



**Построение эффективной системы управления человеческими ресурсами  
IT-компаний в условиях ковидных ограничений**

**Багрова Е.А.**, к.п.н., доцент,

УВО «Университет управления «ТИСБИ», Казань, Россия

**Валеева Ю.С.**, к.э.н., доцент,

Казанский государственный энергетический университет, Казань, Россия

УВО «Университет управления «ТИСБИ», Казань, Россия

**Найда А.М.**, к.э.н., доцент,

УВО «Университет управления «ТИСБИ», Казань, Россия

**Макарова Е.С.**, к.э.н., доцент,

УВО «Университет управления «ТИСБИ», Казань, Россия

**Потапова Н.К.**, преподаватель,

УВО «Университет управления «ТИСБИ», Казань, Россия

**Аннотация** Развитие и внедрение эффективных технологий менеджмента организаций трансформирует современную систему управления человеческими ресурсами. В представленной статье рассматриваются особенности развития системы управления человеческими ресурсами в it-компаниях (Казань, Татарстан), являющейся крупнейшей организацией по обслуживанию программным обеспечением промышленных и сервисных организаций в Татарстане. В статье предложена методика с индикаторами стратегических показателей системы управления человеческими ресурсами для it-компаний. Предложенная методика основана на расчете стратегических показателей, что делает результаты этих расчетов релевантными, отражающими текущую эффективность работы в условиях ковидных ограничений. Это позволяет принимать обоснованные и целесообразные решения стратегической,

тактической или операционной направленности для реализации социально-экономического потенциала исследуемой организации.

**Ключевые слова:** система управления человеческими ресурсами, эффективность, оценка, показатели

### **Building an effective human resource management system in a company under conditions of covid constraints**

**Bagrova E.A.**, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,  
HEI «University of Management «TISBI», Kazan, Russia

**Valeeva Y.S.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia

HEI «University of Management «TISBI», Kazan, Russia

**Naida A.M.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
HEI «University of Management «TISBI», Kazan, Russia

**Makarova E.S.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
HEI «University of Management «TISBI», Kazan, Russia

**Potapova N.K.**, Lecturer, HEI «University of Management «TISBI», Kazan, Russia

**Annotation.** The development and implementation of effective technologies for managing organizations transforms the modern human resource management system. The presented article examines the features of the development of a human resource management system in an IT-company (Kazan, Tatarstan), which is the largest organization for providing software to industrial and service organizations in Tatarstan. The article proposes a methodology with indicators of strategic indicators of a human resource management system for an IT company. The proposed methodology is based on the calculation of strategic indicators, which makes the results of these calculations relevant, reflecting the current efficiency of work under conditions of covid constraints. This allows you to make informed and expedient decisions of a strategic, tactical or

operational focus for the implementation of the socio-economic potential of the organization under study.

**Key words:** human resource management system, efficiency, assessment, indicators

**Введение.** В настоящее время среди факторов роста производительности труда и конкурентоспособности организаций на первое место выходят человеческие ресурсы, представляющие собой основную ценность. В этой связи эффективное управление человеческими ресурсами является ключевой задачей в системе стратегического развития организации и приобретает особую актуальность.

Анализ и оценка эффективности управления человеческими ресурсами необходимы не только для того, чтобы получить представление о том хорошо или плохо работает кадровая служба, но и найти пути решения существующих проблем управления, повысив, тем самым, его качество.

Существенный вклад в теорию и практику управления человеческими ресурсами, формирование и развитие управления социально-экономическими системами, внесли такие ученые как Э. Брант, М. Вебер, Г. Гант, Р. Дейвас, П. Друкер, Э. Майо, Дж. Муни, Г. Мюнстерберг, Э. Патерсен, А. Райс, Г. Файоль, М. Фоллетт, Г. Форд, Х. Эммерсон, Л. Эпли, и др

Несмотря на то, что в последнее время опубликовано большое количество теоретической и эмпирической литературы, посвященной работе по управлению человеческими ресурсами, оценке эффективности трудовой деятельности, вопросы формирования целостной системы управления человеческими ресурсами являются актуальными.

Основной целью данной статьи является рассмотрение и обобщение существующих методологических подходов к исследованию эффективности управления человеческими ресурсами, разработка системы показателей для достижения запланированных результатов функциональной стратегии

управления человеческими ресурсами и её адаптация к особенностям деятельности компании в условиях covid ограничений.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

1. Выявить основные подходы к исследованию эффективности системы управления человеческими ресурсами и предложить набор показателей, с помощью которого можно дать объективную оценку планируемой к внедрению функциональной стратегии управления человеческими ресурсами.

