

УДК: 331.1  
JEL: G01; J24; J30

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСОВ 2008–2009 И 2020–2021 гг.: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

А. С. Шпрингер

Санкт-Петербургский государственный университет,  
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

**Для цитирования:** Шпрингер А. С. 2021. Управление человеческими ресурсами в условиях кризисов 2008–2009 и 2020–2021 гг.: сравнительный анализ. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 20 (3): 371–390. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.304>

Цель работы заключается в выявлении особенностей управления человеческими ресурсами в условиях кризисов 2008–2009 и 2020–2021 гг. На основе информации, полученной в результате обзора вторичных источников, в которых анализируется управление человеческими ресурсами в период обоих кризисов, в статье рассматриваются практики управления человеческими ресурсами, необходимые для ослабления влияния кризиса на организацию и сотрудников: оптимизация работы организации; поддержание прозрачности коммуникаций между сотрудниками; подбор персонала; обучение и развитие сотрудников; удержание и мотивация сотрудников. Сравнительный анализ реализации этих практик в периоды двух кризисов показал, что УЧР трансформировалось: в 2008–2009 гг. главной задачей было снижение расходов на персонал, в то время как в 2020–2021 гг. — перевод сотрудников на удаленную работу, внедрение цифровых технологий для поддержания функционирования всех бизнес-процессов организации, борьба со стрессом сотрудников и поддержание их благополучия, а также физического и психологического здоровья. Результаты данного исследования могут быть использованы современными организациями в качестве основы программы повышения эффективности УЧР во время кризиса, а также для планирования дальнейшего развития УЧР, подготовки антикризисного плана.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, кризис, пандемия, COVID-19, антикризисное управление, компетенции УЧР-специалиста.

### ВВЕДЕНИЕ

Управление человеческими ресурсами (УЧР) в современном мире постоянно трансформируется в связи с необходимостью соответствовать запросам организации и ожиданиям сотрудников. Главные направления этой трансформации — цифровизация и автоматизация<sup>1</sup>. Вовлечение УЧР-специалистов в кризисное управление также является трендом в современных организациях [Athamneh, 2018]. Роль управления человеческими ресурсами в кризис довольно разнообразна и включает в себя разработку антикризисного плана на докризисной стадии, организацию эффективной коммуникации сотрудников и реализацию политики УЧР компании во время кризиса, оптимизацию затрат на человеческие ресурсы, поддержку функционирования всех бизнес-процессов.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2021

<sup>1</sup> Ferron D. 2020. Eight forces driving HR transformation right now. *EY*. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now](https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now) (дата обращения: 14.02.2021).

Большинство современных организаций воспринимает человеческий капитал как один из самых ценных активов, а эффективное управление человеческими ресурсами — как важную составляющую формирования устойчивого конкурентного преимущества компании на рынке и высокой эффективности бизнес-процессов<sup>2</sup>. В то время как кризисный период 2008–2009 гг. был обусловлен преимущественно финансовыми причинами, главной предпосылкой кризиса в 2020 г. стала эпидемиологическая ситуация в мире. Это значительно повлияло на управление человеческими ресурсами и способствовало его дальнейшей трансформации в кризисные годы [Cooke, Dickmann, Parry, 2020].

В начале 2020 г. большинство стран закрыли свои границы для предотвращения распространения вируса, что блокировало целые сектора экономики. Компании во всем мире были вынуждены принимать быстрые организационные решения, а также разрабатывать новые стратегии для повышения производительности труда, роста вовлеченности и благополучия сотрудников при удаленной работе. Кроме того, условия пандемии способствовали ускорению процессов цифровизации в области управления человеческими ресурсами. Вследствие государственных и эпидемиологических ограничений использование компаниями цифровых платформ стало необходимостью для предоставления сотрудникам доступа к рабочим местам. Фундаментальные изменения, произошедшие в организациях для сохранения деятельности в период кризиса 2020 г., оказали влияние на управление человеческими ресурсами.

Цель исследования — выявить актуальные особенности управления человеческими ресурсами в условиях кризисов. Для ее достижения необходимо решить ряд задач, а именно: проанализировать практики управления человеческими ресурсами в период мирового финансового кризиса 2008–2009 гг., провести сравнительный анализ управления человеческими ресурсами и обобщить полученные результаты по управлению человеческими ресурсами в период кризиса 2020–2021 гг., вызванного COVID-19.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассмотрены понятие кризиса, его виды, а также модели антикризисного управления. Во втором — роль управления человеческими ресурсами в период кризисов 2008–2009 гг. и 2020–2021 гг., в третьем и четвертом разделах проанализированы особенности рынка труда и управления человеческими ресурсами в эти годы. В пятом — описаны результаты исследования. В заключении представлены выводы об аспектах трансформации управления человеческими ресурсами.

