

УДК 33**DOI: 10.34670/AR.2023.26.57.021****Тренды в изменениях механизма управления персоналом
современной организации в постпандемийном периоде****Сульдина Галина Алексеевна**

Доктор экономических наук, профессор,
завкафедрой государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: galsul@yandex.ru

Уваров Роман Александрович

Аспирант,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: r.a.uvarov@mail.ru

Аннотация

Разразившаяся пандемия стала источником для формирования новой экономической среды и для внедрения изменений в деятельность организаций, структуру управления ими и структуру деятельности. Необходимость внедрения изменений также была продиктована выполнением требований региональных властей в рамках действующих ограничений. Полученный опыт при внедрении изменений в деятельность организаций привел к абсолютно разным для них результатам, но стал реперным для построения и успешного процветания на текущий момент. Система управления персоналом стала одной из первых сфер деятельности организаций на которой отразилась пандемия, так как именно решения, связанные с персоналом, были базисными в преодолении возникающих в тот период проблем. Однако стоит отметить, что решение определенных проблем, вызванных пандемией и ранее принятыми решениями по минимизации негативных последствий, а также в рамках следования ограничений, стали причиной возникновения абсолютно новых, которые еще предстоит решать. Часть найденных решений показали свою эффективность и остаются востребованными на текущий момент, получая развитие и позволившие сформировать новые тренды на рынке труда, которые стали конкурентным преимуществом для части организаций, позволившие сформировать новый бренд и бизнес-экосистемы.

Для цитирования в научных исследованиях

Сульдина Г.А., Уваров Р.А. Тренды в изменениях механизма управления персоналом современной организации в постпандемийном периоде // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 1А. С. 200-207. DOI: 10.34670/AR.2023.26.57.021

Ключевые слова

Управление персоналом, трудовые отношения, изменения, тренды развития, постпандемийный период.

Введение

Пандемия 2020-го года стала источником для нового витка развития мировой экономики, государств, организаций. По данным института Дж. Хопкинса мировая пандемия, вызванная COVID-19, затронула 191 страну [Исследования McKynsey&Company, www]. Ограничения непосредственно отразились и на потребителях услуг, тем самым снизив потребление продукции и изменили потребительское поведение. Снижение потребления, явившись краткосрочным трендом, и изменение потребительского поведения, как долгосрочный тренд, стало источником проблем многих компаний. Организации, которые смогли провести изменения и подстроиться под новую среду, смогли реализовать свой потенциал, оптимизировать свои процессы и определить реперные точки для своего развития. При неудачных решениях, связанных с изменением в своей деятельности, организации понесли убытки или прекратили свое существование. Именно внедрение изменений стало возможностью для большинства компаний продолжить свою работу и для многих это стало возможностью создать новый продукт, провести абсолютно новую работу с целевой аудиторией, тем самым упрочив свои позиции на рынке, учитывая освобождение ниш и расширение новых.

Изменения в организации непосредственно касаются и отражаются в деятельности персонала, тем самым касаются системы управления персоналом. Именно персонал является базисным началом всех изменений компании, так как именно через призму персонала рассматриваются возможности организации и перспективы ее развития. Однако на возможности персонала оказала существенное влияние пандемия и связанные с ней ограничения, а также позволила многим произвести переоценку своих потребностей, возможностей и знаний. Результатом такой переоценки стало повышение квалификации для многих сотрудников, выраженная, в том числе, действиями компании, смене места основной работы или подразделения, в рамках одной организации, как в виде горизонтального, так и вертикального роста.

Окончание пандемии внесло в механизм управления персоналом множество изменений и показало сильные и слабые стороны персонала, которые должны лечь в основу для развития с целью минимизации негативного воздействия на деятельность.

