

УДК 331.1

А. А. Михайлов

ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет)», Москва, email: adrian7@list.ru

ЗАДАЧИ HR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

Ключевые слова: HR-деятельность, управление персоналом, рынок труда, пандемия COVID-19.

Целью данного исследования является анализ особенностей реализации задач HR-деятельности в российских компаниях в условиях пандемии COVID-19. Представлены факторы негативного влияния в трудовой сфере. Отмечено повышение роли управления персоналом в современных условиях. Рассмотрено влияние пандемии COVID-19 рынок труда и российский бизнес в целом. Представлены результаты опросов работодателей, проведенных ведущими консалтинговыми и рекрутинговыми агентствами в период с марта по октябрь 2020 г. Выявлены основные задачи HR-деятельности, а также особенности их реализации в российских компаниях. Делается вывод о том, что в условиях пандемии коронавирусной инфекции здоровье людей и успех бизнеса зависят, прежде всего, от тактики и стратегии управления персоналом, от умения руководителей своевременно принимать грамотные управленческие решения в кризисной ситуации.

A. A. Mikhaylov

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, email: adrian7@list.ru

TASKS OF HR-ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

Keywords: HR- activity, personnel management, labor market, pandemic COVID-19.

The purpose of this study is to analyze the features of the implementation of HR tasks in Russian companies in the context of the COVID-19 pandemic. Factors of negative influence in the labor sphere are presented: threat to life and health, new working conditions (including remote work), quarantine measures, restriction of movement, decrease in economic activity, growth of anxiety in society. These factors have a negative impact on personnel and business companies. In this regard, the current situation puts HR activities in the first place. The impact of the COVID-19 pandemic on the labor market and Russian business in general is considered. The results of surveys of employers conducted by leading consulting and recruiting agencies in the period from March to October 2020 are presented. The main tasks of HR activities are identified, as well as the specifics of their implementation in Russian companies. The priority tasks of HR in a pandemic are to preserve the health of employees, as well as to protect the business as much as possible. The variety of spheres of activity of Russian companies, the variety of their potential and personnel policies do not allow to rank other tasks, but make it possible to highlight the general and most common: automation of HR processes, adaptation of employees to new conditions, optimization of personnel costs, optimization of staff, establishment of internal communication in new business processes, control of employees at remote work, maintenance and development of the HR brand. It is concluded that in the context of a coronavirus pandemic, people's health and business success depend, first of all, on the tactics and strategy of personnel management, on the ability of managers to make timely competent management decisions in a crisis situation.

Задачи HR-деятельности включают в себя широкий спектр направлений и их выбор, а также реализация зависят от факторов как внешнего, так и внутреннего характера. Пандемия коронавирусной инфекции оказала влияние на все сферы человеческой жизни. Среди факторов негативного влияния в трудовой сфере можно выделить следующие: угроза жизни и здоровью, новые условия труда (в т.ч. и удаленный режим работы), карантинные меры, ограничение передвижений, снижение экономической активности, рост тревожности в обществе. Указанные факторы оказывает негативное воздействие на пер-

сонал и бизнес компаний. Сложившаяся ситуация ставит HR-деятельность на первое место, поскольку, в первую очередь, именно от нее зависит здоровье людей и успех бизнеса. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы выделения приоритетных задач HR-деятельности и анализ опыта их реализации в российских компаниях в условиях пандемии.

Цель исследования

Целью данного исследования является анализ особенностей реализации задач HR-деятельности в российских компаниях в условиях пандемии COVID-19.

