УДК316.422.42

**ИБРАГИМОВА ПАИЗАТ АЛИЕВ-
НА**

к.э.н., доцент кафедры «Аудит и экономический анализ»
ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»,
e-mail: paizat_i@mail.ru

ГУСАЙНИЕВА ХАМИС ГУСАЙНИЕВНА

студент ФГБОУ ВО
«Дагестанский государственный университет»,
e-mail: gusaynieva2000@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2021-4-136-141

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ САМОИЗОЛЯЦИИ

Аннотация. Цель работы. В статье рассмотрены основные инструменты и особенности управления персоналом в условиях самоизоляции и пандемии. **Метод или методология проведения работы.** Проведен анализ преимуществ и недостатков удаленной работы, раскрыты особенности использования рабочих смен, исследованы способы мотивации сотрудников и рассмотрены нововведения в трудовом законодательстве. **Результаты.** Результаты анализа показали, что в нынешней эпидемиологической обстановке компании для продолжения осуществления своей деятельности и для обеспечения безопасности своих сотрудников вводят удалённый режим работы либо же рабочие смены, если специфика деятельности дистанционный формат не предусматривает. Руководители, в чьих компаниях был введен удаленный режим, в целях обеспечения эффективного контроля могут использовать единую систему управления задачами во всей компании, которая будет отслеживать задачи, поставленные перед работниками, и определять процент их выполнения. А перед компаниями, вводящими рабочие смены, стоит задача обеспечить своим сотрудникам полную безопасность, а именно: обеспечение средствами индивидуальной защиты, масками, дезинфицирующими средствами. Особенно важно в такой непростой период продолжать мотивировать и стимулировать своих сотрудников. Помимо всего прочего, в статье раскрывается необходимость прослеживания изменений и нововведений в законодательной базе. **Область применения результатов.** Введение дистанционного режима и рабочих смен особенно актуально в текущей обстановке, но, как известно, подобная практика наблюдалась и до пандемии, поскольку процесс ведения бизнеса становится все более виртуальным, и так как удалённый режим работы стал для большинства уже привычным и даже более удобным, то вполне ожидаемо, что такой формат работы будет распространён и после пандемии. **Вывод.** Делается вывод о том, что в основе управления персоналом лежит грамотно разработанная менеджерами политика, направленная на повышение эффективности контроля, результативности работы персонала, безопасности условий труда.

Ключевые слова: управление персоналом, пандемия, удаленная работа, мотивация, рабочая смена.

IBRAGIMOVA PAIZAT ALIEVNA

Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department
" Audit and Economic Analysis» Dagestan State University,
e-mail: paizat_i@mail.ru

GUSAINIEVA KHAMIS GUSAINIEVNA

Student of Dagestan State University,
e-mail: gusaynieva2000@mail.ru

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT

IN CONDITIONS OF SELF-ISOLATION

Abstract. The purpose of the work. The article considers the main tools and features of personnel management in the conditions of self-isolation and pandemic. **The method or methodology of the work.** The advantages and disadvantages of remote work are analyzed, the features of using work shifts are revealed, the ways of motivating employees are investigated, and innovations in labor legislation are considered. **Results.** The results of the analysis showed that in the current epidemiological situation, companies, in order to continue their activities and to ensure the safety of their employees, introduce a remote mode of work or work shifts, if the specifics of the activity do not provide for a remote format. Managers in whose companies remote mode has been introduced, in order to ensure effective control, can use a single task management system throughout the company, which will track the tasks assigned to employees and determine the percentage of their completion. And companies that introduce work shifts are faced with the task of providing their employees with complete safety, namely: providing them with personal protective equipment, masks, and disinfectants. It is especially important to continue motivating and stimulating your employees in such a difficult period. Among other things, the article reveals the need to track changes and innovations in the legislative framework. **The scope of the results.** The introduction of remote mode and work shifts is especially relevant in the current situation, but, as you know, this practice was observed before the pandemic, since the business process is becoming more virtual, and since the remote mode of work has become more familiar and even more convenient for most, it is quite expected that this format of work will be widespread after the pandemic. **Conclusion.** It is concluded that the basis of personnel management is a well-developed policy of managers aimed at improving the effectiveness of control, the effectiveness of staff work, and the safety of working conditions.