Основная часть

Пандемия создала новые тренды и бурно изменила происходящее в компаниях, в том числе в управлении персоналом. Механизм управления персоналом стал наряду с организацией производственной деятельностью при столкновении с пандемией, так как изменения коснулись именно механизма управления персоналом, так, например, масштабировался опыт дистанционной работы практически на все сферы деятельности человека, появились проблемы связанные с тревожностью персонала большой неопределенностью даже в краткосрочной перспективе, возникли вопросы связанные с возможностью трудоустройства и продолжением работы в компаниях специалистов с хроническими заболеваниями и лиц пенсионного возраста,

так как ряд ограничений был связан именно с этими группами лиц, что делало их нахождение в компании невыгодным. Эти примеры показывают разные стороны, которых коснулась пандемия. Основными проблемами, которые необходимо было решить в первые периоды ввода ограничений, а некоторые из них остаются нерешенными и сейчас стали:

- *адаптация сотрудников к новой среде*. В данном случае речь о смене физического места работы – с офиса на дом. Для некоторых это стало «глотком свежего воздуха», а для некоторых обременением, вызывающее дискомфорт [Кучерова, Субботина, 2020]. Части сотрудников потребовалась помощь от работодателя в организации рабочего пространства в домашних условиях, что также стало триггером к новым психоэмоциональным проблемам для сотрудников, так как происходило смешение «работы и дома». Для системы управления персоналом данное ограничение, связанное с требованием организации удаленного рабочего места, поставило проблемы регулирования такого труда, оценку эффективности сотрудников, контроля соблюдения режима рабочего времени;
- из-за большой неизвестности у сотрудников возникала *тревога, выраженная в страхе потери стабильности*. Данный страх возникал из-за отсутствия полной информации и понимания на что готовы руководители организации для минимизации убытков, что выражалось в снижении производительности труда у сотрудников и пессимистичном настрое на дальнейшую работу. Эта проблема также несла угрозу для внедрения изменений, которые были необходимы для организации, выраженные в ее возможности оставаться конкурентоспособными на рынках, а также при диверсификации производств.
- *адаптация к новым механизмам коммуникаций*. Коммуникации являются основополагающим источником успеха любой деятельности человека [там же]. Изменение структуры и порядка производства внутренних и внешних коммуникаций стало основным изменением в механизме управления персоналом, но опыт работы с новыми средствами коммуникаций, полученный в период пандемии, стал востребованным и изменил порядок проведения и сделал доступнее коммуникации со всеми акторами экономических процессов;
- *усиление интереса или возникновение конфликтов в семье сотрудников*, непосредственно влияющие на организационный климат, нарушенные в период пандемии [там же]. На выстраивание организационного климата сотрудниками службы управления персоналом, организационными руководителями тратится множество усилий, но пандемия оказала свое воздействие на данный вопрос. Сотрудниками, находящимися в изоляции, была произведена переоценка личных приоритетов, что повлекло изменения в их деятельности и отношении к работе;
- при проведенной переоценке у части сотрудников произошел *разрыв личностных ценностей с ценностями организации* или при стрессовой ситуации сотрудник обнаружил, что декларируемые организацией ценности нарушаются, что не позволяет ему оставаться в данной компании [Карпенко, 2020];
- на основе наложившихся проблем у сотрудников чаще стало встречаться *эмоциональное выгорание*, выражающееся в «чувстве истощения энергии, увеличение умственной дистанции от работы, циничное или негативное отношение к работе, а также падение профессиональной производительности» [Исследования Всемирной организации здравоохранения, [www](http://www.who.int)]. Согласно результатам исследования, проведенном в 2020 году телемедицинским сервисом «Доктор рядом» и HeadHunter постоянное напряжение

испытывает каждый второй работающий респондент (50%), эмоциональную замкнутость (резистенцию) почти две трети опрошенных (62%), истощение 47% [Исследования HeadHunter, [www](http://www.headhunter.ru)]. Все эти состояния являются фазами эмоционального выгорания.