2. Произвести SWOT анализ управления человеческими ресурсами и выделить основные тренды HR- развития предприятия сферы услуг.

В работе предложено новое решение актуальной научной задачи оценки эффективности управления человеческими ресурсами, имеющей существенное значение для путей поиска дальнейшего совершенствования эффективности управления человеческими ресурсами и совершенствования методики ее исследования.

**Методы и материалы.** В настоящее время выделяют шесть основных концепций эффективности трудовой деятельности: экономическая эффективность труда, социальная эффективность труда, оценка по конечным результатам, управление производительностью труда, качество трудовой жизни, балльная оценка эффективности труда. Теоретическое понимание оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами нашло свое отражение в работах отдельных авторов: Джорджа Папагеоргиу, Андреаса Иоаннидеса, Грегориса Деметриу Вейхуанг Дая и Зицзян Чжу Хянги Парк, Дэхван Ан, Картика Хосанагара Аниса Сусанти, Види Муртини Дина. Салах, Маха Хафез Ахмед и Камаль Эль-Дахшан. Вэньцзя Се, Шаофэн Линь, Чангфу Донг, Ванли Коу Мэтью Уиллис Анггита Дайан Кахаяни и Видодо Будихарто Сеунг Еоб Шин, Юрий Брун и Леон Дж. Остервейл Йонг Чжан Тао Лю Абдул Самад Какар, Розелина Ахмад Гауранджи и Сун Фэн, Синью Ли, Черри Р. Гумиран и Джоэл М. Гумиран, Нин Сюй, Шэн-Чи Чжоу, Чжи-Хун Чоу, Чинг-Тэ Линь.

Анализ научных публикаций показал отсутствие единого подхода к оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами. На это есть несколько причин. Во-первых, эффективность работы персонала связана с результатами деятельности организации, ее экономическим, организационным и социальным развитием; во-вторых, это проблемы изменчивости, непредсказуемости и мобильности персонала; в-третьих, трудно управлять персоналом как ресурсом организации; в-четвертых, результат оценки многовариантен и труден для измерения.

Иванцевич Дж.М. и Лобанов А.А. характеризуют оценку эффективности управления человеческими ресурсами, как «систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления человеческими ресурсами для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия» [5, с. 274] (Ivantsevich, Lobanov, 1993; p. 274). Из данного определения следует то, что необходимо учитывать затраты, идущие на систему управления человеческими ресурсами, что достаточно трудно, учитывая особенность данной сферы (скрытые издержки). Измерение выгоды не менее трудоемкий процесс, так как, во-первых, сложно оценить прибыль, идущую непосредственно от службы управления человеческими ресурсами, а, во-вторых, результаты ее работы могут проявиться лишь с течением немалого промежутка времени [6, с. 218] (Perova, 2015; p. 218).

На сегодняшний день не существует единственного метода, позволяющего получить самую полную информацию и однозначную оценку эффективности системы управления человеческими ресурсами, поэтому необходимо применять нескольких разных методов в различных вариациях.

На наш взгляд, этот подход определен самой сущностью системы управления человеческими ресурсами. Понятие слова «система» (от греческого *systema* – целое, составленное из частей; соединение) означает единство множества элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность. Поэтому систему управления

человеческими ресурсами можно трактовать как систему отдельных элементов, направлений кадровой работы.

Эффективная работа означает получение лучших результатов при меньших временных, трудовых и финансовых затратах. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами на предприятии должна производиться по методике, выбранной с учетом специфики его деятельности. Это систематическая процедура, приводящаяся по утвержденным критериям, заключающаяся в сравнении текущих результатов с итогами и показателями периода, принятого за базовый, а также с показателями конкурирующих предприятий того же профиля деятельности, с тем же количеством штатных работников.

В этой связи мы предлагаем проводить оценку эффективности системы управления человеческими ресурсами в организациях ИТ по трем уровням:

- оценка эффективности процесса управления человеческими ресурсами (подсистем общего и линейного руководства и отдельно службы управления человеческими ресурсами как структурного подразделения организации);
- оценка эффективности функциональных подсистем, в которых реализуются функции управления человеческими ресурсами;
- оценка эффективности труда персонала (экономической, организационно-управленческой, социально-психологической).