## КРИЗИС И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Кризис в широком понимании — это нежелательная, неожиданная и неблагоприятная ситуация для организаций и общества. Во время кризиса люди могут

---

<sup>2</sup> COVID-19 и человеческий капитал. Группа Всемирного банка. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34518/211643RU.pdf> (дата обращения: 14.02.2021).

пострадать, находясь в роли внутренних стейкхолдеров (сотрудники, владельцы и инвесторы организации) или внешних (потребители, поставщики, государственные органы). К числу наиболее распространенных определений кризиса относятся:

- ♦ «внезапное или развивающееся изменение, которое приводит к возникновению неотложной проблемы, требующей немедленного решения» [Luecke, 2004, p. 16];
- ♦ «любое событие, которое может серьезно повредить людям, репутации или финансовому состоянию организации» [Barton, 2008, p. 21];
- ♦ «нестабильное время для организации с явной вероятностью нежелательного исхода» [Devlin, 2006, p. 15];
- ♦ «нежелательное, неожиданное, беспрецедентное событие, вызывающее повсеместное недоверие и неуверенность» [Rosenthal, Boin, Comfort, 2001, p. 28];
- ♦ «любое частичное или полное нарушение основных операций бизнеса в результате повреждения имущества или оборудования, причинения вреда людям, разрушения взаимосвязей, проблем окружающей среды» [Vardarlier, 2016, p. 464].

Применительно к организации обычно выделяют следующие виды кризисов: 1) технологический (компания может столкнуться с таким кризисом, если технологические инструменты, необходимые для работы организации, выйдут из строя: например, сбой оборудования и программного обеспечения, промышленные аварии); 2) социальный (обострение противоречий интересов различных социальных групп); 3) финансовый (может быть вызван резким снижением прибыли организации, что затрудняет выполнение финансовых обязательств или обслуживание долга); 4) организационный (изменение организационной структуры компании или, напротив, сдерживание изменений, которые необходимы для дальнейшего развития и эффективной работы); 5) кризис взаимодействия (происходит, когда у группы сотрудников возникают определенные требования или жалобы и они настаивают, чтобы организация их приняла) [Мазуренко, Одаренко, 2015].

Антикризисное управление — совокупность действий организации, направленных на управление в период кризиса эффективным способом [Lockwood, 2005]. Его главная задача — предусмотреть и минимизировать все возможные риски для организации и ускорить процесс восстановления.

Для описания процессов антикризисного управления используются различные теоретические модели. Согласно модели жизненного цикла кризиса, разработанной С. Финком, выделяются четыре стадии кризиса: 1) предварительная (первые признаки кризиса); 2) острая (провоцирующее событие); 3) хроническая (меры для блокировки развития кризиса); 4) разрешение кризиса [Fink, 1986]. По модели Я. Митроффа, процесс антикризисного управления делится на пять этапов: 1) обнаружение сигнала; 2) подготовка; 3) сдерживание; 4) восстановление

ние; 5) обучение по избеганию ошибок и перепроектирование (интеграция уроков, полученных на предыдущих этапах, для развития существующих процессов управления кризисными ситуациями) [Mitroff, 2005]. Основное различие между моделями Финка и Митроффа заключается в том, что в первой лишь устанавливается тот факт, что восстановление организации может происходить с разными темпами и эффективностью, а во второй подчеркивается, каким образом антикризисное управление способно стимулировать восстановление.

Наиболее распространенной в современных исследованиях является трехэтапная модель антикризисного управления, которая охватывает докризисную, кризисную и посткризисную стадии [Nizamidou, Vouzas, 2018]. Модели Финка и Митроффа полностью соответствуют этому подходу. Предкризисный этап включает в себя все аспекты подготовки к кризисной ситуации. Этап кризиса предполагает принятие мер в отношении провоцирующего события в течение всего периода активных антикризисных действий. Посткризисный этап отражает период активности после выхода из кризиса.

Рассмотренные модели антикризисного управления подразумевают выделение определенных стадий кризиса. Таким образом, кризис — динамичный процесс, который может протекать с различной продолжительностью любой стадии, и, следовательно, на каждой из них требуется предпринимать соответствующие меры для его преодоления в рамках антикризисного управления. Управление человеческими ресурсами имеет важное значение для успешной реализации антикризисных мер.

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ

Человеческие ресурсы играют важную роль на каждой стадии развития кризиса: создание антикризисного плана (докризисная), реагирование (кризисная) и восстановление (посткризисная). Современный подход к УЧР — стратегический и, соответственно, включает в себя вопросы, связанные не только с управлением персоналом, но и с мотивацией, управлением талантами, организацией командной работы, социализацией, развитием лидеров [Vardarlier, 2016]. Стратегия УЧР нередко разрабатывается совместно с руководителями других отделов компании с учетом различных аспектов влияния кризиса на организацию и ее сотрудников. Стратегическое УЧР, с одной стороны, предоставляет организациям операционные возможности для управления кризисами, а с другой — позволяет понять основную цель антикризисного управления, выделить ключевые действия, проанализировать допущенные ошибки при реагировании на кризис [Wang, Hutchins, Garavan, 2009].

