

УДК 331

И. Г. Головцова

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»,
Санкт-Петербург, e-mail: golovtsova@mail.ru

М. А. Жуева

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»,
Санкт-Петербург, e-mail: mariiazhueva@gmail.com

ДИСТАНЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Ключевые слова: адаптация, система менеджмента качества, мобилизация, состояние неопределенности, управление персоналом, человеческий капитал, EdTech.

Статья рассматривает аспекты управления человеческим капиталом при модификации рабочего процесса в период дистанционного режима, способы минимизации рисков в ситуациях с неопределенностью путем применения системы менеджмента качества, а также доказывает необходимость содействия адаптации сотрудников в период изменений в компании. Подчеркивается актуальность поиска способов уменьшения рисков в деятельности компании. Неполнота информации, неустойчивый и нелинейный характер динамики процессов, проблема с коммуникационной составляющей – все это удаляет компанию от поставленных целей. Объектом статьи является человеческий капитал, требующий от руководства особого контроля деятельности работников. Предметом данной статьи является комплекс управленческих действий руководителей по отношению к человеческому капиталу в условиях неопределенности с целью его сохранения, преумножения, минимизации рисков компании от деятельности работников. В работе использовались такие методы как анализ, синтез и наблюдение. Результатом исследования является выявление комплекса мер при организации управления человеческим капиталом в период неопределенности, в том числе выявлены критерии эффективности рабочей силы, предпосылки снижения работоспособности коллектива. Перечислены принципы минимизации рисков компании при применении системы менеджмента качества.

I. G. Golovtsova

FSBI ETO «St. Petersburg State Economic University», St. Petersburg,
e-mail: golovtsova@mail.ru

M. A. Zhueva

FSBEI ETO «St. Petersburg State Economic University», St. Petersburg,
e-mail: mariiazhueva@gmail.com

HUMAN CAPITAL REMOTE MANAGEMENT IN AN UNCERTAIN ENVIRONMENT

Keywords: adaptation, EdTech, human capital, mobilization, quality management system, state of uncertainty, personnel management.

The article deals with the aspects of human capital management when modifying the working process in the period of remote mode, ways to minimize risks in situations of uncertainty by applying a quality management system, and also proves the need to facilitate the adaptation of employees in the period of changes in the company. The urgency of finding ways to reduce risks in the company's activity is emphasized. Incomplete information, unstable and non-linear nature of the process dynamics, the problem with the communication component - all this removes the company from its goals. The object of the article is human capital, which requires special control of employees' activity from the management. The subject of this article is a complex of management actions of managers in relation to human capital in conditions of uncertainty with the purpose of its preservation, multiplication, minimization of risks of the company from the activity of employees. Such methods as analysis, synthesis and supervision were used in the work. The result of the research is the revelation of the complex of measures at the organization of the human capital management in the period of uncertainty, including the criteria of the labour force efficiency, prerequisites for the reduction of the team performance. The principles of minimization of company risks are listed.

Неопределенность – это источник риска, страх неизвестности. По мнению О.А. Кулагина «неопределенность служит причиной риска в принятии решения» [1], который, в свою очередь, отождествляется с возможностью неблагоприятного исхода событий в условиях неопределенности. В таких условиях большинство компаний в лице и работников, и высшего менеджмента начинают теряться, поскольку, не обладая при принятии решения всей значимой информацией, компания рискует сделать выбор, который повлечет значительные невосполнимые убытки.

Риск также верно считать формой проявления неопределенности. Нельзя не согласиться с Е.А. Кузьминым [2], что риск находится в прямой зависимости от неопределенности – при росте неопределенности возрастает и риск. Величина прироста обусловлена эластичностью рисков по отношению к неопределенности и может меняться.

Особенно актуальным становится поиск способов минимизации рисков в сложившейся сегодня в мире ситуации. В условиях объявления пандемии коронавируса 11 марта 2020 г. Всемирной организацией здравоохранения [3] экономическая ситуация усложняется [4] и характеризуется всеми типами неопределенности. Неполнота информации, неустойчивый и нелинейный характер динамики процессов, проблема с коммуникационной составляющей – все это влечет непонимание работниками способов достижения поставленной в компании цели. Недостоверность информации увеличивает временные затраты на пути к ней, а рост вероятности риска принятия неправильного решения снижает качество и производительность труда, что еще больше отдаляет от целей.

