

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

PERSONNEL POLICY AT SERVICE SECTOR ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE PANDEMIC CRISIS

**M. Pozdeev
G. Trenin**

Summary. The article deals with the transformation of Russian human resource management practices in service enterprises during the coronavirus pandemic in 2020–2021. New functions performed by human resources departments under the conditions of economic crisis caused by the introduction of anti-epidemic measures are revealed. The changes in personnel policy of service enterprises as the increased role of computer literacy, the need to address the problem of retaining such personnel when they can not perform full-time work, precarization of human resources, the development of smart-recruiting and zero-HR technologies are revealed.

Keywords: personnel policy, human resource management, service sector, crisis, pandemic.

Пандемия коронавируса вызвала в мировой и российской экономике кризисные процессы. Необходимость введения антиэпидемиологических мер коренным образом изменила представление о способах реализации бизнес-процессах. Весной 2020 г. практически все компании были вынуждены пересмотреть привычные подходы к реализации своей деятельности — начала повсеместно внедряться дистанционная занятость, изменившая представления об управлении человеческими ресурсами (УЧР, HR). В значительной степени изменилась и кадровая политика, в том числе, в компаниях сферы услуг.

В целом, политика в сфере управления человеческими ресурсами в период пандемии в большинстве компаний отличалась повышенными требованиями к гибкости (адаптивности). Возникла необходимость организации множества бизнес-процессов в дистанционном формате — часть задач по реформатированию деятельности компаний в этом ключе легла на кадровых специалистов. В частности, специалисты по УЧР занимались сохранением имеющегося уровня мотивации сотрудников при переходе к дистанционной работе.

Поздеев Максим Андреевич

Аспирант, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого
mak0sia@yandex.ru

Тренин Герман Михайлович

Аспирант, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого
volgastroy@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются трансформации российской практики управления человеческими ресурсами на предприятиях сферы услуг в период пандемии коронавируса в 2020–2021 гг. Выявляются новые функции, которые выполняли кадровые службы в условиях экономического кризиса, вызванного введением антиэпидемиологических мер. Выявляются изменения в кадровой политике предприятий сферы услуг как повышенная роль компьютерной грамотности, необходимость решать проблему сохранения таких кадров при невозможности ими вести полноценную трудовую деятельность, прекаризация человеческих ресурсов, развитие технологий smart-рекрутинга и zero-HR.

Ключевые слова: кадровая политика, управление человеческими ресурсами, сфера услуг, кризис, пандемия.

Сфера услуг, в целом, оказалась больше подвержена пандемическому кризису, чем другие секторы экономики. Ресторанный бизнес, туризм, event-компании, гостиничный бизнес оказались под сильным ударом “кризисной стихии”, поскольку наиболее уязвимым оказался бизнес, требующий непосредственный контакт лица, предоставляющего услугу, и клиента. Различные ограничения, вызванные COVID-19, вводимые государством не последовательно, создали серьезные угрозы для развития сервисных компаний.

Одним из основных трендов в области кадровой политики в 2020 г. стали smart-рекрутинг и zero-HR [7]. Как отмечают М.Э. Мартынова и С.Г. Камшилов, “Прежде всего это про внедрение технологий, автоматизирующих процесс подбора персонала, и снижение вовлеченности человека на всех этапах найма. К smart-рекрутингу также относится внедрение реферальных программ, когда поиск новых кадров опирается на рекомендации сотрудников и использование соцсетей для поиска кандидатов: с теми, чей профиль в соцсетях отвечает запросу рекрутера, можно быстро связаться в мессенджере” [3].



Рис. 1. Трансформация кадровой политики в сфере услуг в условиях пандемии коронавируса

Значимым процессом в реализации кадровой политики, обусловленным пандемией коронавируса, стало увеличение precarious занятости в стране, под которой понимаются «ненадежные» трудовые отношения. В научной монографии «Прекариат: становление нового класса» под редакцией Ж.Т. Тощенко, сказано, что прекариат «характеризуется неформальной, временной, сезонной или частичной занятостью, носящей негарантированный, нестабильный, неустойчивый, преходящий характер» [4].

В.А. Кокшаров, Г.А. Агарков, А.Д. Суценко в статье «Прекаризация труда как растущая форма занятости молодых специалистов в условиях пандемии» выделяют следующие типы precarious занятости [2]:

1. Фрилансеры как представители «креативных профессий»;
2. Занятые в сфере IT-технологий;
3. Имеющие занятость на неполный рабочий день, нерегулярные приработки;
4. Вовлеченные в профессиональную деятельность на аутсорсинге;
5. Мигранты;
6. Безработные.

Пандемия коронавируса не только привела к ситуации, когда работодатели были вынуждены переводить сотрудников на удаленную занятость, но и способствовала модификации — временному отказу от привычной работы в офисе, что активировало поиски других форм

взаимодействия компании с работником, кроме постоянной занятости. Выросла роль аутсорсинга, фриланса, что оказалось выгодным для высококвалифицированных работников, однако повысило риски для социальных уязвимых, дискриминируемых категорий на рынке труда. Развитие цифровизации в ходе реализации кадровой политики, высвобождающее работников от офисной работы, усилилось в пандемический период, что повысило опасность появления маргинальных слоев населения, что, в частности, отмечают В.А. Шамахов и Н.М. Межевич [5].