Современные исследователи выделяют два подхода организации к УЧР в условиях кризиса: мягкую и жесткую модели УЧР. В рамках первого подхода предполагается, что сотрудники — ценный ресурс для компании, поэтому забота о них в этот сложный период является ключевым показателем успеха ор-

ганизации [Barrena-Martinez, López-Fernández, Romero-Fernandez, 2018]. Мягкая модель включает поддерживающие программы для сотрудников, например: дополнительное обучение для развития компетенций, необходимых в кризис, менторство, мотивацию сотрудников на результат. При втором подходе — жесткая модель — предполагается сокращение затрат на персонал (увольнение, снижение заработной платы, отмена дополнительных выплат, прекращение приема на работу, отмена программ по развитию сотрудников). На практике невозможно найти применение мягкой или жесткой моделей в чистом виде, в основном встречаются их комбинации, однако с выраженной направленностью в ту или иную сторону [Ezerdi et al., 2020]. В связи с тем, что кризисы возникают внезапно и различаются по уровню интенсивности, масштабу и продолжительности, не существует стандартной модели УЧР для выхода из подобной ситуации. Авторы исследования [Zagelmeyer, Gollan, 2012] предлагают описывать ее как *Terra Incognita*.

Практики, разрабатываемые и внедряемые УЧР-специалистами, в том числе и те, которые направлены на преодоление кризиса, как правило, результативны при работе в комплексе, а не отдельно друг от друга. Система УЧР — это набор методов и практик управления персоналом, который создается для достижения целей организации и поддержания ее эффективной деятельности [Wright, Boswell, 2002]. В системе УЧР выделяется пять компонентов: принципы, политика, программы, практики и климат [Armstrong, 2000; Arthur, Boyles, 2007]. В кризисной ситуации система УЧР находится не в вакууме, а подстраивается под экономическую среду, национальный контекст, стратегию организации, операционные потребности, ценности и потребности отдельных сотрудников [Farndale et al., 2019].

Согласно модели организационной устойчивости, практики и программы УЧР должны полностью согласовываться с политикой УЧР организации [Lengnick-Hall et al., 2011], что позволит компании сохранить жизнедеятельность в период кризиса, а также обеспечить качественную поддержку бизнес-процессов. При этом политика УЧР компании основывается на двух главных компонентах: принципах УЧР и желаемом вкладе сотрудника в благосостояние компании в период кризиса (рисунок).

Способность организации к устойчивости во время кризиса основывается на сочетании ее когнитивных, поведенческих и контекстуальных возможностей, которые базируются на знаниях, навыках и способностях сотрудников, сформированных в докризисный период благодаря практикам УЧР [Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011]. В научных исследованиях среди подобных практик особо выделяются построение прозрачной коммуникации в организации [Frandsen, Johansen, 2011; Olsson, 2014], обучение и развитие компетенций сотрудников для того, чтобы они могли отреагировать и поддержать бизнес-процессы в кризис наиболее быстрым и эффективным образом [King, 2016; Kuntz, Malinen, Näswall, 2017]. Следовательно, целями УЧР в период кризиса являются развитие компетенций сотрудников, а также работа с их эмоциональным состоянием для высокоэффективной деятельности и обеспечения устойчивости организации [Hutchins, Wang, 2008].



Рисунок. Модель организационной устойчивости

С о с т а в л е н о п о: [Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011].

В рамках модели компетенций в соответствии с выполняемыми функциями выделяют шесть ролей УЧР-специалиста [Ulrich et al., 2012]:

- 1) «заслуживающий доверия активист» (credible activist) — построение доверительных позитивных отношений с сотрудниками, что позволяет выстраивать эффективную коммуникацию;
- 2) «эксперт по стратегическому позиционированию» (strategic positioner) — высокий уровень осведомленности о современных бизнес-трендах и способность к их интеграции внутри организации;
- 3) «строитель возможностей» (capability builder) — способность понять, как эффективно объединить индивидуальные возможности каждого из сотрудников, чтобы превратить их в конкурентное преимущество организации;
- 4) «агент перемен» (change champion) — интеграция и поддержка посредством внедрения соответствующих УЧР-практик всех действий организации, вовлечения сотрудников в процессы трансформации;
- 5) «новатор УЧР» (HR-innovator) — внедрение современных УЧР-практик, которые позитивно влияют на бизнес-показатели организации;
- 6) «сторонник внедрения технологий» (technology proponent) — эффективное использование технологий для внедрения административных систем управления персоналом, в том числе расчета заработной платы, расходов на здравоохранение и др.