Введение. В условиях нынешней эпидемиологической обстановки многие работники осуществляют свою деятельность дистанционно или же посменно, чтобы уменьшить распространение этого вируса. Поддержание мотивации сотрудников на работе – это вызов для компании, столкнувшейся с пандемией. Предприятия, которые продолжают вести свой бизнес в нынешних условиях, должны быть оснащены запасом масок и дезинфицирующих средств для рук, чтобы обеспечить безопасность своих сотрудников.

Тревога по поводу вспышки заболеваний может негативно сказаться на мотивации сотрудников, что, в свою очередь, может привести к возникновению негативных эмоций, вследствие чего будет трудно поддерживать работоспособность этих сотрудников. В настоящей статье рассматриваются особенности ведения бизнеса в условиях самоизоляции, осуществления деятельности в удалённом режиме и способы мотивации сотрудников.

Методы исследования. Развитие пандемии COVID-19, повлёкшее за собой широкое использование дистанционной занятости, в свою очередь, привело к необходимости поиска новых подходов к управлению персоналом.

Согласно опросам, проведенным аудиторско-консалтинговой фирмой KPMG [5], чуть больше трети отечественных предприятий перевели на дистанционную работу более 75% работников в первые недели ухудшения эпидемиологической ситуации. Также организации стремились свести к минимуму риски для тех работников, характер работы которых не предполагал удаленного варианта. Это нашло выражение, прежде всего, в использовании графиков сменного режима работы и предложениях уйти в оплачиваемый отпуск. Более распространенными мерами помощи работникам были: предоставление средств индивидуальной защиты (73%), оплата услуг такси (36%) и домашнего Интернета (15%). Тем не менее около четверти (24%) опрошенных фирм приостановили подбор персонала, а примерно треть (32%) – приостановили процесс обучения.

Даже если не принимать во внимание эту эпидемиологическую обстановку, можно смело утверждать, что в настоящий момент времени процесс ведения бизнеса становится все более виртуальным, поскольку многие работники даже крупных предприятий имеют возможность выполнять свою работу, оставаясь дома. Дистанционная занятость – это относительно новый вид трудовых отношений в нашей стране, который подразумевает под собой работу сотрудника предприятия вне офисного помещения с применением систем электронных коммуникаций.

Регулирование удаленной работы предполагает создание условий, которые позволят с наибольшим комфортом подходить к своим должностным обязанностям.

С точки зрения управления персоналом наиболее оптимальное использование кадров можно достичь путем выявления основных интересов и особенностей каждого сотрудника, а также с помощью организации эффективного процесса мотивации и стимулирования персонала.

Рассмотрим преимущества и недостатки дистанционной работы для работодателей и работ-

Удалённая работа	Преимущества	Недостатки
Работодатель	а) возможность сэкономить материальные и финансовые ресурсы на оборудование рабочего места сотрудника; б) упрощённый подбор персонала для дистанционной работы; в) повышение продуктивности работников.	а) отсутствие возможности постоянно контролировать выполнение сотрудниками своих служебных обязанностей; б) уменьшение уровня заинтересованности и вовлеченности работников, работающих удалённо, в корпоративную жизнь предприятия; в) отсутствие прямого влияния на сотрудников.
Работник	а) значительное снижение риска заболеваемости инфекцией; б) гибкий график работы; в) отсутствие необходимости тратить время и деньги на дорогу в офис; г) создание комфортной и полностью индивидуальной рабочей среды.	а) усложнение процесса обмена опытом между работниками из-за ограниченного общения, отсутствие социальной среды; б) довольно низкая вероятность карьерного роста «удалённых» работников в компании; в) отсутствие определённых границ рабочего дня; необходимость в изучении новых технологий.

