

УДК 330

Рябухин Алексей Викторович,
директор по персоналу,
ПАО «Северский трубный завод»,
г. Екатеринбург, Российская Федерация

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Аннотация:

В исследовании сформулированы направления развития сферы управления персоналом под воздействием пандемии COVID-19, которая потребовала не просто принять временные меры по защите личности, семьи, организации, национальной и региональной экономики, но и пересмотреть подходы к целеполаганию в социально-экономической сфере в целом. Тренды цифровизации и необходимость повышения эффективности организационных процессов обусловили появление новых бизнес-моделей, изменили представление о роли персонала и инструментах, обеспечивающих управление людьми.

Ключевые слова:

Управление персоналом, пандемия, дистанционная работа, гибкая занятость, платформенные решения.

Введение

Пандемия коронавируса и меры, которые были приняты для минимизации негативных последствий, уже повлияли на подходы к управлению персоналом. Нарастание времени нахождения в условиях жестких ограничений приводит к тому, что субъекты экономических и трудовых отношений не просто временно приспосабливаются к новым условиям, но меняют свои целевые установки, а также инструменты, которые используются для достижения целей [1]. Сфера управления персоналом уже на текущем уровне адаптации к пандемии и самоизоляции претерпела значительные изменения: дистанционная форма работы стала нормой, онлайн-обучение заняло доминирующую роль в системе образования. Ожидается, что даже после снятия ограничений такие формы работы и обучения останутся значимыми для промышленных компаний. Все стадии оценки персонала, которые ранее требовали очного контакта, теперь проводятся в цифровом формате, а оценка эффективности каждого конкретного сотрудника с последующими кадровыми решениями стала носить тотальный характер в бизнесе. Причем в современный период руководству компаний сложно в полной мере предугадать долгосрочные последствия пандемии. Цель данной статьи – развить практики управления персоналом на основе анализа и оценки трендов трансформации компаний под воздействием пандемии.

1. Проблемы профессионального управления персоналом под влиянием современных трендов развития

В первую очередь отметим, что тренд – это устойчивое изменение каких-либо параметров системы, которое имеет определенную направленность [2, 3]. Анализ и оценка трендов позволяет сделать вывод о текущем состоянии системы (экономики в целом, региона, организации, группы людей или отдельного человека), становится возможным не просто прогнозирование и оперативное реагирование, но и предвосхищение отдельных аспектов трансформации компаний. Как правило, любой тренд рано или поздно заканчивается событием, которое становится точкой перехода, обуславливающей изменение ключевых

параметров и принципов работы системы [4, 5]. Проблема изучения трендов стала особенно острой в последние два десятилетия в связи с развитием форсайт-технологий, в российской экономике это связано во многом с деятельностью Агентства стратегических изменений (АСИ), которое успешно ввело подобные практики для оценки развития отдельных сфер общественной жизни [2, 3, 5]. Исследование трендов актуализируется в свете ускорения общественных процессов и развития консалтинговой деятельности. С помощью анализа трендов возможно осуществлять долгосрочное прогнозирование и планирование: компании получают возможность разрабатывать новые товары и услуги, строить долгосрочные отношения со стейкхолдерами. Каждый год консалтинговые компании, используя различные метрики и подходы, публикуют свои прогнозы, рассказывают о самых востребованных направлениях работы, делают красочные отчеты. Однако, как правило, уже через несколько лет бизнес-сообщество забывает о них на фоне новых идей [5]. Поэтому важно понимать, что анализ и оценка долгосрочных трендов требует кропотливой работы, эконометрических и статистических расчетов, позволяющих определить и объяснить природу взаимосвязи между ключевыми показателями.