Данный подход сочетает в себе единство оценки процесса управления человеческими ресурсами, форм и методов работы с ним, эффективности труда персонала, направленное на достижение конечного результата всей деятельности организации. На наш взгляд, этот подход определен самой сущностью системы управления человеческими ресурсами.

Важным показателем эффективности управления человеческими ресурсами является обеспечение сотрудников служебной, профессиональной, социальной информацией, порядка обсуждения кадровых проблем на оперативных совещаниях и др. Кроме того, для эффективного управления человеческими ресурсами руководитель должен понимать роль и назначение

службы управления человеческими ресурсами, строить свою работу с учетом мнений и рекомендаций ее специалистов; иметь желание оценивать эффективность работы с кадрами, например, через реализацию кадровой политики; осуществлять контроль над этим процессом. Оценка эффективности работы с людьми руководителей линейных подразделений следует определять по конечным результатам работы этих подразделений, показателем которых является производительность труда. Вместе с тем, целесообразно говорить и о специфических показателях, характерных для кадровой работы в подразделениях. Прежде всего, это показатель удовлетворенности работников системой организации, мотивации труда и сложившихся трудовых отношений (нормы труда, рост зарплаты, премирование, изменение должностного положения, сумма средств, приходящихся на наставничество и обучение одного сотрудника и др.) каждой организации. Ее необходимо проводить на всех стадиях управления, от отделов до высшего менеджмента организации, так как она является одним из ключевых этапов в разработке управленческих решений.

Процедура оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами предполагает разработку системы показателей оценки, определение субъектов оценки, времени и места проведения оценки, документационное и информационное обеспечение процесса оценки. В рамках настоящего исследования разработана карта стратегических показателей.

При проведении оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами необходимо иметь четкое представление о том, для чего она будет проводиться, каким образом будут использоваться ее результаты.

**Результаты.** На основе данных Росстата, также тенденций развития компаний в ковидных условиях выделим основные глобальные тенденции рынка труда:

- появилось новое поколение сотрудников
- высокая конкуренция на рынке труда ИТ

- управление сотрудниками выстроено на основе ценности компании
- важно повышать вовлеченность персонала
- удержание экспертов
- конкуренция в борьбе за таланты.

Выигрывают компании, которые могут привлекать и растить таланты.

Особо ценные качества – решение проблемных вопросов, гибкость, умение договариваться, умение адаптироваться в максимально короткие сроки, честность, открытость, лидерские качества, креативность и новаторство.

Работников привлекает гибкая система мотивации и интересные проекты (лучше чем у других компаний).

Выделим основные постковидные тренды в HR:

1. Некоторые сотрудники, которые раньше работали в офисе, теперь будут работать удаленно всегда. Работа дома была распространена и до пандемии, однако некоторые всё же относились к ней с опаской. Сейчас это стало требованием безопасности. И как показывает практика, некоторые на удалёнке стали лишь эффективнее. Опрос, проведенный в апреле 2020 года, показал, что после Ковида-19 более 74% руководителей переведут не менее 5% своих сотрудников на постоянную удаленку.

2. Компании будут больше инвестировать в переподготовку сотрудников. Новые технологии и искусственный интеллект еще и ранее требовали от сотрудников владения новыми навыками, чтобы оставаться конкурентоспособными. Но сейчас это стало еще важнее. Трудные времена требуют глобальных изменений. Например, во время эпидемии лихорадки Эболы в Западной Африке водители грузовиков очень быстро научились управлять экскаваторами. А цифровые навыки в новом мире станут особенно необходимы.

3. Найм иностранных работников может быть более длительным. Это связано с тем, что зачастую приходится обрабатывать визы и официально трудоустраивать новых лиц, а в постковидном пространстве любая международная волокита длится дольше. Например, власти Ирландии решили,



что приоритет в разрешении на работу имеют медицинские работники. Соискателям других профилей нужно будет ждать намного дольше.

4. Гибкий график. Помимо довольно свободного домашнего графика, сотрудников ожидает тенденция к уменьшению длительности рабочей недели – она может стать четырехдневной. Например, премьер-министр Новой Зеландии Джасинда Ардерн недавно выступила в поддержку идеи короткой рабочей недели, обосновывая это тем, что так будет более эффективно развиваться внутренний туризм. Другие считают, что такой сдвиг поможет людям сбалансировать работу и личную жизнь. Когда сотрудники японского филиала Microsoft перешли на пробную четырехдневную рабочую неделю, их производительность выросла на 40% при прежнем уровне зарплаты.