Материал и методы исследования

Следует отметить изменения, произошедшие на российском рынке труда. Причем, влияние пандемии проявилось не сразу, постепенно: 31 декабря 2019 года власти Китая проинформировали ВОЗ о вспышке неизвестной пневмонии, 11 марта 2020 года ВОЗ объявила вспышку коронавируса пандемией. В связи с угрозой эпидемии 25 марта 2020 г. в России был объявлен нерабочий период по 30 апреля 2020 г. В ночь с 8 на 9 марта упали нефтяные котировки, а в 10-х числах марта резко ослаб курс рубля. Эффект от данных событий наиболее ярко проявился на российском рынке труда в конце марта–начале апреля 2020 г. В первую очередь, это нашло отражение в изменении востребованности профессий. Вырос спрос на работников медицинской сферы, государственных служащих, рабочего и домашнего персонала. Произошёл резкий спад востребованности в сферах искусства, культуры, развлечений, фитнес-клубов, салонов красоты, туризма, гостиничного и ресторанного бизнеса [1]. Ослабление карантинных мер изменило данную тенденцию, и ситуация менялась. Тем ни менее, отрасли в которых произошло снижение спроса в период самоизоляции, по сей день остаются наиболее пострадавшими. Также следует отметить, что широкое распространение удалённой работы и возросшая потребность в временном персонале привели к переходу таких форм занятости, как телетруд, аутсорсинг и аутстаффинг персонала, из категории нестандартных форм – в стандартные [2].

Если рассматривать воздействие пандемии COVID-19 на российский бизнес в целом, то согласно исследованию, проведённым РБК и SAP в августе 2020 года, негативное влияние почувствовало на себе абсолютное большинство российских компаний независимо от сферы ведения бизнеса [3]. Это стало следствием введённых ограничительных карантинных мер с конца марта 2020 года и последовавшим за этим массовым сокращением потребительского спроса. В то же время, пандемия открыла определённые возможности для некоторых секторов экономики: производство товаров народного потребления (в первую

очередь, продуктов питания), фармацевтика, логистика. Бизнес стал развиваться в тех компаниях, которые смогли:

- удовлетворить спрос населения на продукты питания и товары первой необходимости в период карантина;
- переориентировать производство на выпуск средств защиты.

В худшем положении оказались классические производственные компании, что было связано с введением всеобщего карантина, падением объёмов внешне-торговых операций, а также с сокращением внутреннего спроса. В целом, согласно опросам РБК и SAP, падение выручки в период пандемии коронавируса COVID-19 составило 13%. Больше всего пострадали ритейлеры, производители промышленных товаров и товаров народного потребления (не относящихся к продуктам питания). В то же время, в меньшей степени пандемия сказалась на финансовых показателях логистических операторов и фармацевтических компаний, где у большинства выручка сократилась в среднем не более чем на 16%, а примерно у трети – был отмечен рост более, чем на 50% [3].

С целью сохранения бизнеса и ускорения выхода из кризиса, компании были вынуждены изменять подходы к управлению. Прежде всего, это коснулось управления персоналом. Подходы к управлению персоналом и реализация задач HR-деятельности в российских компаниях в условиях пандемии COVID-19 являются предметом исследования многих консалтинговых и рекрутинговых компаний, в частности, таких, как: EY [4], KPMG [5], Deloitte и SAP [6], hh.ru [7, 8], Antal Russia [9, 10], Superjob [11], Kontakt InterSearch Russia [12].

Эмпирическая база основана на вторичном анализе результатов исследований, проведённых консалтинговыми и рекрутинговыми компаниями в период с марта по октябрь 2020 г.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ результатов исследований, проведённых консалтинговыми и рекрутинговыми компаниями демонстрирует ряд основных задач HR-деятельности в современных условиях. Приоритетными задачами HR в условиях пандемии

являются – сохранение здоровья сотрудников, а также – максимальная защита бизнеса [4]. Многообразие сфер деятельности российских компаний, разнообразие их потенциала и кадровых политик не позволяют проранжировать остальные задачи, но дают возможность выделить общие и наиболее распространённые: автоматизация HR-процессов, адаптация сотрудников в новых условиях, оптимизация расходов на персонал, оптимизация штата, налаживание внутренней коммуникации в новых бизнес-процессах, контроль сотрудников на удалённой работе, поддержание и развитие HR-бренда.

Рассмотрим некоторые задачи с точки зрения российской действительности.

1. Сохранение здоровья сотрудников. Обеспечение безопасности жизни и здоровья работников включает в себя различные аспекты: правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические и т.д. Данный процесс, как правило, обеспечивается посредством взаимодействия администрации, подразделений охраны труда и самого работника. Согласно опросам, проведённым компанией KPMG в марте 2020 г. [5], треть российских компаний перевели на удалённую работу более 75% сотрудников в первые недели ухудшения эпидемиологической обстановки. Для тех сотрудников, чей характер работы не предполагал удалённого варианта, компании минимизировали риски, в первую очередь, посредством обеспечения персонала средствами индивидуальной защиты, использования графиков сменного режима работы и предложений ухода в оплачиваемый отпуск.