Еще один болезненный аспект прогнозирования связан с тем, что практика общественной жизни, ее неопределенный характер, который опосредован сложностью социально-экономических процессов приводит к тому, что точное прогнозирование в принципе становится невозможным. Не менее актуальна эта тема для сферы управления персоналом. Если в среднесрочной перспективе тренды технологического развития достаточно прозрачны, то развитие социально-экономических систем не поддается детальному и однозначному прогнозированию [6]. Это обусловлено нелинейным изменением интересов субъектов, работающих в сфере управления персоналом, поэтому интенциональность человеческого поведения в социальных системах обуславливает сложность управления. Однако, руководители компаний продолжают заниматься прогнозированием в данной сфере, в первую очередь это дает возможность не просто сформировать план реакций на изменения, но сформулировать и зафиксировать видение будущего, подготавливая проактивную, предупредительную позицию компании.

Сфера управления персоналом является междисциплинарной и охватывает огромное количество специалистов, включает в себя десятки разных направлений и функций, которые различаются в разных регионах, организациях и находятся под влиянием стиля лидерства конкретных руководителей. Поэтому, прежде чем перейти к рассмотрению трендов, необходимо обратиться к анализу профессионального фундамента HR-менеджеров. Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом был принят в 2015 году и с того времени несколько раз дополнялся. Данное направление деятельности включает в себя весь спектр работ от документационного обеспечения работы с персоналом (5 уровень) до стратегического управления персоналом организации (7 уровень) [7]. Из-за того, что система профессиональных квалификаций достаточно сложна, процедуры не отлажены, адаптация профессиональных стандартов происходит медленно и надеяться на их скорую актуализацию не приходится [8, 9]. Зарубежная практика управления персоналом (human resource management, HRM) предполагает немного другую структуру ролей и другие приоритеты (рисунок 1).

Операционное направление HR все больше автоматизируется, процессы, которые не создают ценность оптимизируются и выводятся за пределы компании [11, 12]. Методическое и организационное направления, приобретают все большее значение, т.к. в условиях постоянных изменений и вызовов необходимая слаженная система оперативных, адекватных изменений, подстройки организации под новые задачи. В этой системе ролей важное значение играет HRBP – Human resources business partner (HR-бизнес-партнер), особая функция, значение которой выкристаллизовалось с осознанием значения человеческого капитала для развития компании, потребности бизнеса в синхронизации задач бизнеса и возможностей людей [13]. Анализируя рассмотренные практики, мы предполагаем, что любые процессы в организации могут быть разделены на два блока: процессы, прямо или косвенно создающие

ценность для компании, и обеспечивающие процессы. Первые нужно всеми силами поддерживать и развивать, вкладывать в них ресурсы, вторые по возможности оптимизировать, автоматизировать, передать на сторону, чтобы не отвлекать на них дополнительные ресурсы (рисунок 2).



Рисунок 1 – Ключевые роли в управлении персоналом на основе анализа зарубежной практики. Составлено автором на основе [10]

Необходимо обратить внимание на стратегический блок HR, который напрямую влияет на эффективность организации, в нем выделено три направления: управление стоимостью персонала, управление производительностью труда и управление лояльностью. Если HR-директор способен управлять этими тремя показателями, то может влиять и на результаты деятельности компании. Именно эти показатели позволяют оценивать результативность и эффективность работы по управлению персоналом. В этой установке сосредоточен ключевой тренд в развитии бизнеса, эволюции экономических отношений, стратегических установок стейкхолдеров – повышение эффективности, так как она позволяет максимизировать ресурсы, сосредоточить их на реализации необходимых задач в условиях высокой конкуренции, кризисов и пандемии.

2. Влияние пандемии на сферу управления персоналом

Оценка последствий пандемии на различные сферы общественной жизни только начинается. Аналитические отчеты консалтинговых компаний [14], переписывают стратегии работы компаний в новых условиях, но большая часть современных исследований в данной сфере направлена на «охват ситуации сверху», через призму изменения экономических отношений, форм взаимодействия людей, работников и работодателей, которые зачастую сводятся к расширению практик использования дистанционных форматов работы. «Взгляда снизу», изнутри организаций, которые вынуждены были начать работать в катастрофически ограниченных условиях, практически нет.