5. Творческая мотивация удаленных сотрудников. Сотрудникам на удаленке особенно важно ощущать себя частью команды, ведь зачастую они работают в полном одиночестве. Пока офисный сотрудник может отмечать свой день рождения с коллегами, удалённым приходится довольствоваться поздравлениями по электронной почте.

Объектом исследования является ИТ-компания (Казань, Татарстан) (функционирует в 6 регионах России) занимается комплексной автоматизацией предприятий с 2001 года, с 2003 года – в статусе официального партнера фирмы «1С».

Реализованы проекты на крупных предприятиях пищевой промышленности (по переработке молока, производству хлебобулочных изделий, алкогольных напитков), ТЭК, индустрии строительных материалов на территории Российской Федерации и стран СНГ. Разработаны специализированные решения «1С:Молокозавод. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА2», «КомЛайн:Помарочный учет», «КомЛайн:Цифровая маркировка». С 2013 года систему менеджмента качества компании по стандарту ISO 9001 сертифицирует Det Norske Veritas Germanischer Lloyd.

Опыт и компетенции Компании подтверждены статусами «1С:Франчайзи», «1С:Консалтинг» (кандидат), «Центр разработки тиражных

решений на платформе «1С:Предприятие», «1С:Центр компетенции по ERP-решениям», «1С – Центр реальной автоматизации», «Центр компетенций 1С:КОРП», «Центр Сертифицированного Обучения», «Сервис-партнер 1С» и сертифицированный партнер «1С-Битрикс».

Для компании ценности:

- ✓ Ответственность – чувство долга, умение держать своей слово;
- ✓ Рационализм – умение здраво и логично мыслить, принимать

обдуманые, рациональные решения;

- ✓ Эффективность в делах – трудолюбие, продуктивность в работе;
- ✓ Честность – правдивость, искренность;
- ✓ Исполнительность – дисциплинированность.

Проведем анализ сильных и слабых сторон деятельности компании в сфере управления персоналом (табл. 1).

Таблица 1

### SWOT-анализ HR

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильный вдохновляющий лидер</li> <li>- Молодая активная сплоченная команда</li> <li>- Гибкость в принятии решений</li> <li>- Возможности для роста и развития</li> <li>- Интересное содержание работы</li> <li>- «Белая» зарплата</li> <li>- Высокая зарплата у высококвалифицированных специалистов</li> <li>- Способность, к изменениям</li> <li>- Компания растет, новые вызовы в работе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Размытие ответственности между подразделениями</li> <li>- Слабые внутренние коммуникации</li> <li>- Низкий уровень исполнительской дисциплины</li> <li>- Слабая вовлеченность руководителей в HR процессы</li> <li>- Нет системного управления корпоративной культурой</li> <li>- Скорость развития компетенций не соответствует скорости роста компании</li> <li>- Нет системы обучения, оценки и развития</li> <li>- Отсутствие кадрового резерва на ключевые позиции</li> <li>- Несистемная мотивация</li> <li>- Слабые компетенции в области привлечения персонала и рекрутмента</li> <li>- Слабый HR бренд</li> <li>- Ориентация на процесс</li> <li>- Несистемность работы с сотрудниками на удаленке</li> </ul>
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность работать удаленно</li> <li>- Расширение географии поиска кандидатов в рамках РФ</li> <li>- Выход на глобальный уровень – дополнительные возможности для карьеры и привлечения персонала</li> <li>- Монетизация рекрутмента для партнеров</li> <li>- Партнерская программа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Демографическая яма, снижение численности активного населения</li> <li>- Отток экспертов после длительного обучения</li> <li>- Уход сотрудников из-за профессионального выгорания</li> <li>- Хантинг высокопрофессиональных сотрудников</li> <li>- Глобализация бизнеса</li> </ul>

Таким образом к ключевым проблемам IT-компаний (Казань, Татарстан) относим: немасштабируемость систем, ручное управление; недостаток информации (на всех уровнях); текучесть узкопрофильных специалистов; скорость развития компетенций не соответствует скорости роста компании; отсутствие работы с кадровым резервом; слабый HR-бренд; отсутствие системы мотивации; низкая исполнительская дисциплина; разобщенность корпоративной культуры.

Значимые проблемы для IT-компаний остаются: нехватка технологии и стандартов в работе с человеческими ресурсами; отсутствие нормативов численности и стандартов управления человеческими ресурсами; отсутствие планирования персонала; слабые компетенции в области привлечения персонала и рекрутмента; слабая вовлеченность руководителей в HR процессы.