Решение данных проблемных моментов вынудило внести изменения в механизм работы с персоналом, часть которых стало нормой при работе в постпандемийном периоде и воплотились в новые тренды. Такими трендами стали:

- введение на постоянной основе *альтернативной формы занятости*. Границы между фрилансерами и аутсорсерами постепенно стираются из-за увеличения количества сайтов-агрегаторов, позволяющих заказчику и сотруднику найти точки соприкосновения и, тем самым, дополнительную работу. В период после пандемии к такому взаимодействию прибегают и крупные корпорации. Например, Procter & Gamble отдает внештатным специалистам разработку и реализацию интерактивных компаний для своих брендов [Innovation in Outsourcing..., 2021]. Работодатели пришли к осознанию, что среди внештатных работников также можно найти высококвалифицированных специалистов, которые за короткий срок могут привнести в организацию новые идеи и решения. Так, согласно исследованиям HeadHunter доля компаний, работающих с фрилансерами по состоянию на 2019 год, составляла 14%, по состоянию на 2022 год уже 52% компаний сотрудничает с фрилансерами [Исследования HeadHunter, [www](http://www.headhunter.ru)]. Такого рода рост обосновывается принятием нормативных актов и расширением возможности привлечения самозанятых к текущей деятельности, так как это позволяет организациям решать различного рода вопросы, не принимая в штат, тем самым снижая дополнительные затраты на персонал;
- *цифровизация* почти всех процессов, которая позволяет руководителям отслеживать все проблемы текущего характера и процессы, протекающие в организации снижая потребность в обеспечивающем персонале, но увеличивая ее на поддержание системы в работоспособном виде, в том числе при привлечении фрилансеров и аутсорсеров. Данный тренд явился остаточным после пандемии, появившийся именно в качестве одного из решения, связанного со сменой структуры коммуникаций среди персонала. Передача файлового контента, оперативной информации стала проще, но создало проблему перегрузки информацией как руководителей, так и персонал. Также другой особенностью при цифровизации стала проблематика создания новых общих целей [Новая роль для менеджера среднего звена, [www](http://www.headhunter.ru)] при сохранении транспарентности, так как ранее возникал вопрос о измерении результатов, решаемый за счет внедрения программного обеспечения, то теперь возникает вопрос об общем видении развития организации и тем самым постановки целей, что также обуславливается переоценкой ценностей;
- *снижение уровня бюрократизации* организации в целом. Данный тренд также связан с принятыми решениями по налаживанию коммуникаций в период изоляции. Цифровизация процессов и передачи информации создало новые нормативные акты, позволяющие это осуществлять, а также вынудило некоторые организации использовать их в повседневной деятельности. Новые для сотрудников методы коммуникаций, как, например, видеоконференцсвязь, позволили сблизить коллектив и наладить личные связи с сотрудниками других подразделений;
- *повышение уровня профессиональной квалификации персонала*, а также приращение знаний в смежных областях. Данный тренд носил прикладной характер в период до

пандемии, но снижение вложений в развитие персонала отразило новую увеличенную потребность в нем при создании инноваций и развитии организаций и является возможностью при работе, связанной с расширением ассортимента (как одно из требований конкурентоспособности) предоставляемых услуг и создании новых продуктов, с повышением производительности.

Согласно отчету глобального института McKinsey, опубликованного в 2023 году именно приращение человеческого капитала продолжает являться основой в поддержании конкурентного преимущества организаций [Исследования McKinsey&Company, [www](http://www.mckinsey.com)]. К таким выводам институт пришел, проводя исследования 1800 крупных компаний в разных секторах экономики в 15 странах, сортируя их по двум факторам: насколько они сосредоточены на развитии человеческого капитала и превосходят ли они финансовые результаты своих коллег по сектору.

