

РАЗРАБОТКА МЕТОДИК УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РЕАЛИЯХ ПАНДЕМИИ COVID**Козловский Кирилл Сергеевич**

магистрант, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, РФ, г. Москва

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT METHODS IN THE REALITIES OF THE COVID PANDEMIC**Kirill Kozlovsky***Undergraduate Plekhanov Russian University of Economics, Russia, Moscow*

Аннотация. Два года назад пандемия Covid затронула множество различных видов человеческой деятельности, одним из самых важных стало социальное взаимодействие с другими людьми. Принятые карантинные меры вынуждают людей держаться на расстоянии друг от друга, из-за чего предприятиям сложно поддерживать обычный офисный рабочий процесс и повседневную деятельность. Некоторые предприятия решили временно приостановить свою деятельность, другие не могли нести серьезных убытков в течение длительного периода времени и были вынуждены закрыться вовсе. Чтобы выжить и приспособиться к этой новой ситуации, были разработаны различные меры и методы управления. Беспрецедентные и инновационные, эти методы продолжают изменять бизнес-среду различных компаний.

Abstract. For two years now a lot of different kinds of human activities have been affected by the Covid pandemic, but the most important one would be social interaction with other people. Taken quarantine measures have forced people to keep distance from one another which made things difficult for businesses to maintain their regular office workflow and day-to-day operations. Some businesses decided to suspend their activities temporarily while others could not sustain serious losses for long period of time and had to shut down altogether. In order to survive and adjust to this new situation, different measures and management techniques were developed. Unprecedented and innovative, these methods continue to change business environment of different companies.

Ключевые слова: Ковид-19, пандемия, менеджмент, карантин, HR-методы, работа онлайн.

Keywords: Covid-19, pandemic, management, quarantine measures, HR techniques, remote working.

Введение. После того, как люди осознали серьезность ситуации с Covid, в организациях стали внедряться различные карантинные меры: «обязательное ношение медицинских масок, социальное дистанцирование, ежедневная уборка помещений и воздуха, удаленная работа, ограничение присутствия персонала и другие» [1]. Серьезность этих мер сильно различалась для разных стран и организаций. В то время как некоторые компании могли выбирать, как

работать и какие меры применять, другие не могли. В соответствии с рабочей политикой в области охраны труда и техники безопасности в Великобритании «организация обязана обеспечить применение социального дистанцирования, чтобы сделать рабочие места сотрудников безопасными от COVID» [2]. Это означает, что любой сотрудник, который считает, что меры социального дистанцирования не воспринимаются компанией всерьез, может сообщить о таком случае и потребовать компенсацию.

Для некоторых организаций это стало серьезным препятствием, так как реализация этих мер потребовала бы финансовых вложений, «переустройства рабочей среды и изменения рабочего процесса». [3] В короткие сроки HR-департаменты, ответственные за реализацию этих мер, начали предлагать инновационные идеи, которые позволили бы удовлетворить карантинные ограничения и в то же время минимизировать риски и убытки, чтобы компания была в выигрыше. Некоторые из этих инновационных методов оказались успешными и открыли новые возможности для организаций, а некоторые нанесли серьезный ущерб компаниям. В этой исследовательской работе я опишу несколько методов управления персоналом, реализованных в разных компаниях, где людям приходится сотрудничать друг с другом в режиме реального времени при работе над групповыми проектами, и результаты внедрения.

Обзор литературы. Было проведено много исследований пандемии COVID и того, как она влияет на различные отрасли, однако не так много исследователей коснулись индустрии цифровых развлечений, в то время как компании, занимающиеся цифровыми развлечениями, внедрили множество инновационных мер.

В марте 2021 года Микела Пиккаротти, Сесилия Сильвестри и Патрицио Морганти опубликовали исследование о влиянии COVID-19 на менеджмент. «Глубокий экономический кризис, последовавший за ростом пандемии, заставил фирмы и исследователей задуматься о необходимых изменениях и новых проблемах для выживания бизнеса». [4]

В сентябре 2020 года Блэр Шеппард опубликовал исследование о влиянии кризиса Covid-19 на управление персоналом и реакцию компаний. «Еще до того, как коронавирус довел удаленную работу до предела, виртуальная работа росла. Согласно данным Flexjobs, количество людей, работающих удаленно в США, увеличилось на 159 процентов в период с 2005 по 2017 год. Данные также показывают, что 4,7 миллиона человек в США в настоящее время работают удаленно, по сравнению с 3,9 миллионами в 2015 году». [5]