По нашему мнению потенциальными решениями обозначенных выше проблем могут быть: обучение и развитие компетенции людей; выстраивание эффективных внутренних процессов; переход компании на уровень корпоративного управления (приближение к «бирюзовой организации», OKR); повышение уровня вовлеченности сотрудников; внедрение управления знаниями в компании и создание базы знаний; построение системы кадрового резерва; создание системы мотивации; построение сильного HR-бренда; внедрение сбалансированной системы показателей.

Рассматривая образ будущего большое влияние окажет повышение роли HR в принятии стратегических решений, повышение доли участия руководителей в HR процессах, сильный HR-бренд, высокий индекс удовлетворенности и вовлеченности персонала.

Нами разработан план мероприятий по внедрению функциональной стратегии управления человеческими ресурсами.

Внедрение данного плана позволит обеспечить системность в процессах управления человеческими ресурсами, реализовать амбициозные цели компании и мотивацию, обеспечить резервом и формирование команды для реализации идей, периодически обновлять базы знаний.

### План действий по направлению управления персонала 2021 год

№	мероприятие	дата	Ожидаемый результат	Статус выполнения
<b>ПОДБОР и АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА</b>				
<b>Профиль кандидата:</b> Возраст 25-35 лет, опыт работы от 2-х лет, экспертиза по направлению, формат удаленной работы (РТ, РФ, СНГ) * - до 25 лет, с минимальным опытом (стажеры) – менее 10% от общего количества сотрудников  Увеличение штата на 50% (+40 ед.) Срок подбора персонала 21 день (по ресурсному плану) Срок адаптации 60 дней (по критериям)				
1	Альтернативные формы оформления трудовых отношений	по плану подбора	трудоустроены в штат 80%, оформлены договоры ГПХ (ИП, самоз - ть) 20%	Реализованы ГПХ, ИП, самозанятые
2	Реферальная программа рассылка в группах (внутренние ресурсы) конкурс для самых активных сотрудников (по количеству лидов)	ежемесячно	более 20% принятых сотрудников по реферальной программе	6 чел.(38%) по Реферальной программе. Начислены премии рефералам за первый квартал (приказ у Беляниной Н.)
3	Работа со стажерами (ВУЗы)	март - июнь - сентябрь	из 10 студентов трудоустроены 2 специалиста	Участие в Мероприятии, организован 1 СПоволжье). Трудоустроен 1 программист, 2 студентам направлены офферы.
4	Реализована программа адаптации (сроки прохождения испытательного срока, в т.ч. сотрудников по ГПХ). проведение Велком-тренинга периодический контроль прохождения этапов адаптации (срез знаний, обратная связь новичка) итоговый срез знаний по итогам адаптации (решение о трудоустройстве) обратная связь (анкета) нового сотрудника по итогам адаптации	по графику адаптации (60 дней)	текучесть персонала (соотношение уволенных сотрудников, проработавших менее 90 дней к количеству трудоустроенных) не превышает 20%	Организовано: Служебная квартира (проживание новичков минимум 14 дней). В План адаптации внесены Велком-тренинга, еженедельные встречи с HR, Итоговая встреча с руководителем (обратная связь, вручение кружки)
5	Автоматизация процесса подбора. Создать базу кандидатов по должностям	ежемесячно	более 30% принятых сотрудников с внутренней базы кандидатов	Реализован Внутренний проект по Автоматизации процесса подбора (приказ у Н. Беляниной)

<b>СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА</b>			
Охват сертифицированных сотрудников 80% общей численности персонала			
Уровень развития компетенций 15 и более балла (средний показатель)			
1	Провести обучение по модулям в разрезе компетенций <b>Корпоративные компетенции:</b> клиентоориентированность, персональная ответственность за результат, эффективное взаимодействие, стремление к новому, качественное выполнение работы, приверженность к компании. <b>Управленческие компетенции:</b> аналитическое мышление, планирование, мотивация подчиненных, стрессоустойчивость, управление исполнением.	ежемесячно два вебинара	утвержден План обучения на 2021с учетом развития компетенций
2	Реализовать модули Программы обучения		80% участников обучения с <b>уровнем развития.</b> (сотрудник проявляет навыки в стандартных ситуациях)
3	Сертификация по матрице компетенций. Определить карьерный путь по срокам	по графику	80% сотрудников проходят сертификацию с первого раза
<b>Система дистанционного обучения</b>			
5	Определить функционал и техническую возможность платформы для Корпоративного портала	октябрь	Определена платформа с реализуемым функционалом (сотрудник, руководитель, HR)
6	Запустить этап реализации корпоративной платформы для обучения	ноябрь	Модули обучения реализован на Корпоративном портале (календарь мероприятий, вкладки кадровый резерв, внутренний тренер)
<b>КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ</b>			
% укомплектованности кадровым резервом оценка готовности резервистов %			
1	Определить перечень ключевых позиций по уровням	сентябрь	Списки ключевых позиций определены.

