uncertainty, describes the effectiveness of the organization of remote and remote work of personnel, suggests directions for improving the personnel development system.*

**Key words:** effective management, personnel, pandemic, remote work, remote employment.

#### Основные положения

1. Развитие персонала является важной составляющей деятельности организации, поскольку от него зависит эффективность самой организации.
2. В условиях неопределенности большую значимость в развитии персонала приобрела удаленная (дистанционная) работа.

3. Современное программное обеспечение позволяет обеспечить эффективное взаимодействие с персоналом в части его развития.

### Введение

В настоящее время создание и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ как национальной экономики в целом, так и конкретного предприятия в частности, возможно только при условии эффективного формирования и использования персонала отечественных предприятий. Достичь высоких результатов можно только тогда, когда персонал обладает знаниями, умениями и целеустремленностью. Образование и обучение персонала должны быть непрерывными и обеспечивать необходимое профессиональное развитие. В современных условиях проблема развития персонала приобретает все большую актуальность.

### Методы

Методологической основой исследования послужили статистический метод (анализ занятых в удаленной (дистанционной) работе), метод сравнения (сравнительный анализ программных продуктов, используемых в развитии персонала).

### Результаты

Развитие персонала выступает одним из ключевых ориентиров функционирования организации и важнейшим фактором ее эффективности. Большое значение данное направление деятельности организации приобретает в современных реалиях, в рамках которого высокие темпы научно-технического развития ускоряют устаревание профессиональных знаний, умений и навыков. А несоответствие квалификации работников запросам организации приводит к негативным последствиям и для фирмы, и для сотрудников. В этой связи отметим, что инвестирование в развитие трудовых ресурсов важнее, нежели инвестирование в усовершенствование материально-производственной базы [4].

Развитие персонала представляет собой составную часть взаимосвязанных элементов (подсистем), которые действуют автономно, однако направлены на достижение одной цели – обеспечение эффективного и продуктивного управления персоналом [9].

Исходя из этого, можно сформировать основные задачи развития персонала, благодаря которым достигаются стратегические цели организации (рисунок).



Задачи развития персонала [6]

Сегодня на многих российских предприятиях на первом этапе в большинстве случаев устанавливаются финансовые показатели, на втором – цели относительно потребителей, операционные, и только в последнюю очередь устанавливаются показатели, характеризующие развитие персонала (возможности для образования и творчества), которые и обеспечивают реализацию всей стратегии предприятия. Но решать задачи необходимо в обратной последовательности: начинать с формирования у сотрудников конкретных способностей, а потом контролировать, как использование этих способностей помогает создавать продукцию, которая поступает к потребителю и обеспечивает финансовые результаты.

Пандемия коронавируса во всем мире, в том числе и в России, оказала огромное влияние на организацию деятельности большинства организаций и хозяйствующих субъектов: вынудила отказаться от намеченных бизнес-направлений или существенно сократить их, при этом сформировав и расширив дополнительные. Основным нововведением стало широкое использование дистанционного формата организации рабочего процесса персонала («дистанта», «удаленки»).

Пандемия COVID-19 способствовала формированию новой реальности, в которой большинство бизнес-процессов, различных жизненных операций людей было перенесено в онлайн, т.к. наиболее важными мерами по предотвращению распространения вируса стали сокращение числа физических контактов и соблюдение социальной дистанции. Коммерческие организации и бюджетные учреждения в период пандемии стали массово переводить сотрудников на дистанционный формат работы, что сократило вероятность заражения инфекцией работников за счет ликвидации и снижения личных контактов.

Так, по данным Министерства труда РФ, в 2020 г. 7 % от числа работающих россиян, или 3,7 млн человек, осуществляли свои трудовые обязанности удаленно [12].

Дистанционная форма работы позволяет сотруднику самостоятельно планировать рабочий график, а удаленный формат ограничивает рабочий график, установленный трудовым договором, дополнительным соглашением или приказом руководителя организации.

Особенностью таких форм организации рабочего процесса заключается в применении информационно-коммуникационных технологий для взаимодействия с работодателем, коллегами, иными лицами. Эффективность организации удаленной (дистанционной) работы сотрудников зависит от обеспечения работодателем следующих условий [9]:

- наличие современной системы информационно-коммуникационных технологий со средствами защиты передачи данных;
- наличие исправного оборудования (профессиональный компьютер, сканер, принтер и прочее);
- наличие на рабочих компьютерах программного обеспечения для поддержания эффективности трудовых функций (антивирусные приложения, программы для защиты от взлома и прочее).

Перечисленные выше условия закрепляются в ст. 312.6 ТК РФ [11], когда работодатель обязуется обеспечить работающего удаленно сотрудника необходимым оборудованием, программным обеспечением и средствами защиты информации, независимо от того, прописано это условие в трудовом договоре или нет.

Организация рабочего процесса в период пандемии коронавируса претерпела существенные изменения, самым значительным среди них стал частичный или полный перевод сотрудников на удаленную (дистанционную) форму работы. Это вызывает необходимость тщательной и качественной организации информационно-коммуникационного обеспечения рабочего процесса, применения современных технологий и оборудования, защиты информации [5].