Так, в ситуациях с неопределенностью компании могут снизить риски путем компиляции внимания к внутренним и внешним факторам через соблюдение системы менеджмента качества, а именно:

- соблюдение законодательной и нормативной базы;
- следование стратегии компании;
- готовность к диверсификации производства;
- расширение рынка деятельности компании;

- оптимизация ресурсов при производстве;
- повышение уровня компетенций работников;
- внедрение инноваций в процессы компании и др.

Для персонала любые кардинальные изменения – это шок, к которому они не готовы, а значит подобные ситуации требуют скорейшего перестроения и подготовки к создавшимся условиям, чтобы организация могла минимизировать убытки от неэффективной деятельности и простоя персонала (в сравнении с работой в штатном режиме).

Персонал в большинстве своем будет удовлетворен работой при выполнении следующих показателей и критериев:

- содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);
- условия работы;
- оплата труда, материальное вознаграждение;
- степень престижности работы;
- руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);
- карьера, развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации;
- окружение, психологический климат в коллективе.

Так, повышение производительности персонала и его мотивация на работу с учетом системы менеджмента качества возможны путем мобилизации работников и поддержания требуемой среды организации.

Мобилизация – это некое консолидирующее начало и сосредоточение имеющихся ресурсов, сил и средств строго целевого назначения для достижения, как правило, очень важной, приоритетной цели, которая должна быть одновременно и целью общественной.

Мобилизация человеческого капитала в компании может проходить с помощью инструментов менеджмента качества, предусмотренных системой менеджмента качества предприятия.

Так, на сегодняшний день инструмент мобилизации социальных сил – интернет. Его использование позволило людям ощутить себя частью некой команды на более высоком мыслительном

уровне, чем прежде. Произошло собрание индивидуальностей.

«Создав интернет-сети и научившись пользоваться ими как инструментом мобилизации социальных сил в своих интересах, люди вернули себе чувство коллективности. Вернули в неизмеримо больших, чем ранее, масштабах, на более высоком интеллектуальном уровне» [5].

Таким образом, подтверждается актуальность создания компанией собственной платформы в сети интернет. Данный инструмент позволит консолидировать и систематизировать процесс сбора, хранения и обмена знаниями внутри компании.

Немаловажным фактором сохранения работоспособности организации в условиях вынужденного соблюдения карантинных мер является наличие у компании именно такой платформы. При переходе на дистанционный режим работы она позволит оперативно трансформировать и не остановить рабочий процесс. Нельзя не согласиться с двумя уточнениями: не все сферы деятельности экономики могут перейти на дистанционный режим, и не каждая профессиональная единица способна продолжать свою деятельность удаленно.

Стоит отметить, что в период неопределенности возможна стагнация или снижение спроса на производимый товар или услугу. Такая ситуация вынудит организацию принимать определенные шаги, которые приведут к тем или иным изменениям в работе коллектива.

Чтобы снизить порог дезориентации работника при адаптации к создавшимся условиям, можно рассмотреть вариант перевода сотрудников на дистанционную работу. Это позволит поднять уровень комфорта рабочей обстановки до уровня, удовлетворяющего работника, а также пересмотреть расходы компании.

Однако может возникнуть и факт необходимости (рациональности) оптимизации и модернизации кадрового блока, то есть может исчезнуть потребность в работе текущего штата организации и возникнуть дефицит новых специалистов (к примеру, для поддержания процессов удаленной работы).

В связи с переходом на иной режим работы весь производственный процесс организации подлежит трансформации, а значит должен быть стандартизирован

весь процесс деятельности. Должен быть составлен перечень профессиональных единиц, которые могут быть переведены на удаленный режим работы, а также перечень единиц, чья работа невозможна на удаленных рабочих местах. Также необходимо описание официальных способов взаимодействия между секторами организации (для качественного системного выполнения служебных обязанностей).

