

*Радина Оксана Ивановна*  
*Чеснокова Алина Валерьевна*  
*Володина Татьяна Викторовна*

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ

***Аннотация:** главная проблема сохранения работоспособности в условиях дистанционной работы заключается в том, что для предприятий и работников, которые ранее не имели опыта работы из home-office, такая ситуация – определенный стресс. Авторы статьи представили организационный механизм управления коллективом в условиях дистанционной работы как совокупность инструментов принятия управленческих решений. Одним из основных аспектов механизма является повышение эффективности мотивирования работы сотрудников, при этом рекомендуется использовать модель инвестиций в мотивацию.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, home-office, мотивация труда, организационный механизм управления персоналом.*

***Abstract:** the main problem of maintaining efficiency in the conditions of teleworking is that for enterprises and workers who previously did not have experience of working from home-office, this situation is a certain stress. The authors of the article presented the organizational mechanism of team management in the conditions of remote work, as a set of tools for making managerial decisions. One of the main aspects of the mechanism is to improve the efficiency of motivating employees, while it is recommended to use the investment motivation model.*

***Keywords:** personnel management, home-office, labor motivation, organizational mechanism of personnel management.*

В период пандемии бизнес подвергся серьезным испытаниям на прочность. Большинство компаний вынужденно перевели сотрудников на условия дистанционной работы. По данным аналитического центра НАФИ, в условиях перехода

на новый режим большинство сотрудников предприятий отметили снижение результативности персонала [1]. Однако согласно прогнозу Минтруда, дистанционная форма после карантина все же не потеряет своей актуальности [2]. В связи с этим возникает необходимость в выборе грамотной стратегии организации рабочего процесса.

Главная проблема, сохранения работоспособности в условиях дистанционной работы заключается в том, что для предприятий и работников, которые ранее не имели опыта работы из home-office, такая ситуация определенно стресс. Существуют определенные сложности, влекущие за собой определенный рабочий настрой вне офиса. В табл. 1 представлены характеристики причин возникновения разных видов производственных сложностей при организации работы в дистанционном режиме.

Таблица 1

Характеристики причин возникновения разных видов производственных сложностей при организации работы в дистанционном режиме

<i>Сложности в организации производственной деятельности сотрудников</i>	<i>Причины возникновения разных видов сложностей при организации работы в дистанционном режиме</i>
Непонимание, паническое состояние и дезинформация работников	Из-за виртуального пространства работники постоянно чувствуют тревогу, чрезмерную ответственность за свою «удаленную» работу
Ощущение бесконтрольности	Чем большее количество сотрудников, тем сложнее контролировать каждого из них
Не всегда наблюдаются синхронные действия между сотрудниками и аппаратом управления	Сложность контроля над каждым сотрудником влечет за собой нестыковки выполнения целей предприятия в целом
Недостаточно мотивации	Отсутствие самоорганизованности и мотивации в домашних условиях

Как же справляться с данными трудностями? Чтобы упорядочить несогласованности среди работников, необходимо упорядочить условия для дистанционной деятельности. Среди мероприятий, на которых руководителю следует сфокусироваться, выделяются [3]:

- оснащение рабочего места для работы в дистанционных условиях внутри-производственные доступы к информационным системам, установка онлайн-связи и т. д.;

- сплоченность работы в команде;

- производственные общения: брифинги, производственные совещания, режим видеоконференции и т. п.

Роль руководителя в коллективе является неким маяком при упорядочивании производственного управления. Сотрудники ощущают внимание со стороны руководства. Помимо поддержания корпоративного настроения коллектива и сплоченности в организации работы необходимо поддерживать эмоционально служащих в период удаленной работы, поощрять инициативу, а также не принимать жесткий контроль над сотрудниками.

Поставленные руководством цели и директивы, фиксировать в доступных корпоративных сервисах. Рекомендуется использовать такие сервисы как: CRM, Outlook, TFS, Jira, Slack, Trello и другие.

Синхронизация действий по выполнению поставленных задач решает несколько проблем:

- снижаются риски некачественного исполнения производственных функций сотрудниками;

- оптимизируется функция контроля над работой сотрудников в течении рабочего времени;

- нет необходимости микроменеджмента [4].