2. Автоматизация HR-процессов. Применение информационных технологий является необходимым условием выживания любой современной компании. Автоматизация, при ее грамотном применении, способствует повышению качества продукции, модификации среды использования продукта компании, повышению эффективности процессов создания добавочной стоимости, оптимизации внутренних и внешних коммуникаций и т.д. Наряду с вопросами оптимизации производства, на первый план всё чаще выходит потребность в качественном совершенствовании HR-процессов. Среди

принципов цифрового управления персоналом следует выделить [13]:

- гибкий подход к развитию персонала;
- интеграция менеджмента и владельцев бизнеса в общую систему управления;
- опережающая мотивация;
- персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать;
- превалирование потенциала при подборе кадров;
- преобладание рабочих групп и проектных команд перед традиционными структурными подразделениями;
- проактивная инновационная роль;
- стимулирование перемен.

Пандемии COVID-19 существенно усилила значимость информационных технологий в управлении персоналом, что привело к необходимости в адаптации HR-процессов к новым условиям функционирования. Ещё в 2019 г. уровень цифровой зрелости российских компаний был достаточно низким. Причинами, тормозящими развитие автоматизации HR-процессов, являлись: нежелание руководителей нести дополнительные расходы, их консерватизмом, отсутствие необходимых ИТ-специалистов [14]. В первую очередь, автоматизации были подвержены наиболее трудозатратные HR-процессы, в частности: делопроизводство, расчёт заработных плат, найм. Сегодня, в условиях пандемии, автоматизации подвержены, в той или иной степени, все направления HR-деятельности. Согласно исследованиям, проведённым компанией Antal Russia, с начала 2020 года 39% компаний автоматизировали HR-аналитику, 38% – систему компенсаций и льгот, а 34% – программу обучения персонала. Также, как минимум, у половины компаний автоматизирован рекрутмент и внутренние коммуникации. В то же время, меньше всего в российских компаниях автоматизирована адаптация персонала [9]. Следует отметить, что в нынешних условиях, большинство организаций отмечают позитивный опыт от применения информационных технологий в управлении персоналом и планируют их применение после нормализации эпидемиологической обстановки в стране и в мире.

3. Адаптация сотрудников в новых условиях. Трудовая адаптация представляет собой процесс освоения работником новой трудовой ситуации. Если данный процесс не подвержен должному управлению, то работник, вне зависимости от его квалификации, не сможет принести компании максимальной пользы. В условиях пандемии продемонстрировали различную готовность и устойчивость к изменениям. Также руководители по-разному отнеслись к необходимости в адаптации. Согласно результатам опросов руководителей, проведённых компанией Superjob в мае 2020 г., на вопрос: «Как вы считаете, потребуется ли адаптация сотрудникам, возвращающимся к работе после отмены режима самоизоляции?» ответило утвердительно только 55% респондентов [11]. Впоследствии, кризисные условия показали, что: во-первых, адаптация понадобилась практически всем сотрудникам; во-вторых, адаптация потребовалась также и руководителям. Более того, адаптационные процессы происходят и сейчас, поскольку трудовая среда периодически меняется.

4. Оптимизация расходов на персонал. Расходы на персонал представляют собой интегральный показатель, который включает в себя совокупность затрат всех расходов, связанных с функционированием человеческих ресурсов в организации. Определение расходов на персонал должно осуществляться с точки зрения ценности человеческих ресурсов для организации [15]. В кризисных условиях, как правило оптимизация расходов, направлена на их снижение. Согласно исследованиям, проведённым компанией Antal Russia перед введением в России режима самоизоляции, две трети компаний запланировали сокращение HR-бюджета, в первую очередь, в отношении корпоративных мероприятий, командировок и обучения персонала [10]. Результаты опросов, проведённых компанией hh.ru в сентябре 2020 г., показали, что по факту не сокращали расходы на персонал только 6% компаний. В первую

очередь, сокращения коснулись: корпоративных мероприятий; компенсаций и льгот; оценки, обучения и развития; фонда заработной платы. В то же время, наблюдалось и увеличение расходов на персонал, в первую очередь на: найм, компенсации и льготы, внутренние коммуникации, обучение и развитие [8]. Следует отметить, что проблема развития персонала в условиях пандемии особенно актуальна для высокотехнологических отраслей промышленности, в частности – аэрокосмической, где особенно остро ощущается необходимость в систематическом наращивании интеллектуального капитала.