Таким образом, во избежание оформления простоя, сокращения или найма персонала извне следует обратиться в соответствующий кадровый раздел портала, в котором службе персонала будет открыт доступ к базе данных сотрудников. Таким образом, посредством сохраненных данных об имеющемся человеческом капитале компании сотрудники отдела персонала смогут избежать чрезмерного оборота рабочей силы путем выявления среди работников потенциальных кандидатур на востребованные должности, в том числе требующиеся для поддержания удаленной деятельности компании. Так компания сможет задействовать имеющийся человеческий капитал наиболее рационально, перераспределив при необходимости планируемые затраты на обучение персонала.

Как уже было сказано выше, дистанционная работа предполагает мобилизацию персонала, а значит руководство компании должно начать плотнее взаимодействовать с персоналом, осуществлять тщательный контроль и анализ работы. Акцент руководства должен быть сделан на индивидуальный подход с целью выявления возможных неявных знаний, на создание условий, в которых персонал сможет не только продолжать выполнять свою работу, но и повышать ее производительность за счет мобилизации своих внутренних ресурсов.

В дистанционной деятельности организации присутствуют и негативно сказывающиеся на эффективности работника факторы:

- потеря ощущения ответственности;
- потеря ощущения значимости;
- отсутствие смены обстановки;
- нехватка социального взаимодействия;
- конфликтные ситуации в коллективе;
- мошеннические схемы в процессах;
- отклонение от целей компании – работа на конкурентов;

- утечка кадров – поиск работы сотрудниками;
- страх принятия неправильного решения;
- саботаж рабочих процессов;
- возможность инцидентов утечки информации;
- снижение оперативности обратной связи от руководства и т.п.

Теряется ощущение общности и работы на один результат, поскольку снижается влияние лидера, благодаря которому возникала рабочая атмосфера и согласованность процессов организации, улучшался обмен информацией. Таким образом, требуется создание некой локации, где работники смогут даже при удаленном графике работы взаимодействовать между собой, а также продолжать необходимое обучение, в том числе и по воспитанию себя как лидера. Нельзя не согласиться, что при таких обстоятельствах требуется «слаженная работа в одной логике и на опережение» [6].

Так, эпицентром рабочей деятельности должна стать платформа в сети интернет, которая будет включать в себя доступ к базам данных всех отделов организации согласно полномочиям (данная площадка становится рабочим полем деятельности как для сотрудников на удаленной работе, так и для сотрудников обычного режима), коммуникационным площадкам, рабочим разделам и тому подобное. В отличие от стандартного режима работы организации особое внимание необходимо уделить именно минимизации вышеупомянутых негативно влияющих факторов, а также поддержанию безопасной и бесперебойной работоспособности данной платформы, а значит следует организовать действия с такими составляющими, как:

- информационная: обеспечение доступности информации, необходимой для функционирования, мониторинга, анализа и улучшения деятельности; структурирование информации; аккуратное обновление информационных профилей экспертов; определение, внедрение и информирование о политиках, стратегии, целях организации, о миссии, видении и ценностях организации, а также способствование согласованности с культурой;
- поддерживающая: помощь новым пользователям; ответы на запросы пользователей; содействие проведению

интерактивных дискуссий (форумы, chats, аудио- и видео- конференции); постоянный поиск новых полезных источников информации и нужных материалов; организация ликвидации устаревшей информации; обучение новых сотрудников (работа с платформой); ответы на вопросы, взаимодействуя в интерактивном режиме; организация единого источника рабочей документации, основанного на системе blockchain (позволит исключить возможность «наслоения» оперативной документации); определение и управление соответствующими процессами для их функционирования в рамках согласованной системы;

- социальная: инвентаризация кадровых резервов; EdTech; платформа для саморазвития (в том числе психологического и социального), своевременное развитие; определение ответственных и их назначение; повышение значимости вовлечения сотрудников; организация процесса для внедрения, обучения и введения инноваций для поддержания способности организации реагировать на изменения в среде организации;

- коммуникационная: единый алгоритм общения (сотрудников в ситуациях неопределенности); оперативная обратная связь с работниками; бесперебойное круглосуточное общение стейкхолдеров;

- обмен данными: своевременное информирование; тотальная иерархическая отчетность на основе blockchain (позволит в финале удаленной деятельности при необходимости проанализировать действия сотрудников для определения объективности принятия решений в ситуациях с неопределенностью); регулярный мониторинг, анализ, оценка и пересмотр среды организации с целью идентификации всех заинтересованных сторон, определения их потребностей и ожиданий, а также их индивидуального потенциального воздействия на деятельность организации; выявление краткосрочных и долгосрочных рисков и возможностей; управление ресурсами организации для обеспечения достижения запланированных результатов.