Сегодня успешность функционирования и развития практически любой организации в существенной степени зависит от степени владения ее сотрудниками цифровыми компетенциями, то есть суммой знаний, умений и навыков эффективной работы с различными информационными ресурсами и системами. Критическая важность умения персонала работать с цифровыми ресурсами обусловлена тем, что большинство внутренних бизнес-процессов и процессов взаимодействия с внешними стейкхолдерами и инфлюенсерами осуществляется с применением

современных информационно-коммуникационных технологий. Сотрудники организации должны уметь работать с соответствующими ресурсами и выполнять поручения руководства с использованием различных сервисов. Например, осуществление взаимодействия со многими государственными органами происходит через различные тематические информационные системы этих органов: федеральной налоговой службы, таможенной службы и др.

Соответственно, требуется персонал, обученный для работы в таких системах. Многие бизнес-процессы сейчас также связаны с использованием сервиса государственных услуг, что подразумевает необходимый комплекс знаний, умений и навыков у сотрудников для работы с такой комплексной системой. Вместе с тем, цифровые навыки персонала не исчерпываются умением взаимодействовать с органами федерального, регионального и местного значения с помощью информационно-технологических сервисов, а включают в себя навыки применения различных информационных систем для анализа и управления бизнес-процессами и проектами на предприятии [7].

Рассмотрим некоторые из таких полезных сервисов.

Во-первых, для планирования работы предприятия требуются системы управления ресурсами фирмы – это системы, которые строятся на базе методологии ERP/MRP-систем. В условиях нестабильных отношений с Западом, в сложившихся условиях следует обратить внимание на отечественные разработки, присутствующие в данной сфере. Прежде всего, это такие системы, как «Галактика ERP», «Галактика BI», или информационные системы, разрабатываемые фирмой «1С» (от крупных форм до автоматизации отдельных бизнес-функций предприятия, таких как торговля и склад, зарплата и кадры и др.). Можно выделить также систему управления персоналом ALFA HRMS. Плюсы данной программы: возможность перехода от рутины к стратегическим проектам; наличие инструментов поддержки новых, эффективных методов управления; обеспечение полного понимания положения дел с персоналом на предприятии; возможность прогнозирования потребности в персонале на основе математической модели; обеспечение в онлайн-режиме коммуникации всех участников кадровых процессов; глубокая HR-аналитика, понимание причин текучести персонала» [2, 90].

Во-вторых, это системы видеоконференцсвязи (ВКС), которые получили особое распространение в период пандемии COVID-19 и условиях ограничения личных встреч из-за опасности заражения коронавирусом. В этот момент существенное развитие получила такая система ВКС, как Zoom. Сегодня, когда Zoom начинает ограничивать своих пользователей в части использования платной версии, имеет смысл рассмотреть переход на такие отечественные системы, как платформа Webinar.ru с качественной технической и экспертной поддержкой, Яндекс.Телемост и другие.

В-третьих, все большую популярность набирают системы планирования и прогнозирования. Безусловно, широким набором функций обладают такие системы, как американская Matlab. Вместе с тем, в условиях усложнения доступа российских организаций к иностранным системам, следует обратить внимание на программное обеспечение из отечественного реестра ПО, например, на систему Loginom, разработанную в России, и обладающую широким спектром аналитических инструментов для проведения количественных и качественных экономических исследований. Это очень важно, так как на основе экономических исследований в дальнейшем принимаются обоснованные управленческие решения. Они, в свою очередь, помогают отечественным организациям не только продолжать функционировать, но и косвенно способствуют повышению их конкурентоспособности [5].

В связи со сложившейся ситуацией в мире, связанной с пандемией, популярность использования дистанционного обучения выросла в разы. «Проект “CDO” (Chief Data Officer, или руководитель по работе с данными) является образовательной программой, позволяющей получить новые цифровые компетенции» [3, 132]. По сей день такая технология пользуется большим спросом, не только в обучении школьников и студентов, но и в обучении персонала в различных организациях.

«Дистанционное обучение – это целенаправленный процесс интерактивного (диалогового), асинхронного или синхронного взаимодействия преподавателя и студентов между собой и со средствами обучения, индифферентный к их расположению в пространстве и времени».

При дистанционном обучении общение и контакт между участниками образовательного процесса происходят через интерактивное взаимодействие, при этом присутствие преподавателя во время образовательного процесса не является обязательным, потому что дистанционное обучение – это еще и один из способов самостоятельного изучения материала. «При дистанционном обучении реализуется личностно-ориентированный подход к обучению, происходит максимальная индивидуализация обучения» [13].