Теоретические основы. Методы управления, применяемые отделами кадров для адаптации к ухудшающимся условиям пандемии Covid-19, различаются и зависят от серьезности карантинных мер и политики компании; однако они имеют некоторые сходства и могут быть отнесены к разным категориям:

Онлайн-рекрутмент — ранее предварительная мера в процессе найма, «онлайн-рекрутмент вообще заменил обычный найм в некоторых компаниях» [6]. Такая мера позволяет снизить влияние вируса и позволяет компаниям нанимать людей в больших масштабах, чтобы удовлетворить потребность в увеличении численности персонала, чтобы обеспечить бесперебойную работу всех департаментов. Онлайн-менеджмент – популярная методика, позволяющая руководителям оставаться на связи со всеми сотрудниками, даже если часть сотрудников работает в онлайн-формате или в офисе происходит ротация персонала.

Корпоративный интранет — онлайн-функция, которая позволяет всем членам компании работать в команде, независимо от того, насколько далеко они друг от друга.

Методы дистанционной работы – аналогичны онлайн-управлению, эта мера позволяет сотрудникам оставаться на связи друг с другом.

Электронное обучение – онлайн-функция, состоящая из различных образовательных программ и позволяющая проводить обучение персонала в онлайн-формате.

«Тайм шэринг» – этот прием используется, когда компания проводит частую дезинфекцию помещений и воздуха. У каждой офисной рабочей проектной группы есть ограниченное время для использования помещений и других офисных услуг.

Ротация персонала — используется компаниями для обеспечения большей гибкости графика работы персонала, снижения воздействия вирусов и позволяет некоторым сотрудникам, работающим в онлайн-формате, посещать офис.

Методы управления, внедренные Activision Blizzard. Как компания цифровых развлечений, Activision Blizzard создает симуляторы, фильмы, видеоигры, 3D-модели, анимацию и другие цифровые продукты. Для компании необходимо, чтобы её сотрудники имели возможность посещать офис, так как практически любая работа в сфере цифровых развлечений требует специального оборудования, физического присутствия персонала, занимающегося анимацией захвата движения.

Covid-19 изначально создал массу препятствий для нормальной работы компании, основными проблемами были:

1. Задержки проекта
2. Отсутствие персонала в офисе
3. Высокий уровень заражения
4. Потеря клиентов
5. Ущерб репутации

Сначала только 25% из 10 000 сотрудников были переведены на удаленную работу, чтобы освободить больше места для социального дистанцирования в офисах и в то же время сохранить весь персонал, необходимый для проектов, в офисе.

Не увидев улучшения ситуации, было решено, что обычных методов с удаленной работой будет недостаточно. «У нас была политика удаленной работы, но, как вы понимаете, она не была предназначена для ситуации, когда все будут работать удаленно, переживая кризис, в котором мы сейчас находимся», — сказала Клодин Нотон, директор по персоналу Activision Blizzard. . "[7]

Успешный план решения этой проблемы был разработан командой управления персоналом, этот план включал внедрение следующих методов:

Ротация персонала и разделение времени — был разработан надлежащий график, чтобы гарантировать, что в приоритетных проектах будет достаточно сотрудников, присутствующих в офисе. Другим командам, работающим над более мелкими проектами, выдали оборудование и перевели на удаленную работу.

Руководители проектов всегда были на связи со своими командами через онлайн-сервисы, чтобы убедиться, что все в порядке.

В результате реализации этого плана:

Команды, работающие над жизненно важными проектами, могли снова использовать оборудование, когда им это было нужно;

Персонал, работающий над небольшими проектами, переведен на удаленную работу с оборудованием, достаточно мощным для продолжения работы;

Меньшее количество людей, присутствующих в офисе, значительно снижает риск заражения;

Сейчас 50% сотрудников работают удаленно, а еще 50% имеют график, который позволяет использовать офисное оборудование в разное время без задержек и риска для здоровья. Несмотря на то, что большинство компаний несут убытки из-за пандемии, Activision Blizzard, благодаря быстрому внедрению методов управления для борьбы с последствиями Covid, теперь испытывает рост выручки: процент выручки вырос до 82,3% в 2021 году по сравнению

с 73,6% в 2020 году.