Оставшаяся часть сотрудников, чья деятельность не может быть удалена с рабочего места, должна понимать повышенный уровень ответственности, поэтому должна четко следовать предписаниям и новым указаниям для сохране-

ния бесперебойного рабочего процесса собственными силами.

При дистанционной работе в целях самоорганизации работнику следует систематически проводить анализ проделанной работы и осуществлять самооценку [7].

Таким образом, в текущей ситуации пандемию можно рассматривать как пробный этап перехода на новый уровень глобализации в условиях IV научно-технической революции, а также как попытку трансформации и цифровизации той части экономической системы, которая не была подчинена этим изменениям ранее.

Адаптация к ситуации с высокой степенью неопределенности – это такая ситуация, «во время которой происходит развитие и становление механизмов и стратегий саморегуляции, определяющих надежность, эффективность деятельности, уровень работоспособности и устойчивость человека к воздействию фактора неопределенности» [8]. То есть настал тот период, когда возникает здоровая конкуренция и каждый становится ценен по результатам качества своего «lifelong learning» – непрерывного образования. Каждый должен осознать свою уникальность и подтверждать ее руководству, проявлять инициативу, анализировать проделанную работу и представлять руководству систематически качественный комплексный отчет.

Несоблюдение заинтересованными сторонами указаний правительства, нормативной документации и прочих оперативных документов повлечет за собой разрушение имеющейся в компании инновационной процессной модели через дезинформирование, дублирование документов (один противоречит другому) и т.п.

Таким образом, предложенные действия и уточнения можно рассматривать как рецепцию методов и их усовершенствование под условия текущей ситуации в российской экономике. Рецепция методов позволит оперативно осуществить трансформацию процессов с учетом требований системы менеджмента качества, что позволит минимизировать риски от непредвиденных ситуаций.

Вопрос остается одним – сможет ли высшее руководство в текущей эпидемиологической и экономической обстановке в мире при дистанционном взаимодействии с работниками обеспечивать соответствующую поддержку системы менеджмента качества, объективно оценивать риски и возможности, осуществлять необходимое воздействие на сотрудников с целью повышения их производительности, сможет ли разработать соответствующую объективную систему сбалансированных показателей (KPI), самостоятельно проводить аудит качества, осуществлять мониторинг процессов и результатов?

Библиографический список

1. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: учеб. пособие. СПб.: Изд. дом «Сентябрь», 2001. 148 с.
2. Кузьмин Е.А. Неопределенность и определенность в управлении организационно-экономическими системами. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2012. С. 24.
3. Вступительное слово Генерального директора на пресс брифинге по COVID-19 11 марта 2020 г. // Всемирная организация здравоохранения [Электронный ресурс]. URL: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> (дата обращения: 02.04.2020).
4. Путин: экономическая ситуация // Интерфакс Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax-russia.ru/main/putin-ekonomicheskaya-situaciya-iz-za-pandemii-covid-19-huzhe-krizisa-2008-goda> (дата обращения: 24.04.2020).
5. Яницкий О.Н. Массовая мобилизация: проблемы теории // Социологические исследования. 2012. № 6. С. 3-12.
6. Совещание с полномочными представителями Президента // Администрация Президента России [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63084> (дата обращения: 02.04.2020).
7. Горбашко Е.А. Модель EFQM: новые возможности и перспективы применения в образовании // Стандарты и качество. 2018. № 1. С. 88-91.
8. Мажирин К.Г., Первушьява О.Н., Джафарова О.А. Индивидуальные механизмы саморегуляции: их мобилизация и прогнозирование в условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности // Вестник Том. гос. ун-та. 2008. № 310. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnyemehanizmy-samoregulyatsii-ih-mobilizatsiya-i-prognozirovanie-v-usloviyah-harakterizuyushchihsvyavysokoy-stepenyu> (дата обращения: 01.04.2020).