2	Определить кандидатов в резерв и их оценка Провести Assessmet – центр для определения: уровня развития компетенций кандидатов в Кадровый резерв сформировать Индивидуальные планы развития	октябрь	Группа сформирована Определены слабые/сильные стороны кандидатов в Кадровый резерв	
3	Разработать и утвердить долгосрочные программы развития Кадрового резерва по уровням		Утверждена Программы развития по уровням	
4	Проанализировать прогресс ИПР резервистов. Подвести промежуточные итоги развития Кадрового резерва	ежеквартально	Подведены промежуточные итоги обучения резервистов	
<b>ИНСТИТУТ ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ</b>				
оценка готовности наставников %				
1	Определить направления обучения внутренними ресурсами	октябрь	запуск первого этапа системы обучения внутренними тренерами	
2	Утвердить мотивацию внутренним тренерам (материальная и нематериальная – знаки отличия, артефакты и др.)			
3	Утвердить Положение о внутреннем тренере			
4	Определить внутренних тренеров по направлениям на конкурсной основе	ноябрь		
5	Провести тренинг для внутренних тренеров по методике преподавания и передаче знаний			
<b>МОТИВАЦИЯ</b>				
Отсутствие превышения ФОТ над бюджетным				
1	<b>Проект Вовлеченность</b> корпоративная рассылка (запустить анкетирование по улучшению работы) запустить Клуб любителей книг запустить акцию «Спасибо, коллега»	январь	Повышение уровня вовлеченности на 20%	Проведены исследования по вовлеченности (Презентация). Организовано среди руководителей марафон прочтения книг (ежемесячно)

Ключевыми направлениями являются: подбор и адаптация персонала; скорость подбора персонала; качество подбора; предоставление услуг рекрутмента партнерам; эффективная адаптация новых сотрудников; партнерская программа; система обучения и развития; модель компетенций, система наставничества и адаптации; система оценки; управление знаниями; система дистанционного обучения; управление талантами; кадровый резерв;

карьерные стратегии для сотрудников; система управления человеческими ресурсами; OKR-управление по целям и результатам.

В качестве мотивации по результатам труда предложены – OKR, KPI, система грейдов. К нематериальной мотивации можно отнести: повышение вовлеченности персонала, корпоративная культура, сильный HR бренд, сплоченная команда, внутренние коммуникации и PR, повышение эффективности HR-процессов, оптимизация и автоматизация HR-процессов, использование искусственного интеллекта в HR-процессах.

Основной целью кадрового резерва является построение системы работы с кадровым резервом, которая позволит обеспечивать стратегический рост компании за счет «готовых» кандидатов. Показателями резерва являются – % обеспеченности кадровым резервом, Оценка готовности резервистов (%), % использования кадрового резерва.

Основные направления развития: резерв на все ключевые позиции, утверждение «Карты карьерного роста», составление по результатам оценки ИПР для резервистов, периодические встречи для анализа прогресса по ИПР.

Система продвижения сотрудников резерва должна включать по нашему мнению следующие мероприятия: создание и утверждение программ по уровням управления, подбор внутренних и внешних тренеров, проектов для обучения в рамках программ обучения кадрового резерва, создание методики оценки и аттестации по завершению обучения.

Система обучения и развития должна включать: систему наставничества и адаптации, программу адаптации + наставник для каждого вновь приходящего сотрудника, контроль качества и сроков адаптации со стороны HR, обратная связь от новичков.

Основы для оценки – профили компетенций, KPI, OKR, ИПР, результаты участия в проектах.

Определение методик оценки (180, 360 градусов, тестирование, ассесмент, индивидуальные беседы, командные встречи и др).

Обязательная оценка (результатов работы) и оценка для целей развития: управление знаниями, создание и управление базой знаний, определение перечня знаний и ответственных за их актуализацию, реализация на корпоративном портале, создание самообучающейся организации, создание роли HR как партнера по предоставлению инновационных методов обучения, старт проектов начинать с обучения, замена внешних тренингов внутренним обучением, внедрение элементов бирюзовой компании, самоуправление в подразделениях, проектные команды, постоянные и временные команды – наставники, команды по направлениям, масштабируемость модели, разработка и внедрение системы грейдов (сквозные грейды по компании, грейды внутри подразделений), Привязка грейдов к системе мотивации по результатам.