Организационная сущность управленческого решения заключается в эффективном вовлечении персонала организации. С этой целью необходимо создать мобильную команду единомышленников, использовать современные инструктивные документы и положения, распределить функционально обязанности, наделить правами и полномочиями, использовать актуальную систему контроля качества выполняемых работ. Немаловажным представляется обеспечение работников информацией, а также оборудованием и технологией с целью оптимизировать координацию работы всего производственного процесса.

Некоторыми учеными [3–5] представлены интересные направления в определении понятия организационного механизма управления персоналом, представленные в табл. 2.

Таблица 2

Содержание подходов к определению сущности организационного механизма управления персоналом

Подходы к определению организационного механизма управления персоналом	Сущность метода
1	2
1 подход:	организационный механизм управления персоналом включает в себя совокупность элементов производственного процесса (трудовые ресурсы, средства труда, предметы труда, информация); способы организации отношений между элементами, организационными формами, методами, правовыми нормами и стандартами, обеспечивающими рациональное функционирование всей производственной системы
2 подход:	организационный механизм управления персоналом рассматривается как система правил, законов и процедур, регулирующих взаимосвязь участников в коллективе
3 подход:	организационный механизм управления коллективом – совокупность инструментов принятия управленческих решений
4 подход	организационным механизмом управления персоналом является совокупность методов, приемов формирования и регулирования отношений субъектов с внутренней и внешней рыночной средой

Анализируя представленные подходы по содержанию организационного механизма управления персоналом, мы ориентируемся на третий подход в научно-исследовательской работе и берем его за основу. Таким образом, этот механизм определяет, как члены организации ведут себя и как они принимают решения. Для того чтобы руководящий орган (например, руководитель) выбрал тот или иной алгоритм принятия решения, необходимо прогнозировать действия персонала – их ответ на определенные контрольные действия.

Избранный подход организационного механизма управления персоналом связан с объективностью действия экономических законов и принципов. Особенности организационного механизма определяются характером следующих действий по организации управления персоналом:

- действия по созданию, формированию единого, как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих частей, которые определяются целями структуры системы управления
- действия по формированию, созданию элементов целого, как подсистемы системы управления
- действия по обеспечению внутреннего распорядка, согласованности, взаимодействия дифференцированных и автономных частей системы управления;
- действия по приведению системы управления и ее элементов в соответствие со стратегической миссией, целями и характером объекта управления
- действия по адаптации системы управления к внешней среде

Таким образом, действия по организации управления персоналом представляются как создающие, целенаправленные и скоординированные. Такой характер действий определяет методологические подходы, методы и приемы, которые являются инструментами организационных механизмов.

Схема организационного механизма выглядит как перечень функции в системе «организатор – исполнитель». Представленная схема входит в рамки производственной деятельности, в которых структура, регламентация и средства равноценно важны [3].

Организационный механизм принятия управленческих решений в системе управления персоналом в период работы в дистанционном режиме работы представлен на рис. 1.



Рис. 1. Организационный механизм принятия управленческих решений  
в системе управления персоналом в период работы  
в дистанционном режиме работы

Методологические инструменты организационного механизма принятия управленческих решений в системе управления персоналом в период работы в дистанционном режиме работы:

- структурные механизмы. Структура предприятия определяет количество и специфику подразделений, их подчиненность и взаимосвязь, разделение управленческих решений по уровням и количество уровней управления;
- организационные и административные механизмы. Это взаимодействия подразделений и должностей на предприятии, распределение ответственности между ними, возникающие в процессах управления;
- информационные механизмы характеризуются перечнем источников входящей и исходящей информации, сетей связи, а также взаимосвязями носителей информации.

Обратим внимание на то, что управленческие решения в системе управления персоналом носят многоуровневый характер. Механизмы, работающие на микроуровне (предприятие), руководствуются государственными и региональными органами управления при разработке стратегий социально-экономического развития территорий [4].

Специалисты коммерческих предприятий регулярно мониторят и оперативно реагируют на изменяющиеся законодательные и нормативные акты и решения и определяют наиболее оптимальные профессиональные решения.