Недостатки, представленные в табл. 1, мало того, что усложняют процесс управления персоналом в организации, так ещё и оказывают негативное влияние на уровень профессиональной заинтересованности сотрудников, что, в свою очередь, способствует текучести кадров в организации [13]. И поэтому работодателям необходимо применять единую систему управления задачами во всем предприятии, которая не только будет отслеживать задачи, поставленные перед работниками, но и определять процент их выполнения.

Всем новым сотрудникам, перешедшим на дистанционный режим работы, на первых этапах будет необходимо пристальное внимание руководителя, который должен будет тщательно проинструктировать новоиспечённых сотрудников и подробно ответить на все их вопросы.

Для организации эффективного управления персоналом в режиме дистанционной работы сотрудников неотъемлемым элементом является техническая оснащённость рабочего места, как руководителя, так и сотрудника.

Наиболее распространенным комплексом технических средств, обеспечивающих бесперебойную работу компании в удаленном режиме, являются: персональные компьютеры или ноутбуки, принтеры, сканеры, веб-камеры и системы видеонаблюдения, мини-АТС, доступ в Интернет, wi-fi и др. Кроме того, большое значение имеет создание единого информационного поля организации [8].

Также важную роль в управлении персоналом играет система мотиваций, требующая от менеджера выявления основных интересов работников посредством анкетирования, проективных методик или интервью.

Любой из этих методов сможет помочь руководителю лучше понять и оценить сотрудников, а также познакомиться с их возможным профессиональным развитием в будущем. Дистанционная работа подразумевает, что работники, осуществляющие свои обязанности вне стен офиса, теряют корпоративную культуру, и поэтому руководство организации должно обеспечивать регулярный контакт со своими сотрудниками, чтобы была возможность немедленно устранять возникающие проблемы и обеспечить максимально четкие и точные инструкции процесса работы для удалённых сотрудников [1].

После анализа полученных результатов руководство должно проявить инициативу в отношении повышения квалификации удалённого персонала. И, в первую очередь, необходимо внедрение системы обучения персонала, которая будет включать в себя использование дистанционных образовательных инструментов, наиболее эффективным из которых является проведение вебинаров. Кроме того, для обеспечения большей вовлеченности сотрудников также можно проводить различные тренинги, которые будут направлены не только на изучение

основ работы, но и на развитие личностных качеств.

Немаловажным фактором эффективности управления персоналом в режиме удалённой занятости является личная зрелость менеджера для такой деятельности, которая предполагает, в т. ч., и элемент доверия «удалённому» работнику. Поскольку связь между руководителем и персоналом ослабевает во время дистанционной работы, возрастает вероятность упущения некоторых важных задач. Решение такой проблемы заключается не только в профессионализме сотрудников, но и в организации регулярных очных встреч, совещаний.

Помимо удалённой работы предприятия также могут ввести рабочие смены. Использование рабочих смен особенно необходимо в промышленных секторах, которые не допускают дистанционной работы, таких, как, например, производственные и транспортные компании. К вопросу введения смен предприятия должны подходить серьёзно, потому что риск возможности передачи вируса будет выше по сравнению с работой из дома. При осуществлении рабочих смен организация должна учитывать несколько моментов, а именно:

Во-первых, даже несмотря на рабочие смены, компаниям не рекомендуется вводить длительные смены для сотрудников, особенно на фоне этой вспышки вируса. Это будет угрожать не только мотивации сотрудников и низкой производительности труда, но и безопасности сотрудников из-за снижения выносливости работников. Разработка эффективного графика смены с учетом требований охраны труда и техники безопасности необходима и повысит мотивацию сотрудников.