5. Оптимизация штата.

Результаты опросов работодателей, проведённых компанией hh.ru в начале апреля 2020 г., показали, что у 75% численность организации не изменилась, а у 20% – уменьшилась. В компаниях, где численность уменьшилась, отметили, что, в первую очередь, были уволены рядовые специалисты, стажёры и практиканты. В меньшей степени увольняли руководящий состав (линейные руководители, топ-менеджеры, ведущие специалисты). Также респонденты поделились своими планами на изменение численности в ближайшие полгода: ответы «численность точно уменьшится» и «скорее всего, уменьшится» составили – 37%; не изменится – 22%; «скорее всего, увеличится» и «точно увеличится» – 21%; затруднились ответить – 20%. Уменьшение численности больше всего запланировали работодатели Москвы, Санкт-Петербурга и Северо-Западного федерального округа [7]. Опросы, проведённые в сентябре [9], продемонстрировали обратную тенденцию, направленную на увеличение штата: ответы «численность точно уменьшится» и «скорее всего, уменьшится» составили – 22%; «скорее всего, увеличится» и «точно увеличится» – 49%. Следует отметить, что, снятие карантинных мер привело к стремительному росту предложения рабочей силы. В следствие этого, компании столкнулись с рядом трудностей при найме, которые были связа-

ны, прежде всего, с большим количеством недобросовестных соискателей.

6. Контроль сотрудников на удалённой работе. Новые условия труда в условиях пандемии привели к необходимости поиска оптимальных инструментов контроля персонала. Согласно опросам HR-директоров и топ-менеджеров, проведённых в первой половине апреля компанией Kontakt InterSearch Russia, наиболее распространёнными инструментами контроля работы сотрудников в условиях самоизоляции являлись: формирование задач на день и контроль их выполнения в течение дня; регулярные звонки; переключки и проверки в чатах; ИТ-инструменты учёта рабочего времени персонала. Также применялись иные инструменты: мониторинг активности рабочего компьютера, оценка результатов (сроки, объёмы и т.п.), отслеживание местонахождение сотрудников по мобильным телефонам [12].

Выводы

Таким образом анализ результатов исследований, проведённых консалтинговыми и рекрутинговыми компаниями в период с марта по октябрь 2020 г., позволил выявить основные задачи HR-деятельности, также особенности их реализации в российских компаниях:

1. Приоритетными задачами HR в условиях пандемии являются – сохранение здоровья сотрудников, а также – максимальная защита бизнеса в новых условиях. Среди остальных, наиболее распространённых задач, следует выделить: автоматизация HR-процессов, адаптация сотрудников в новых условиях, оптимизация расходов на персонал, оптимизация штата, налаживание внутренней коммуникации в новых бизнес-процессах, контроль сотрудников на удалённой работе, поддержание и развитие HR-бренда.

2. В первые недели ухудшения эпидемиологической обстановки треть компаний перевели большую

часть сотрудников на дистанционный режим. С целью минимизации рисков для тех, чей режим работы не предполагал дистанционного варианта, применялись такие меры, как: обеспечение персонала средствами индивидуальной защиты, использование графиков сменного режима работы, предоставление отпуска.

3. Пандемия COVID-19 привела к стремительному росту автоматизации HR-процессов. На сегодняшний день в российских компаниях подвержены автоматизации, в той или иной степени, все направления HR-деятельности, в т.ч.: делопроизводство, расчёт заработных плат, найм, внутренние коммуникации, HR-аналитика.

4. Кризисные условия продемонстрировали необходимость в адаптации всех сотрудников и руководителей.