Проанализируем основные этапы процесса принятия управленческих решений в коммерческой организации на современном этапе развития рыночных экономических условий.

Алгоритм процесса управления на коммерческом предприятии в системе управления персоналом представлен на рис. 2.

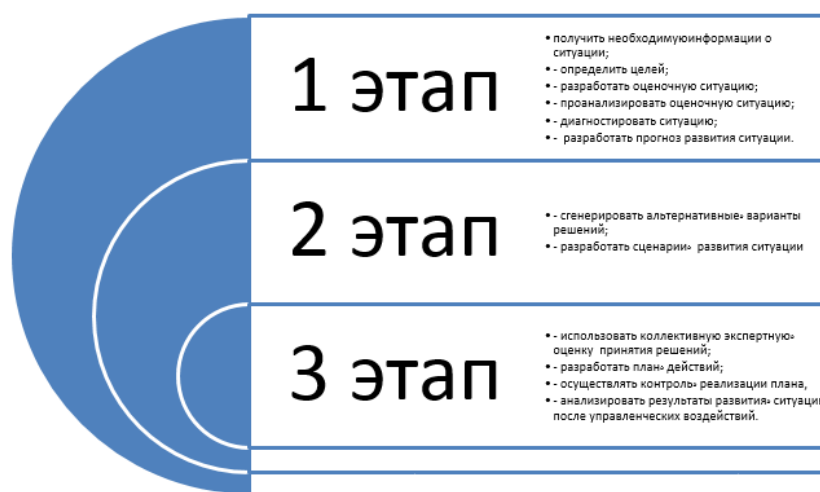


Рис. 2. Алгоритм процесса управления на коммерческом предприятии в системе управления персоналом

Выработка управленческих решений основывается на информации о рыночной ситуации, конструктивном анализе и оценках производственной деятельности.

На первом этапе разработки управленческого решения в коммерческой организации необходимо: получить необходимую информацию о рыночной ситуации; определить стратегические цели; создать систему оценки, проанализировать и диагностировать ситуацию; выработать прогноз развития предприятия.

Второй этап разработки управленческого решения в коммерческой организации предусматривает генерирование вариантных решений и выработку сценариев развития ситуации.

Третий этап разработки управленческого решения в коммерческой организации предполагает использование экспертной оценки принятия решения;

необходимо предложить план работы; мониторинг выполнения плана, рассматривать результаты развития ситуации после административных действий.

Распределение полномочий на этапах процесса принятия управленческих решений в коммерческой организации представлено в табл. 3.

Таблица 3

Распределение полномочий на этапах процесса принятия решений в системе управления персоналом коммерческой организации

Основные полномочия управленческого решения в системе управления персоналом	Субъекты управленческого решения
1	2
Выработка управленческого решения	Директор
Разработка механизма принятия управленческого решения	Директор
Стратегическое и оперативное планирование управленческого решения	Директор, бухгалтер, руководители отделов и подразделений
Выполнение управленческого решения	Руководители отделов и подразделений
Контроль над выполнением решения	Директор

Как видно из табл. 3, принятие управленческих решений в системе управления персоналом коммерческой организации во многом зависит от лидерского фактора, чаще решения принимаются по принципу единоначалия, так как персональную ответственность несет руководитель предприятия.

Степень распределения полномочий при принятии управленческих решений на коммерческом предприятии рекомендуется определять с помощью Матрица распределения полномочий при принятии решений в системе управления персоналом коммерческой организации в условиях дистанционной работы (условный пример), представленная в табл. 4.