Во-вторых, организация должна учитывать факторы безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников, а именно, обеспечение средствами индивидуальной защиты, масками, дезинфицирующими средствами, призывы к здоровому образу жизни, начиная с питания, и регулярные физические упражнения, особенно в такое сложное время.

В-третьих, признание и благодарность со стороны компании за работу, проделанную работникам, особенно теми, кто осмеливается работать посменно в данной эпидемиологической ситуации – это могут быть признательность, похвала, признание компанией или внешняя компенсация в виде денег.

В-четвертых, должна поддерживаться благоприятная атмосфера между коллегами во время работы в одной смене. Командная работа, помощь друг другу в трудных ситуациях может улучшить эмоциональные отношения между сотрудниками и мотивировать их [17].

Необходимо принять во внимание тот факт, что поскольку пандемия повлияла на все сферы жизни, то, в первую очередь, это выражается изменениями или нововведениями в законодательной базе. Рассмотрим основные изменения в трудовом законодательстве, вступившие в силу с 1 января 2021 г.:

1) Введение электронных трудовых книжек для работников, которые впервые поступают на работу.

На тех сотрудников, которые впервые с 1 января 2021 г. будут устраиваться на работу, данные о трудовой деятельности надо будет вести исключительно в электронном виде. Что касается бумажной трудовой книжки, то для них она уже не заводится.

Бумажный вариант в 2021 г. остаётся только для тех работников, которые в своём заявлении о выборе способа ведения трудовой книжки (работодатель должен был получить его до 31 декабря 2020 г.), решили оставить бумажный вариант. И поэтому для них кроме обычной бумажной трудовой работодателю придется вести еще и электронную.

2) Вступление в силу закона об удаленной работе.

Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ внес изменения в Трудовой кодекс, которые проясняют определение удаленной работы, которая может быть постоянной, временной (на срок не более шести месяцев) либо периодической.

3) Продление ограничений из-за COVID-19 до 2022 г.

Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 13.11.2020 № 35 продлевает срок действия санитарно-эпидемиологических правил (СП 3.1.3597-20) по профилактике коронавируса до 1 января 2022 г.

Это означает, что предприятия, индивидуальные предприниматели, а также государственные и муниципальные учреждения должны будут обеспечивать организационные, профилактические и санитарно-противоэпидемические мероприятия в целях предупреждения возникно-

вления и распространения случаев заболевания коронавирусной инфекцией.

Результаты. Продолжать работать – это выбор, который должен быть сделан работниками, чтобы продолжать удовлетворять свои ежедневные потребности. Однако в условиях пандемии необходимо уделять внимание безопасности сотрудников. Компания должна разработать политику, направленную на обеспечение безопасности своих сотрудников при продолжении деятельности компании. Проведенные исследования показали, что в нынешних эпидемиологических условиях большая часть компаний для продолжения ведения своей деятельности отправляет своих сотрудников работать на дому в дистанционном режиме. Другая же часть компаний за счёт своей специфики деятельности, не предполагающей удалённый формат, вводят рабочие смены, разработанные с учётом обеспечения безопасности своих сотрудников. В та-