Методы управления, реализованные CD Projekt. Польская цифровая компания «CD Projekt» не была готова к пандемии и была вынуждена быстро ввести карантинные меры, чтобы обеспечить работоспособность своих сотрудников» [8]. Изначально компания столкнулась с похожими проблемами:

1. Задержки проекта
2. Отсутствие персонала в офисе
3. Высокий уровень заражения

Несмотря на то, что «правительство Польши вводит такие же временные ограничения для борьбы с инфекцией, польские компании оставляют за собой право выбирать, какие методы карантина будут применяться внутри компании» [9]. Пока компания выжидала, прежде чем вносить какие-либо изменения, ряд сотрудников варшавского офиса отказались продолжать работу до тех пор, пока не будут реализованы хотя бы некоторые анти-Covid-меры. В результате сложившейся ситуации было уволено 13 рабочих. Замены были быстро найдены через онлайн-рекрутинг, но ситуация вынудила отдел кадров разработать подходящий план.

Было принято решение перевести на удаленную работу 250 из 300 человек в офисе Варшавы и 40 из 60 сотрудников в офисе в Кракове, чтобы снизить риски для здоровья. К несчастью для компании, многие люди, которые были переведены на удаленную работу, работали над крупным жизненно важным проектом. Задержки начали увеличиваться, так как персонал не мог эффективно работать над большим проектом из дома. Без ротации кадров все назначенные должности были закреплены, и чтобы уложиться в сроки, люди, работающие в офисе, постоянно были вынуждены работать сверхурочно, чтобы компенсировать удаленно работающих сотрудников. Это привело к тому, что ряд сотрудников покинули компанию. В результате постоянные задержки, срыв сроков, уход и увольнение работников, все это серьезно подорвало имидж компании в глазах клиентов и инвесторов: «CD Projekt пережила резкое падение цен акций, акции упали на 29% с 443 злотых за акцию на 4 декабря 2020 г. до 313,9 злотых на 11 декабря».[10]

Заключение и рекомендации. На основе исследования и анализа методов управления, применяемых различными компаниями для борьбы с последствиями пандемии, можно сделать вывод, что важно действовать быстро и выбирать соответствующий метод в зависимости от конкретной ситуации. Обе компании столкнулись с похожими первоначальными проблемами в начале пандемии: обеим не хватало персонала, они испытывали задержки и изо всех сил пытались снизить уровень заражения. Обе компании отреагировали и внедрили методы, предназначенные для защиты компании и сотрудников, но с разными результатами.

Несмотря на штат в 10 000 сотрудников, Activision Blizzard удалось разработать план и график, чтобы приоритетным проектам уделялось необходимое внимание, а люди могли продолжать работать, не рискуя своим здоровьем.

Имея всего 360 работников в 2 офисах, CD Projekt не смогла осознать всю серьезность ситуации и быстро внедрить эффективную методику управления, в результате их действий компания потеряла 25 работников, был нанесен ущерб имиджу компании и она понесла убытки.

Независимо от количества сотрудников и размера компании, тщательный анализ ситуации и возможных результатов может помочь быстро и эффективно выбрать правильные методы управления и защитить компанию и ее сотрудников от серьезных последствий.

Список литературы:

1. Guidance for Businesses and Employers Responding to COVID-19 [Электронный ресурс] / URL: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html> (дата обращения: 08.05.2022)
2. United Kingdom – government [Электронный ресурс] // URL: <https://www.hse.gov.uk/coronavirus/social-distancing/index.htm> (дата обращения: 08.05.2022)
3. Guidance on Preparing Workplaces for COVID-19 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/OSHA3990.pdf> (дата обращения: 08.05.2022)
4. COVID-19 in Management Studies [Электронный ресурс] / URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3791/pdf> (дата обращения: 08.05.2022)
5. Sheppard Blair, Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study [Электронный ресурс] // URL: <https://blairsheppard.medium.com/time-to-adapt-the-worlds-biggest-challenges-are-accelerated-by-covid-19-a91b48aad8ce> (дата обращения: 08.05.2022)
6. COVID-19 Pandemic and digitalization [Электронный ресурс] // URL: <https://yello.co/blog/how-covid-19-changed-the-face-of-recruitment-overnight/> (дата обращения: 08.05.2022)
7. Activision Blizzard DEC [Электронный ресурс] // URL: <https://research.activision.com/> (дата обращения 08.06.2022)
8. CD Projekt Covid 19 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.cdprojekt.com/en/media/news/cd-projekt-update-on-covid-19/> (дата обращения: 10.06.2022)
9. Poland – government [Электронный ресурс] // URL: <https://www.gov.pl/web/coronavirus/temporary-limitations> (дата обращения: 10.06.2022)
10. CD Projekt stock fall [Электронный ресурс] // URL: <https://www.gamesindustry.biz/articles/2020-12-11-cd-projekt-red-stock-falls-29-percent-in-run-up-to-cyberpunk-2077-launch> (дата обращения: 10.06.2022)