Таблица 4

Матрица распределения полномочий при принятии решений в системе управления персоналом коммерческой организации в условиях дистанционной работы (условный пример)



Виды производственной деятельности	Директор	Технический отдел	Финансовый отдел	Бухгалтерия	Административ- ный отдел	Служба марке- тинга	Производственные подразделения
1	2	3	4	5	6	7	8
Планирование деятельности	Факти- ческая ответ- ствен- ность	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Необ- ходи- мость кон- суль- тиро- ваться	Необхо- димость кон- сульти- роваться	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Необхо- димость кон- сульти- роваться	Необхо- димо ставить в из- вест- ность
Проведение ана- лиза деятельно- сти	Факти- ческая ответ- ствен- ность	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Общее руко- вод- ство	Необхо- димость кон- сульти- роваться	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Необхо- димость кон- сульти- роваться	Необхо- димо ставить в из- вест- ность
Финансовое пла- нирование	Общее руко- водство	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Факти- ческая ответ- ствен- ность	возмож- ность кон- сульти- роваться	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Необхо- димо ставить в из- вест- ность
Бухгалтерский учет	Общее руко- водство	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Общее руко- вод- ство	Факти- ческая ответ- ствен- ность	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Необхо- димость кон- сульти- роваться	Необхо- димость кон- сульти- роваться
Маркетинговое планирование	Факти- ческая ответ- ствен- ность	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Общее руко- вод- ство	Общее руко- водство	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Общее руко- водство	Необхо- димо ставить в из- вест- ность
Снабжение ком- пании товаром	Общее руко- водство	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Необ- ходи- мость кон- суль- тиро- ваться	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Необхо- димо ставить в из- вест- ность	Возмож- ность кон- сульти- роваться
Документальное оформление	Факти- ческая	Необхо- димо ставить	Необ- ходи- мость	Возмож- ность	Необхо- димо ставить	Возмож- ность	Необхо- димо ставить

торгово-технологических операций	ответственность	в известность	консультироваться	консультироваться	в известность	консультироваться	в известность
Управление человеческими ресурсами	Фактическая ответственность	Необходимо ставить в известность	Возможность консультироваться	Необходимо ставить в известность	Необходимость консультироваться	Возможность консультироваться	Возможность консультироваться

Результаты распределения полномочий в системе управления персоналом не носят обязательный характер, а лишь на условном примере показано возможное распределение ответственности.

Экспертную оценку уровня принятия решений в системе управления персоналом коммерческого предприятия предлагается осуществлять по 5-балльной системе. Условный пример оценки уровня принятия управленческого решения в системе управления персоналом коммерческого предприятия представлен в табл. 5.

Таблица 5

Балльная оценка уровня принятия решений персоналом предприятия  
(условный пример)

Лицо, принимающее решение	Оценка качества принятия решений	Пояснения
1	2	3
Директор	2	Часто диктаторские решения, не принимает во внимание коллективное мнение
Бухгалтер	4	Решения стандартные, безынициативное
Начальник финансового отдела	5	Проявляет творческий подход, но ограничен должностными обязанностями
Начальник коммерческого отдела	5	Проявляет инициативу и рыночный подход, но ограничен должностными обязанностями
Начальник административного отдела (делопроизводитель)	4	Решения обычные, выполнение согласно инструкциям и распоряжение руководства
Руководители подразделений	4	Решения стандартные, соблюдение технологического процесса

Менеджеры среднего уровня	2	Не проявляют активности, руководствуются распоряжениями администрации предприятия
---------------------------	---	---

В целом по результатам исследования процесс разработки и принятия решений в коммерческой организации можно назвать удовлетворительным, тем не менее, можно предложить рекомендации по его усовершенствованию, а именно:

- 1) с целью принятия наиболее эффективных решений необходимо осуществлять более адекватную диагностику ситуации;
- 2) рекомендации, направленные на повышение квалификации сотрудников;
- 3) использование новых информационных технологий для организации технологического процесса переработки информации.

Одним из важных аспектов является мотивация труда сотрудников.

С целью повышения эффективности мотивирования работы сотрудников, работающих в дистанционном режиме, рекомендуется использовать модель инвестиций в мотивацию. Сущность такой модели заключается в следующем: изначально необходимо планировать объём работы сотрудникам, который с финансовой точки зрения низко затратный для предприятия, но при этом оказывает существенное значение на мотивационные стимулы работников в целом. К таким мерам можно отнести незначительное послабление режимного контроля со стороны линейных руководителей подразделений. Следующим этапом нематериальной мотивации должна сложиться система вознаграждения по итогам работы. Это могут быть корпоративные льготы. Например, дополнительное медицинское страхование, бонусы за производительность, гибкий график работы, программы развития сотрудников, участие в оздоровительных программах, согласование политики отпусков, привлекательный социальный пакет и т. п.