При анализе компании классифицированы в четыре крупные группы [там же]. Первой группой являются компании, ориентированные на сотрудников и высокую производительность, они создают возможности и поддерживают своих сотрудников получать новые знания и развивать навыки. Другая группа, компании, ориентированные только на производительность, также достигают финансовых результатов высшего уровня, но не уделяют такого же внимания развитию навыков и рабочей среде. Третья группа, компании, ориентированные на людей, вкладывают ресурсы в развитие сотрудников, но не могут воплотить это в сильные финансовые показатели. Наконец, большинство фирм являются типичными исполнителями, которые не выделяются ни в одном из аспектов.

Компании их первой группы отличаются от компаний, ориентированных на производительность, по двум важным показателям. Они достигают более последовательных результатов и имеют большую устойчивость к заработку, а также обладают способностью привлекать и удерживать таланты [там же].

Первая группа компаний показала последовательность при росте своих показателей при взлетах и падениях рынков и оказалась более устойчивой во время кризиса. Когда разразилась пандемия они с наименьшими потерями показателей результативности осуществляли свою деятельность. Так 54% компаний первой группы увидели снижение прибыли от инвестированного капитала более чем на 0,5 процентного пункта с 2019 по 2020 год по сравнению с 65% компаний второй группы [там же]. Фактически 36% компаний, входящих в первую группу, выросли более чем на 0,5 процентного пункта (по сравнению с 29% компаний, ориентированных только на производительность). Больше компаний из первой группы также нашли возможности для роста в кризисные годы, в том числе создавая бизнес-экосистемы. С 2019 по 2021 год они увеличивали выручку в два раза быстрее, чем компании, ориентированные на производительность (8% против 4%) [там же]. Организации, которые потратили годы на создание резервов лояльности, доброй воли и инновационного потенциала, инвестируя в людей, возможно, имели больше внутренних ресурсов, которые можно было использовать в трудный для них период.

При этом, особый интерес вызывает тот факт, что компании первой группы являются своего рода магнитами талантов. Показатели выбытия почти на 5% ниже, чем у компаний, ориентированных на производительность [там же]. Их сотрудники говорят о более высокой удовлетворенности работой и в 1,3 раза чаще переходят в категорию пожизненного найма в организацию, чем сотрудники компаний, ориентированных на производительность. Однако, компании из третьей группы, имеют такой же высокий уровень удовлетворенности сотрудников

и еще более низкий выбытие, чем из первой группы, но с более низкими финансовыми показателями [там же].

Заключение

В завершение следует отметить важность и необходимость для компаний осуществлять ретроспективный анализ принятых ранее решений (в условиях существенных временных, финансовых, кадровых и других ограничений), в том числе проводя опросы и встречи с сотрудниками, тем самым включая их в осуществление управления и изменения механизма управления персоналом.

Но так или иначе принятые решения позволили стабилизировать деятельность организаций сформировав новые как внутрикорпоративные, так и внешние тренды развития. Такого рода тренды показали свою эффективность в виде повышения репутационных и финансовых показателей компаний.

Измененные механизмы управления персоналом стали основой для регулирования новых трудовых отношений, получивших свой расцвет в период пандемии и по ее окончанию, а также базисом для формирования новой культуры производства и принятия решений.

Библиография

1. Карпенко М.А. Направления развития управления персоналом и его квалификацией в условиях пандемии // Human Progress. 2020. № 4. С. 3-14.
2. Кучерова А.А., Субботина Т.Н. Особенности управления персоналом в условиях пандемии COVID-19 // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12-2. С. 75-78.
3. Новая роль для менеджера среднего звена. URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/871646/>
4. Исследования Всемирной организации здравоохранения. URL: https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/ru/
5. Елагина А.С., Грушицын А.С., Терновсков В.Б. Трансформация рынка труда Китая в условиях индустриализации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 5А. С. 230-236. DOI: 10.34670/AR.2022.81.70.048
6. Исследования HeadHunter. URL: <https://hh.ru/article/research?ysclid=le4833z8jr186071788>
7. Исследования Johns Hopkins University. URL: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
8. Исследования McKinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights#>
9. Innovation in Outsourcing: The Case of The Procter & Gamble Company. The University of Tennessee, College of Business Administration, 2021. URL: <https://www.iaop.org/Firmbuilder/Articles/34/179/3974>
10. Losey M. R. Mastering the competencies of HR management // Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. – 1999. – Т. 38. – №. 2. – С. 99-102.