Литература

1. Быкова, Р. Г. Дистанционное управление персоналом // КЭ. 2008. № 11. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/distantcionnoe-upravlenie-personalom>.
2. Галимова, А. Ш., Затонская, А. А. Дистанционная работа : особенности и проблемы адаптации работников // Инновационные доминанты и социально-трудовые сферы : экономика и управление. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43989081>.
3. Галимова, А. Ш., Шакирова, Э. Н. Влияние дистанционной работы на персонал во время пандемии // Доклады Бакинского университета. 2020. Вып. 5. № 6. С. 404–408. – URL : <http://dokbsu.ru/archive/2020/6/5>.
4. Давтян, С. В. Дистанционная адаптация // Наука и образование сегодня. 2020. № 6–1(53). С. 94–96. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/distantcionnaya-adaptatsiya/viewer>.
5. Действия HR в ситуации пандемии [Электронный ресурс]. – URL : <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html>.
6. Жаворонков, Д. А. Система управления персоналом, работающим дистанционно // Профессиональная ориентация. 2017. № 1. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom-rabotayuschim-distantcionno>.
7. Колесникова, О. С., Логвинова, Е. П. Организационное развитие и особенности управления персоналом // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2014. № 2. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-razvitiye-i-osobennosti-upravleniya-personalom>.
8. Конобевцев, Ф. Д., Лаас, Н. И., Гурова, Е. В., Романова, И. А. Удаленная работа : технологии и опыт организации // Вестник ГГУ. 2019. № 7. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/udalennaya-rabota-tehnologii-i-opyt-organizatsii>.
9. Крицкая, М. 13 изменений в трудовом законодательстве в 2021 г. [Электронный ресурс]. – URL : <https://kontur.ru/articles/4819>.
10. Малышев, А. А. Управленческие проблемы организации удаленной работы // Электронный научный журнал «Вектор экономики» 2020. № 4. С. 13. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42807698>.
11. Преимущества и недостатки дистанционной работы [Электронный ресурс]. – URL : <https://moluch.ru/archive/49/6225/>.
12. Rubrain Аутстафф. Как пандемия повлияет на компании? [Электронный ресурс]. – URL : <https://vc.ru/hr/149737-preimushchestva-udalennoy-raboty-polnyy-spisok>.
13. Слост, С. Д. Управление карьерой персонала, работающего на дистанционной работе // Профессиональная ориентация. 2017. № 1. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-karieroy-personala-rabotayuschego-na-distantcionnoy-rabote>.
14. Управление персоналом на карантине : старые методы на новый лад [Электронный ресурс]. – URL : <https://regnum.ru/news/2933029.html>.
15. Учайкина, Е. А., Шамова, Е. Д., Пугачева, Н. В. Проблема разграничения понятий дистанционная и удаленная работы // Научный электронный журнал «Меридиан». 2020. № 13(47). С. 1–5. – URL : [https://pedjournal.com/journal/pedjournal/2020/08/7\(18\).pdf](https://pedjournal.com/journal/pedjournal/2020/08/7(18).pdf).
16. Чуйчук, В. А. Дистанционный труд и управление карьерой // Профессиональная ориентация. 2017. № 1. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/distantcionnyy-trud-i-upravlenie-karieroy>.
17. Wiradendi Wolor C., Solikhah, Susita, D., Martono, S. How to Maintain Employee Motivation Amid The Covid-19 Virus Pandemic // International Journal of Economics and Business Administration. 2020. Vol. VIII. Issue 4. – URL : <https://www.ijeba.com/journal/570/download>.
18. Powell, J. The Rise of Remote Work Can Be Unexpectedly Liberating [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.google.ru/amp/s/www.nytimes.com/2020/09/25/opinion/remote-work-from-home-office.amp.html>.
19. Predicted future of post-pandemic human resource management [Электронный ресурс]. – URL : <https://gethppy.com/hrtrends/predicted-future-of-post-pandemic-human-resource-management>.
20. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. What's next for remote work : An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries // McKinsey Global Institute. 2020. – URL : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries#>.

References:

1. Bykova, R. G. Distantcionnoe upravlenie personalom // KE. 2008. № 11. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/distantcionnoe-upravlenie-personalom>.
2. Galimova, A. SH., Zatonskaya, A. A. Distantcionnaya rabota : osobennosti i problemy adaptacii rabotnikov //