Пандемия вынудила работодателей «заморозить» выплаты премии на легитимной основе, сократить расходы на персонал. Фактически наблюдается повсеместный временный отказ от долгосрочных премий для того, чтобы в условиях пандемии и самоизоляции экономить ресурсы, при этом качественного изменения подходов к стимулированию

персоналом не наблюдается. Для повышения результативности труда стимулирование необходимо. Одной из форм компенсации снижения доходов стала возможность работать дистанционно, но этого явно будет недостаточно, при том, что на работодателей накладываются дополнительные обязательства по компенсации расходов на удаленную работу. В среднесрочной перспективе в данной сфере будут внедряться более гибкие подходы, появится возможность выбора форм и показателей, за которые будет осуществляться премирование в зависимости от уровня должности. Любой работодатель в новых условиях будет скрупулезно взвешивать свои расходы, оценивать значимость каждой должности – уходит эпоха «подснежников», сотрудников, которые не участвуют в процессе формирования потребительской ценности. В пандемию компании получили очень мощный стимул к устранению бюрократизированных подразделений, которые выполняют только обеспечивающую функцию. Социальные программы бизнеса будут носить максимально целевой характер: расходы на поддержку будут иметь строго целевой, грантовый характер. Следовательно, следует ожидать встречного усиления консервативных настроений среди населения и органов власти, которые будут пытаться компенсировать социальную напряженность в регионах присутствия.



Рисунок 2 – Система управления персоналом через призму повышения эффективности организации. Составлено автором

Очевидно, что сфера классического образования не способна оперативно трансформироваться и актуализировать образовательные программы в условиях ускоренной цифровизации. Поэтому эту роль на себя возьмет онлайн образование, свободное от бюрократии и формальных ограничений, а также профессиональные сообщества, которые уже сейчас обладают экспертизой, позволяющей им развивать человеческие ресурсы и повышать их вовлеченность. Отметим высокую роль платформенных решений, поскольку в условиях пандемии они позволили ряду компаний не только продолжить работу, но и выйти на новые рынки. Процессы легитимизации сферы самозанятости с помощью специализированных сервисов еще только предстоит осознать: за последний год к подобной деятельности были привлечены более 1 млн трудоспособного населения. Эксперты прогнозируют не только появление новых платформенных решений и сервисов, но и консолидации внутри крупнейших из них целых направлений деятельности. Не обойдет стороной этот тренд и сферу

управления персоналом, в которой оценка, развитие персонала, обучение и фиксация трудовых результатов однозначно будет оцифрована и консолидирована внутри глобальных решений.

3. Предложения по развитию практик управления персоналом

Специалисты McKunsey&Company в своем аналитическом отчете о готовности бизнеса к пандемии и ее возможных последствиях подчеркнули, что необходимо учитывать 3 момента: насколько глубоким окажется экономический спад, как долго он будет продолжаться, и с какой скоростью экономика будет восстанавливаться. Ответы на эти вопросы на момент публикации отчета были неопределенны [14]. Консультанты McKunsey предложили модель 5R, которая включает в себя пять элементов: resolve (решимость), resilience (стойкость), return (возврат), reimagination (переосмысление), reform (реформу) – это направления, на которых должна последовательно концентрироваться любая компания, ориентируясь на:

- решимость в работе с персоналом, быстрое принятие решений в рамках действующих требований трудового законодательства, исходя из финансовых возможностей организации;
- стойкость в минимизации дополнительных расходов на персонал, замена прямых затрат на косвенные;
- проработку механизмов возврата персонала с удаленных каналов работы;
- переосмысление не только технологий работы с персоналом, принятых подходов, но и самой сути взаимодействия работодателей и работников, ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности;
- реформу системы управления персоналом через последовательную реорганизацию работы с людьми.

Для этого уже сейчас должна разрабатываться HR-стратегия для новых условий, несмотря на ограничения, должны реализовываться стратегические сессии с руководителями, проводится анализ рынка, оцениваются показатели эффективности деятельности каждого конкретного работника.