Характерно, что пандемия коронавируса ужесточила требования к специалистам в сфере HR и, в особенности, к руководителям отделов по управлению человеческими ресурсами (Human Resource Director). Руководитель отдела по УЧР в реальности последних лет должен сочетать в себе правовые знания, то есть обладать юридической подготовкой, знать специфику производственного процесса компании, владеть современными технологиями поиска, подбора и отбора персонала, иметь компетенции психолога, навыки проведения собеседования. Зачастую в период пандемии наблюдались два взаимоисключающих тренда. С одной стороны, руководство компании стало предъявлять очень высокие требования к сотрудникам в сфере УЧР, при этом эти требования зачастую были недостаточно формализованные (“завышенные”). С другой стороны, напротив, наблюдается тенденция к автоматизации процесса поиска персонала, что приводит к сокращению (хотя и не полному) числа работников кадровых отделов. Тенденции, возникшие в 2020–2021 гг., продолжают и сейчас. Так, по информации РБК Pro, более 60% опрошенных HRD сегодня ищут работу или думают о смене в 2022 году [8].

Трансформация кадровой политики в сфере услуг в условиях пандемии коронавируса представлена на рис. 1.

Кадровая политика компаний сервисного профиля усложнилась с 2020 г.— деловая среда сталкивается с новыми рисками, воздействие которых становится все более непредсказуемым. При этом заметна тенденция, согласно которой более “сложные” сервисные компании, предоставляющие высокотехнологические услуги, в большей степени видоизменяют систему управления человеческими ресурсами, нежели предприятия, опирающиеся на низкоквалифицированный труд, в которых кадровая политика более консервативна.

В целом, ограничительные меры, связанные с пандемией COVID-19, привели к следующим изменениям кадровой политики в компаниях сферы услуг:

1. Базовой компетенцией для многих работников стала возможность дистанционной работы и на-

личие соответствующих навыков (“компьютерная грамотность”). Персонал старшего возраста испытывал сложности с освоением программного обеспечения, позволяющего работать в новых условиях. Соответственно, отсутствие данной компетенции могло рассматриваться как фундаментальный недостаток сотрудника при найме на работу;

2. Наибольшая часть предприятий сферы услуг в период пандемии столкнулась с невозможностью оказывать услуги, требующие непосредственного контакта между работником и клиентом. Особую актуальность эта проблема имела в первые, самые жесткие месяцы ограничений. В результате HR-специалисты были вынуждены решать проблему сохранения таких кадров при невозможности ими вести полноценную трудовую деятельность.
3. Другой важной компетенцией работника стала возможность качественно выполнять трудовые функции вне офиса и коллектива. Увеличились требования к внутренней дисциплине, способности работника самостоятельно выполнять поставленные задачи без перманентного контроля со стороны руководства;
4. Пандемия коронавируса создала потребность к проведению дистанционных интервью с потенциальными работниками. Доля таких интервью в значительном числе компаний приблизилась к 100%. Такой подход изменил отношение соискателей к поиску работодателя — увеличилась возможность для прохождения собеседования за пределами региона проживания. Понижилась значимость нахождения соискателя, проходящего собеседование, в регионе присутствия компании.
5. Усилились тенденции к прекаризации работников — снижение социальных гарантий, развитие кратковременных договоров, повышение тревожности работников в связи с необходимостью сохранять рабочее место в условиях неопределенности.
6. Развитие технологий smart-рекрутинга и zero-HR в высокотехнологичных сферах. Процесс поиска персонала становится более автоматизированным, снижается роль менеджера по персоналу, снижается количество собеседований в оффлайн. При этом необходимо отметить, что несмотря на рост автоматизации процессов HR в пандемический период, в большинстве отраслей по-прежнему доминирует существовавшая ранее, “неавтоматизированная” кадровая политика.
7. Активное внедрение кейс-интервью при найме персонала. Значимым качеством сотрудника становится возможность решать задачи (кейсы),

то есть демонстрировать не только способность выполнять однотипные, рутинные задачи, повторяющиеся раз за разом, но и умение действовать

в нестандартных ситуациях. Возрастает потребность в повышенной адаптивности работника к изменениям внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гросс А.Ф. Концептуальная модель кадровой политики в условиях организационных изменений — М.: Лаборатория книги, 2012—131 с.
2. Кокшаров В.А., Агарков Г.А., Сущенко А.Д. Прекаризация труда, как растущая форма занятости молодых специалистов в условиях пандемии // Экономика региона. 2020. Т. 16, вып. 4. С. 1061—1071.
3. Мартынова М.Э., Камшилов С.Г. Специфика управления персоналом в условиях пандемии коронавируса // Общество, экономика, управление. 2020. Т. 5. № 4. С. 57—60.
4. Прекариат: становление нового класса: (коллективная монография) /Под ред. Ж.Т. Тощенко. — М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2020. — 400 с.
5. Шамахов В.А., Межевич Н.М. Прекариат в условиях пандемии: новые тенденции, традиционное содержание, некоторые европейские практики // Управленческое консультирование. 2021. № 2 (146). С. 10—17.
6. Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: XVIII Всероссийская научно-практическая конференция, 2 февраля 2021 года — СПб: Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2021. — 117 с.
7. ТОП-15 трендов в рекрутинге в 2020 году [Электронный ресурс]. — URL: <https://hr-profi.ru/news/top-15-trendov-v-rekrutinge-v-2020-godu/> (дата обращения 14.11.2020).
8. Трансформация бизнеса в период пандемии, повлиявшая на HR-стратегии [Электронный ресурс]. — URL: (дата обращения 18.02.2022).

© Поздеев Максим Андреевич (mak0sia@yandex.ru), Тренин Герман Михайлович (volgastroj@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»