- Innovacionnye dominanty i social'no-trudovye sfery : ekonomika i upravlenie*. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43989081>.
3. Galimova, A. SH., SHakirova, E. N. Vliyaniye distancionnoy raboty na personal vo vremya pandemii // *Doklady Bashkirskogo universiteta*. 2020. Vyp. 5. № 6. S. 404–408. – URL : <http://dokbsu.ru/archive/2020/6/5>.
 4. Davtyan, S. V. Distancionnaya adaptatsiya // *Nauka i obrazovanie segodnya*. 2020. № 6–1(53). S. 94–96. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/distantsionnaya-adaptatsiya/viewer>.
 5. Dejstviya HR v situatsii pandemii [Elektronnyy resurs]. – URL : <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html>.
 6. ZHavoronkov, D. A. Sistema upravleniya personalom, rabotayushchim distancionno // *Professional'naya orientatsiya*. 2017. № 1. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom-rabotayushchim-distantsionno>.
 7. Kolesnikova, O. S., Logvinova, E. P. Organizatsionnoye razvitiye i osobennosti upravleniya personalom // *Sotsial'no-ekonomicheskie nauki i gumanitarnye issledovaniya*. 2014. № 2. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoye-razvitiye-i-osobennosti-upravleniya-personalom>.
 8. Konobevcev, F. D., Laas, N. I., Gurova, E. V., Romanova, I. A. Udalennaya rabota : tekhnologii i opyt organizatsii // *Vestnik GUU*. 2019. № 7. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/udalennaya-rabota-tehnologii-i-opyt-organizatsii>.
 9. Krickaya, M. 13 izmenenij v trudovom zakonodatel'stve v 2021 g. [Elektronnyy resurs]. – URL : <https://kontur.ru/articles/4819>.
 10. Malyshev, A. A. Upravlencheskie problemy organizatsii udalenoj raboty // *Elektronnyy nauchnyy zhurnal «Vektor ekonomiki»*. 2020. № 4. S. 13. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42807698>.
 11. Preimushchestva i nedostatki distancionnoy raboty [Elektronnyy resurs]. – URL : <https://moluch.ru/archive/49/6225/>.
 12. Rubrain Autstaff. Kak pandemiya povliyaet na kompanii? [Elektronnyy resurs]. – URL : <https://vc.ru/hr/149737-preimushchestva-udalenoj-raboty-polnyy-spisok>.
 13. Slastyay, S. D. Upravlenie kar'eroy personala, rabotayushchego na distancionnoy rabote // *Professional'naya orientatsiya*. 2017. № 1. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-karieroy-personala-rabotayushchego-na-distantsionnoy-rabote>.
 14. Upravlenie personalom na karantine : starye metody na novyy lad [Elektronnyy resurs]. – URL : <https://regnum.ru/news/2933029.html>.
 15. Uchajkina, E. A., SHamov, E. D., Pugacheva, N. V. Problema razgranicheniya ponyatij distancionnaya i udalennaya raboty // *Nauchnyy elektronnyy zhurnal «Meridian»*. 2020. № 13(47). S. 1–5. – URL : [https://pedjournal.com/journal/pedjournal/2020/08/7\(18\).pdf](https://pedjournal.com/journal/pedjournal/2020/08/7(18).pdf).
 16. CHujchuk, V. A. Distancionnyy trud i upravlenie kar'eroy // *Professional'naya orientatsiya*. 2017. № 1. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/distantsionnyy-trud-i-upravlenie-karieroy>.
 17. Wiradendi Wolor C., Solikhah, Susita, D., Martono, S. How to Maintain Employee Motivation Amid The Covid-19 Virus Pandemic // *International Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Vol. VIII. Issue 4. – URL : <https://www.ijebe.com/journal/570/download>.
 18. Powell, J. The Rise of Remote Work Can Be Unexpectedly Liberating [Elektronnyy resurs]. – URL : <https://www.google.ru/amp/s/www.nytimes.com/2020/09/25/opinion/remote-work-from-home-office.amp.html>.
 19. Predicted future of post-pandemic human resource management [Elektronnyy resurs]. – URL : <https://gethppy.com/hrtrends/predicted-future-of-post-pandemic-human-resource-management>.
 20. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. What's next for remote work : An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries // *McKinsey Global Institute*. 2020. – URL : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries#>.