Выводы

Проведенный анализ и оценка трендов в сфере управления персоналом и возможных последствий пандемии коронавируса на управление персоналом показали, что практики менеджмента уже никогда не будут такими, как до COVID-19. Изменения в общественной жизни в свете ускоренной цифровизации сами по себе оказали трансформирующее влияние на практики управления персоналом: пандемия как катализатор потребовала отказа от неэффективных инструментов, заморозила отдельные направления развития, но одновременно ускорила цифровые практики управления персоналом. Предполагаем, что в ближайшие годы может произойти либо частичный возврат к традиционным практикам, которые применялись до пандемии, либо ускоренное развитие новых практик, которым необходимо будет продемонстрировать повышенную эффективность для того, чтобы бизнес переориентировал ресурсы на них. Пандемия в целом продемонстрировала ограниченность рыночных подходов к решению проблем перед лицом глобальных угроз. Выбор пути будет определяться не только топ-менеджментом компаний, но и другими стейкхолдерами, к мнению которых компаниям необходимо прислушиваться – в таких условиях задача директоров по персоналу вместе с их командами подготовиться к продолжающейся трансформации с технической точки зрения и с точки зрения развития уровня управленческой рефлексии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Соколов Л.А. О некоторых трендах развития технологий управления персоналом на государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст] // Вестник МГУУ. – 2016. – №1. – С. 45-49

2. Одегов Ю.Г., Логинова Е.В. Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик [Текст] // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2016. № 4. – С. 101-109
3. Киселев А.В. Обзор ключевых трендов, меняющих сферу управления персоналом [Текст] // Управление развитием персонала. – 2017. – №4. – С. 246-258
4. Киселев А.В. Будущее HR: фантазии или реальность? [Текст] // Мотивация и оплата труда. – 2017. – №4. – С. 242-255
5. Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR - тренды, компетенции и вызовы // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 45-48
6. Борисова А.А. Тренды в развитии кадрового менеджмента: результаты международного саммита HR Digital 2017 // [Текст] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2017. – №5(6). – С. 5-8
7. Эсаулова И.А., Нагибина Н.И., Леушина Ж.Л. Новые роли менеджера по персоналу: будущее профессии и образовательный стандарт нового поколения [Текст] // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2011. – № 11. – С. 106-116.
8. Долженко Р.А. Тренды и будущее профессий в сфере управления персоналом в России [Текст] // Вестник Омского университета: экономика. – 2018. - №3. – 121-130
9. Дуракова И.Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития [Текст] // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2009. – №1. – С. 46-52
10. Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S. Strategic human resource management: The evolution of the field [Text] // Human resource management review. -2009. - Vol: 19. - №2. - P. 64-85
11. Roth P.L., BeVier C.A. Response rates in HRM/OB survey research: Norms and correlates, 1990-1994. [Text] // Journal of management. – 1998. - Vol. 24. - № 1. - P. 97-117
12. Cooke F.L. A decade of transformation of HRM in China: A review of literature and suggestions for future studies [Text] // Asia pacific journal of human resources. - 2009. – Vol. 47. - №1. – P. 6-40
13. Tungli Z., Peiperl M. Expatriate practices in German, Japanese, UK, and US multinational companies: a comparative survey of changes [Text] // Human resource management. – 2009. - Vol. 48. - №1. – P. 153-171.
14. Исследования McKinsey&Company [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights#> Дата обращения 10.04.2021.

Ryabukhin Alexey Viktorovich,
 HR director,
 PJSC "Seversky Pipe Plant"
 Yekaterinburg, Russian Federation

IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON HUMAN RESOURCES IN INDUSTRIAL COMPANIES

Abstract:

The study formulates the directions for the development of human resource management under the influence of the COVID-19 pandemic, which required not only to take temporary measures to protect the individual, family, organization, national and regional economy, but also to revise approaches to goal-setting in the socio-economic sphere in general. Digitalization trends and the need to improve the efficiency of organizational processes have led to the emergence of new business models, changed the understanding of the role of personnel, as well as the tools that ensure people management.

Keywords:

Human resource management, pandemic, remote work, flexible employment, platform solutions.