Необходимо отметить и демотивирующие факторы, влекущие за собой снижение эффективности трудовой деятельности сотрудниками. Одной из значимых причин может быть смена внутренней положительной мотивации на активную внутреннюю отрицательную мотивацию (демотивацию). Этому могут способствовать как организационные факторы, так и внутренние (фрустрационное состояние в результате разрушения предполагаемых ожиданий).

Демотивирующим фактором может быть торможение или отсутствие возможности повышать свой уровень компетентности. Такая ситуация может привести сотрудника в зону «формального соответствия», нарушенные профессионального ожидания. Кроме того, немало важными являются факторы недостатка информации, недоверие со стороны руководства предприятия, недостаток коммуникации – все это накладывает определенный градус тревоги возможности сокращения рабочего места, профессиональной неустойчивости, а зачастую стрессового состояния.

Грамотным разрешением такой ситуации может быть коммуникационная поддержка руководителем в форме брифинга, производственного совещания, вопрос-ответ в чате, утренней «пятиминутки», но это должно быть в заранее установленное рабочее время согласно регламенту.

Работая в дистанционных условиях, уровень доверия между сотрудниками должен быть намного выше и при этом необходимо четко ставить цели и задачи выполняемой работы. Рекомендуется использовать формат OKR (Objectives and Key Results – Цели и ключевые результаты). С использованием такого формата сотруднику будет представлен запланированный объем производственных функций, которые можно выполнять по удобному графику без постоянного контроля со стороны руководителя подразделения.

Работая с сотрудниками в дистанционном режиме, необходимо понимать, что такой подход эффективен только при взаимном доверии руководителя и членов команды. Чтобы выстроить это доверие, руководителю нужно учиться понимать, что важно его сотрудникам, какие у них потребности. Основываясь на потребностях конкретного человека, можно выстроить эффективную работу с ним благодаря индивидуальному подходу и человеческому отношению.

Подводя черту вышеизложенному, отметим, что принятие решений в системе управления персоналом в условиях дистанционной работы является основной составляющей функции управления предприятием. Рациональное и объективное принятие решений рекомендуется для улучшения процесса принятия обоснованных решений в рыночных ситуациях. Предложенный авторский

подход в разработке организационного механизма принятия управленческого решения в системе управления персоналом в условиях дистанционной работы основывается на научном познании производственного процесса, моделей и методов принятия решений.

### ***Список литературы***

1. Аналитический центр NAFI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru>
2. Сотрудники, перешедшие на удаленный формат, сообщили о снижении своей эффективности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/en/analytics/sotrudniki-pereshedshie-na-udalennyy-format-soobshchili-o-snizhenii-svoey-effektivnosti/>
3. Глава Минтруда: удаленка сохранится в РФ и после пандемии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yandex.ru/turbo/newsru.com/s/russia/24nov2020/rudistant.html>
4. Радина О.И. Некоторые аспекты решения проблем адаптации персонала на предприятиях сферы услуг / О.И. Радина, О.Ю. Сиротенко // Актуальные проблемы общества в современном научном пространстве: сб. науч. статей. – Уфа: АЭТЕРНА, 2017. – Вып. 29, Ч. 1. – С. 216–218.
5. Смирнов А.В. Анализ и оценка процесса разработки управленческих решений в коммерческой организации / А.В. Смирнов, М.Г. Жакупова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – №10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/10/3097>
6. Как мотивировать сотрудников работать на «удаленке» <https://zen.yandex.ru/media/id/5e54e9bfb501f46d45bad3b2/kak-motivirovat-sotrudnikov-rabotat-effektivno-na-udalenske-5e86fe23587fbc1699354fcd>

---

**Радина Оксана Ивановна** – д-р экон. наук, профессор Филиала ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» в г. Новошахтинске, Новошахтинск, Россия

**Чеснокова Алина Валерьевна** – канд. экон. наук, доцент Филиала ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» в г. Новошахтинске, Новошахтинск, Россия

**Володина Татьяна Викторовна** – канд. экон. наук, доцент ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-Дону, Россия

---