Trends in changes in the HR management mechanism of a modern organization in the post-pandemic period

Galina A. Sul'dina

Doctor of Economics, Professor,
Head of Department of Public Administration and HR Policy,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: galsul@yandex.ru

Roman A. Uvarov

Postgraduate,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: r.a.uvarov@mail.ru

Abstract

The outbreak of the pandemic has become a source for the formation of a new economic environment and for the introduction of changes in the activities of organizations, the structure of their management and the structure of activities. The need to introduce changes was also dictated by the fulfillment of the requirements of regional authorities within the framework of existing restrictions. The experience gained in the implementation of changes in the activities of organizations has led to completely different results for them, but has become a benchmark for building and successful prosperity at the current moment. The HR management system became one of the first areas of activity of organizations that was affected by the pandemic, since it was decisions related to HR that were basic in overcoming the problems that arose at that time. However, it is worth noting that the solution of certain problems caused by the pandemic and earlier decisions to minimize negative consequences, as well as within the framework of following restrictions, have led to the emergence of completely new ones that have yet to be addressed. Some of the solutions found have shown their effectiveness and remain in demand at the moment, being developed and allowed to form new trends in the labor market, which have become a competitive advantage for some organizations, which have allowed the formation of a new brand and business ecosystem.

For citation

Sul'dina G.A., Uvarov R.A. (2023) Trendy v izmeneniyakh mekhanizma upravleniya personalom sovremennoi organizatsii v postpandemiinom periode [Trends in changes in the HR management mechanism of a modern organization in the post-pandemic period]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (1A), pp. 200-207. DOI: 10.34670/AR.2023.26.57.021

Keywords

Human resources management, labor relations, changes, development trends, post-pandemic period.

References

1. (2021) *Innovation in Outsourcing: The Case of The Procter & Gamble Company*. The University of Tennessee, College of Business Administration. Available at: <https://www.iaop.org/Firmbuilder/Articles/34/179/3974> [Accessed 12/12/2022]
2. Elagina A.S., Grushitsyn A.S., Ternovskov V.B. (2022) Transformatsiya rynka truda Kitaya v usloviyakh industrializatsii [Transformation of China's labor market in the conditions of industrialization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (5A), pp. 230-236. DOI: 10.34670/AR.2022.81.70.048
3. *Issledovaniya HeadHunter* [HeadHunter research]. Available at: <https://hh.ru/article/research?ysclid=le4833z8jr186071788> [Accessed 12/12/2022]
4. *Issledovaniya Johns Hopkins University* [Johns Hopkins University research]. Available at: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html> [Accessed 12/12/2022]
5. *Issledovaniya McKinsey&Company* [McKinsey&Company research]. Available at: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights#> [Accessed 12/12/2022]

-
6. *Issledovaniya Vsemirnoi organizatsii zdravookhraneniya* [Research by the World Health Organization]. Available at: https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/ru/ [Accessed 12/12/2022]
 7. Karpenko M.A. (2020) *Napravleniya razvitiya upravleniya personalom i ego kvalifikatsiei v usloviyakh pandemii* [Directions for the development of personnel management and its qualifications in a pandemic]. *Human Progress*, 4, pp. 3-14.
 8. Kucherova A.A., Subbotina T.N. (2020) *Osobennosti upravleniya personalom v usloviyakh pandemii COVID-19* [Features of personnel management in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and business: theory and practice], 12-2, pp. 75-78.
 9. *Novaya rol' dlya menedzhera srednego zvena* [A new role for the middle manager]. Available at: <https://big-i.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/871646/> [Accessed 12/12/2022]
 10. Losey, M. R. (1999). Mastering the competencies of HR management. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(2), 99-102.