Предложения нематериальной мотивации: реализация системы признания заслуг; организация корпоративных мероприятий, конкурсов среди программистов, консультантов, менеджеров по продажам; вовлечение руководителей в нематериальную мотивацию сотрудников (благодарность, выдвижение в кадровый резерв, повышение в должности); программы ДМС для сотрудников с опытом работы от 3-х лет; возможность получения обучения за счет компании; повышение вовлеченности; популяризация историй успеха; завтраки с генеральным директором; улучшение кросс-функционального взаимодействия; мозговые штурмы с руководителями для повышения вовлеченности сотрудников; популяризация причастности сотрудников к становлению «глобальной компании»; внутренний PR HR-бренда

Важным направлением является корпоративная культура, целью которой, по мнению группы опрашиваемых должно быть – создание корпоративной культуры, способствующей достижению стратегических целей компании и развитию инноваций. Показателями корпоративной культуры являются: уровень вовлеченности; соответствие имеющейся КК целевой КК; конкурс на занятие позиций в компании (количество кандидатов на вакансию, «лист ожидания»); сильный HR-бренд; корпоративная политика; популяризация ценностей компании; прием на работу и продвижение тех сотрудников, которые



разделяют ценности компании; ознакомление на Велком-тренинге; трансляция корпоративной политики партнерам компании; внешний бренд = внутреннему бренду; создание «Книги успеха»; HR-аналитика; сплоченная команда; тренинги командообразования (для руководителей, между смежными подразделениями, проблемными сотрудниками); совместное участие в HR проектах; информирование о целях компании; мозговые штурмы на проблемные вопросы; корпоративные мероприятия и подарки; совместные брифинги «на кухне» (фруктовые пятницы); внутренние коммуникации и PR; использование единого канала коммуникаций; различные виды внерабочей активности (совместные активности, походы, волонтерство); трансляция ценностей; формирование атмосферы доверия и открытости (открытое окно, горячая линия); корпоративный портал.

Повышение эффективности hr-процессов. Цель – создание HR процессов, требующих минимального времени на реализацию без потери качества и результативности. Показателями будут являться: снижение срока подбора персонала; снижение срока адаптации персонала; снижение затрат на обучение персонала; повышение качества подготовки резерва (% готовности); снижение текучести персонала; отсутствие превышения ФОТ над бюджетом; оптимизация и автоматизация HR-процессов; внедрение и использование Портала обучения и развития (Битрикс24); создание базы резюме и ее использование; кадровый потенциал; оценка и выявление потенциала текущих сотрудников. Привлечение профессиональных сотрудников за счет: сильной корпоративной культуры, обеспечения дальнейшего профессионального развития и карьерного роста, интересных задач, привлекательного HR-бренда на рынке труда отлаженной системы материальной и нематериальной мотивации.

**Заключение.** Особенно важным сегодня становится признание высокой степени значимости и ценности именно человеческих ресурсов (ЧР), качество которых напрямую зависит от капиталовложений, подобно другим ресурсам, используемым в рамках производственной деятельности. УЧР НПП представляет собой деятельность менеджмента компании, направленную на

обеспечение достижения организационных целей за счет применения наиболее эффективных форм и методов стимулирования персонала для реализации, как основных, так и обеспечивающих функций влияния на кадровые ресурсы, способствующих повышению эффективности и качества человеческого потенциала и координации всей системы принятий корпоративных управленческих решений.

Авторским вкладом в решение указанных выше методических проблем стала разработка концептуального подхода к управлению человеческими ресурсами ИТ-предприятий, предполагающего формирование на уровне предприятия политики УЧР с использованием HRM-системы, обеспечивающей направленность на достижение целей и миссии организации

Внедрение информационных технологий способствует повышению качества и производительности труда персонала за счет сокращения рутинных операций по обработке стандартных информационных данных и времени ответа на различного рода запросы с одновременным повышением эффекта обеспечения процесса производства персоналом необходимой квалификации посредством согласования планов развития производства и человеческого потенциала НПП.