Еще одним из преимуществ дистанционного обучения является большой выбор современных средств и различных технологий для обучения под разные запросы, возможности и предпочтения: электронные методические материалы и учебники, компьютерные обучающие программы и системы, аудио- и видеоматериалы, тренажеры с удаленным доступом, электронные библиотеки и т.д. Помимо технической стороны, можно выделить социально-психологические преимущества, например, возможность развивать творческий подход, способность действовать в неструктурированной среде, но только при условии максимальной мотивации и самостоятельности сотрудника. Очевидны преимущества дистанционного обучения и для работодателей. Если раньше работникам приходилось проходить обучение в различных вузах и учебных центрах, что значительно увеличивало расходы на персонал и приводило к потерям рабочего времени, то сейчас, благодаря совершенствованию информационных технологий и постепенному их удешевлению, обучение можно пройти без отрыва от производства, не выходя из дома или офиса. Например, прослушать или прочитать лекцию, сдать экзамен или тест, поучаствовать в конференции можно с использованием современных гаджетов и технологий во всемирной сети [1].

По мере развития дистанционного обучения в его рамках выделилось несколько видов дистанционных образовательных программ: **синхронные программы**, когда занятия проходят в режиме реального времени, а слушатель и эксперт общаются между собой, используя различные мессенджеры, электронную почту, облачные платформы для проведения онлайн видеоконференций и вебинаров; **асинхронные программы**, в рамках которых одновременное присутствие и взаимодействие слушателя и эксперта необязательно (слушателю достаточно в удобное для него время получить информацию, а эксперту – оценить результат обучения); **смешанные программы**, включающие в себя асинхронный и синхронный виды дистанционного обучения, где слушатель изучает материал самостоятельно, закрепляет знания с помощью тестов и заданий, а часть материалов осваивает под руководством эксперта (тьютора), который корректирует ошибки и дает обратную связь [12].

### Заключение

Таким образом, обучение и развитие персонала должны ориентироваться на всестороннее развитие и наращивание кадрового потенциала работников, отталкиваясь от существующих условий, имеющихся возможностей и целей предприятия, постоянно совершенствовать знания, умения, опыт и компетентность персонала, поддерживать систему мотивации к профессиональному развитию и способствовать самостоятельному развитию персонала. Основой развития персонала должно стать именно развитие интеллектуального капитала и стимулирование организационного, коллективного и индивидуального обучения, которое, опираясь на соответствующую поддержку руководства, позволит создать модель предприятия, ориентированного на обучение и развитие персонала, в рамках которого осуществляется систематическое управление знаниями.

Главными направлениями системы развития персонала организаций должны стать:

- внедрение обоснованной системы мотивации работника к развитию;
- расширение программ ротации и стажировок персонала;
- внедрение различных видов обучения персонала: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка;

- установление четких временных границ для разработки и решения различных задач развития персонала;
- использование руководителями современных методов, подходов и инструментов к развитию персонала (наставничество, коучинг и т.д.).

### Литература

1. Абрамов В.И., Глухова Е.В., Семенов К.Ю. Цифровая трансформация системы развития и обучения персонала предприятий // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10, № 1. С. 189–202.
2. Габидуллина Г., Гизатулин Р., Мирсаяпов А. Обоснование и выбор критериев эффективности системы управления персоналом предприятия // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2022. № 1. С. 87–91.
3. Габидуллина Г., Хамитова А. Эволюция компетенций при построении карьеры как результат цифровой трансформации // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2022. № 3. С. 129–133.
4. Галина А.Э., Малютина Е.В., Уколова Т.А. Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала в организации // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2023. № 1. С. 88–93.
5. Галина А.Э., Салыхова А.А., Шафикова Л.Р. Управление развитием персонала современной организации: вызовы времени // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2022. № 2. С. 110–115.
6. Дмитриева С.В. Цифровые технологии в управлении персоналом: сущность, тенденции, развитие // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2022. Т. 12. № 9А. С. 622–630.
7. Пурыскина В.А. Система обучения персонала и развитие трудового потенциала // *Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование*. 2022. Т. 10. № 5. С. 151–153.
8. Совершенствование управления персоналом государственного учреждения / Э.Ф. Мухамадиева, С.Р. Галимуллина, Н.А. Галимуллина, А.И. Гилязова // *Евразийский юридический журнал*. 2022. № 5. С. 488–490.
9. Терелецкова Е.В., Юсупов Д.Х. Компетентностный подход в профессиональном развитии персонала организаций // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2023. № 1. С. 71–75.
10. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, И.А. Иванова и др. Под ред. М.В. Полевой. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2022. 273 с.
11. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/coNs\\_dOc\\_lAw\\_34683/?ysclid=lfj8q81iww31635134](https://www.consultant.ru/document/coNs_dOc_lAw_34683/?ysclid=lfj8q81iww31635134)
12. Хертек М.М. Развитие персонала: сущность и проблемы // Сб. ст. XVII Междунар. науч.-практич. конф. «Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов». Москва, 25 января 2023 г. СПб.: Печатный цех, 2023. С. 225–228.
13. Шучалина А.А. Управление развитием персонала в организации // *Дневник науки*. 2022. № 1. Ст. 58.
14. Яхонтова Е.С., Кутявин Д.В., Володина В.В. Вызов пандемии для систем обучения и развития персонала // *Вестник университета*. 2022. № 9. С. 56–64.