5. Оптимизация расходов на персонал в кризисных условиях направлена преимущественно на их снижение. В первую очередь, это коснулось таких направлений, как: корпоративные мероприятия, командировки и обучение.

6. В период действия карантинных мер компании, в большей степени, были ориентированы на сокращение численности персонала. После отмены карантина – была отмечена обратная тенденция. В то же время, снятие карантинных мер привело к стремительному росту недобросовестного предложения рабочей силы на рынке труда что привело к дополнительным трудностям при найме.

7. Новые условия труда в условиях пандемии привели к необходимости поиска оптимальных инструментов контроля персонала, среди которых, наиболее распространёнными являются: формирование задач на день и контроль их выполнения в течение дня; регулярные звонки; переключки и проверки в чатах; ИТ-инструменты учёта рабочего времени персонала.

В нынешних условиях здоровье людей и успех бизнеса зависят, прежде всего, от тактики и стратегии управления персоналом, от умения руководителей своевременно принимать грамотные управленческие решения в кризисной ситуации.

Библиографический список

1. Михайлов А.А., Федулов В.И. Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. №29(3). С. 222-226.
2. Михайлов А.А., Федулов В.И. Влияние пандемии COVID-19 на российский рынок труда // Московский экономический журнал. 2020. №11.
3. Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес [Электронный ресурс]. URL: https://samybiz.rbc.ru/RBK_Issledovanie_vliyaniya_pandemii_COVID_19_na_rossiyskiy_biznes.pdf (дата обращения: 24.12.2020).
4. COVID-19: Ключевые вопросы управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: https://www.ey.com/ru_ru/workforce/key-hr-questions-during-covid-19 (дата обращения: 03.12.2020).
5. Действия HR в ситуации пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата обращения: 03.12.2020).
6. SAP и Deloitte: менее 3% HR-специалистов в РФ используют предиктивную аналитику и искусственный интеллект, чат-боты – 4–6% [Электронный ресурс]. URL: <https://news.sap.com/cis/2019/04/sap-i-deloitte-menee-3-hr-spezialistov-v-rf-ispolzuy/> (дата обращения: 08.05.2020).
7. Что происходит на рынке труда этой весной [Электронный ресурс] // hh.ru [сайт]. URL: <https://sergievposad.hh.ru/article/26647> (дата обращения: 03.12.2020).
8. COVID-19: влияние пандемии на российский рынок труда [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16952749.pdf> (дата обращения: 03.12.2020).
9. Планы компаний до конца 2020 года: автоматизация HR-процессов [Электронный ресурс]. URL: <https://antalrussia.ru/планы-компаний-до-конца-2020-года-автомат/> (дата обращения: 22.11.2020).
10. Планы работодателей в отношении персонала: весна 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://antalrussia.ru/news/plany-rabotodateley-v-otnoshenii-personala-vesna-2020/> (дата обращения: 03.12.2020).
11. После отмены карантина персоналу потребуется адаптация, уверены более половины работодателей [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112365/posle-otmeny-karantina-personalu-potrebuetsya-adaptaciya/> (дата обращения: 22.11.2020).
12. Промежуточные итоги «удалёнки»: вовлечённость, мотивация и контроль — как справляются работодатели и подчинённые. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cossa.ru/news/264354/> (дата обращения: 03.12.2020).
13. Молоткова Н.В., Хазанова Д.Л. Диджитализированное управление персоналом: понятие, перспективы развития // Креативная экономика. 2018. № 11. Том 12. С. 1865 – 1876.
14. Автоматизация рабочих процессов для отдела HR [Электронный ресурс]. URL: <https://it-guild.com/info/blog/avtomatizatsiya-rabochikh-protseessov-dlya-otdela-hr/> (дата обращения: 05.12.2020).
15. Тихонов А.И., Михайлов А.А., Федотова М.А. Управление человеческими ресурсами: организационные и социально-экономические механизмы управления трудом работников предприятий аэрокосмической отрасли: учебное пособие. – Ставрополь: Логос, 2019. 105 с.
16. Kraev V.M., Tikhonov A.I. Risk management in human resource management // TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics. 2019. T. 8. № 4. P. 1185-1190.