### **Библиографический список/ References:**

1. George Papageorgiou, Andreas Ioannides, Gregoris Demetriou, and Athanasios Maimaris. 2018. Developing a System for Effective Organizational Learning and Human Resource Development. In Proceedings of the 2018 International Conference on Education Technology Management (ICETM 2018). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 77–81. DOI:<https://doi.org/10.1145/3300942.3300958>
2. Weihuang Dai and Zijiang Zhu. 2021. The OBE Training Model of Applied Talents in Human Resource Management Major. In 2021 2nd International Conference on Computers, Information Processing and Advanced Education (CIPAE 2021).

Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 68–72.  
DOI:<https://doi.org/10.1145/3456887.3456903>

3. Hyanghee Park, Daehwan Ahn, Kartik Hosanagar, and Joonhwan Lee. 2021. Human-AI Interaction in Human Resource Management: Understanding Why Employees Resist Algorithmic Evaluation at Workplaces and How to Mitigate Burdens. In Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '21). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, Article 154, 1–15. DOI:<https://doi.org/10.1145/3411764.3445304>

4. Anis Susanti, Wiedy Murtini, and Harini. 2018. Web-based human resource management system prototype for interactive multimedia learning in Indonesian vocational schools. In Proceedings of the 10th International Conference on Education Technology and Computers (ICETC '18). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 250–253. DOI:<https://doi.org/10.1145/3290511.3290534>

5. Dina Salah, Maha Hafez Ahmed, and Kamal ElDahshan. 2020. Blockchain Applications in Human Resources Management: Opportunities and Challenges. In Proceedings of the Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE '20). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 383–389. DOI:<https://doi.org/10.1145/3383219.3383274>

6. Wenjia Xie, Shaofeng Lin, Changfu Dong, Wanli Kou and Meimei He. 2021. Security Management for Human Resource Data Based on Blockchain Technology. In 2021 4th International Conference on Data Storage and Data Engineering (DSDE '21). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 12–16. DOI:<https://doi.org/10.1145/3456146.3456149>

7. Matthew Willis. 2006. Building effective help systems: modelling human help seeking behaviour. In Proceedings of the 18th Australia conference on Computer-Human Interaction: Design: Activities, Artefacts and Environments (OZCHI '06). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 433–436. DOI:<https://doi.org/10.1145/1228175.1228266>

8. Anggita Dian Cahyani and Widodo Budiharto. 2017. Modeling Intelligent Human Resources Systems (IRHS) using Big Data and Support Vector Machine

(SVM). In Proceedings of the 9th International Conference on Machine Learning and Computing (ICMLC 2017). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 137–140. DOI:<https://doi.org/10.1145/3055635.3056660>

9. Seung Yeob Shin, Yuriy Brun, and Leon J. Osterweil. 2016. Specification and analysis of human-intensive system resource-utilization policies. In Proceedings of the International Workshop on Software Engineering in Healthcare Systems (SEHS '16). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 8–14. DOI:<https://doi.org/10.1145/2897683.2897688>

12. Abdul Samad Kakar, Roselina Ahmad Saufi, and Harcharanjit Singh. 2018. Understanding linkage between human resource management practices and intention to leave: a moderated-mediation conceptual model. In Proceedings of the 2018 International Conference on Information Management & Management Science (IMMS '18). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 114–118. DOI:<https://doi.org/10.1145/3277139.3277166>

13. Gongna Sun, Yuxin Feng, Xinyu Li, and Qiong Wu. 2021. Research on DHR Talent Training of Human Resource Management Major under Big Data Era. In The Sixth International Conference on Information Management and Technology (ICIMTECH 21). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, Article 256, 1–3. DOI:<https://doi.org/10.1145/3465631.3465928>

15. Ning Xu, Sheng-Chieh Chou, Chih-Hung Chou, Ching-Te Lin, and Tsui-Feng Huang. 2019. SPOC-based Flipped Classroom Teaching Mode the Effectiveness of the Application of the «Human Resource Management» Course. In Proceedings of the 2019 3rd International Conference on E-Society, E-Education and E-Technology (ICSET 2019). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 120–125. DOI:<https://doi.org/10.1145/3355966.3358410>

**Для цитирования:** Багрова Е.А., Построение эффективной системы управления человеческими ресурсами IT-компаний в условиях ковидных ограничений / Багрова Е.А., Валеева Ю.С., Найда А.М., Макарова Е.С., Потапова Н.К. // Российский экономический интернет-журнал. – 2021. – № 4. URL: © Багрова Е.А., Валеева Ю.С., Найда А.М., Макарова Е.С., Потапова Н.К., Российский экономический интернет-журнал 2021, № 4.