Функции УЧР-специалиста в описанных ролях хорошо соотносятся с теми действиями, которые необходимы на разных стадиях модели антикризисного

управления (докризисной, кризисной и посткризисной). Специалист по УЧР в роли эксперта по стратегическому позиционированию может аккумулировать информацию о внешних и внутренних рисках для компании, оценивать возможное влияние кризисной ситуации на сотрудников и интегрировать разработанный антикризисный план управления организацией. Выступая как строитель возможностей, он развивает организационную культуру и передает сотрудникам знания о том, как правильно реагировать на кризисную ситуацию на докризисной стадии. Во время восстановления организации после кризиса такой специалист способен следить за психологическим климатом внутри компании и оказывать помощь сотрудникам, испытывающим стресс, а также проводить обучение топ-менеджмента с учетом тех уроков, которые можно извлечь из прошедшего кризиса.

Новатор УЧР определяет ключевых сотрудников, которые будут работать над преодолением кризиса, и формирует ряд практик, призванных поддержать уровень вовлеченности сотрудников в период кризиса. Сторонник внедрения технологий продумывает процесс коммуникации сотрудников, а также отвечает за создание цифровой платформы для комфортного перевода бизнес-процессов в условиях удаленной работы, что произошло, например, в кризис 2020 г., вызванный COVID-19. Агент перемен играет ключевую роль в управлении изменениями на всех уровнях организации, формулируя четкие сообщения о необходимости и важности изменений, а также тестируя различные виды сценариев развития событий во время кризиса.

Таким образом, практики управления человеческими ресурсами в кризис довольно разнообразны и охватывают установление способов коммуникаций, управление бизнес-процессами, развитие компетенций сотрудников, обучение, мониторинг, внедрение программ поощрения сотрудников и улучшение их психологического состояния, а также работу, направленную на оптимизацию ресурсов компании для преодоления кризиса.

Сочетание описанных ролей специалистами по УЧР имеет большое значение для успешного преодоления кризиса и поддержания бизнес-процессов организации. Их действия в рамках модели компетенций рассмотрены далее на примере кризисов 2008–2009 и 2020–2021 гг.

## **ОСОБЕННОСТИ РЫНКА ТРУДА В ПЕРИОД КРИЗИСОВ 2008–2009 И 2020–2021 гг.**

Основная причина мирового финансового кризиса 2008 г. — сбой в финансовой системе США вследствие использования субстандартных кредитов, который позднее распространился на другие секторы как национальной экономики США, так и мировой экономики в целом [Stiglitz, 2010]. Этот кризис имел серьезные последствия практически для всех стран из-за значительного сокращения инвестиций и резкого замедления роста мировой торговли. Согласно данным Бюро трудовой статистики США, уровень безработицы вырос с 5,8% в 2008 г. до 9,3% — в 2009 и 9,6% — в 2010 г., но не превысил 10% в отдельные месяцы данного

периода<sup>3</sup>. Что касается продолжительности восстановления, то после 2008 г. этот показатель держался на отметке 8,9–10% в течение трех последующих лет и лишь в 2015 г. упал до 5,3%, т. е. стал ниже докризисного уровня. В России наблюдалась схожая тенденция: с наступлением кризиса уровень безработицы вырос с 2% в 2008 г. до 2,8% — в 2009 г., а в 2010 г. составил 2,1%<sup>4</sup>.

В отличие от мирового финансового кризиса 2008–2009 гг., кризис 2020–2021 гг. не только представляет международную экономическую угрозу, но и является глобальным кризисом здравоохранения, который затронул все сферы жизнедеятельности. Одна из его главных отличительных особенностей — снижение как потребительского спроса, так и предложения на рынке в связи с введением различных ограничительных мер [Михайлов, Федулов, 2020]. Пандемия COVID-19 негативно повлияла и на рынок труда. В этот период в США уровень безработицы резко возрос более чем в четыре раза: с 4,4% в марте до 14,7% в апреле 2020 г.<sup>5</sup> В России период начала пандемии также ознаменовался ростом безработицы, но не столь резким, как в США: 4,7% — в марте и 6,1% — в мае 2020 г.<sup>6</sup>

Сравнительно низкие показатели по изменению уровня безработицы в России в период обоих кризисов можно объяснить особенностями российской модели труда. Согласно исследованию [Гимпельсон, Капелюшников, 2015], изменения в период кризисов на российском рынке труда следует оценивать не по уровню безработицы, а по уровню заработной платы. Именно в этом заключается основное отличие российской модели труда от моделей других стран, например США, что обусловлено особенностями российского законодательства, а также наличием двухъярусной заработной платы (фиксированного оклада и премиальной части). С наступлением кризиса 2008–2009 гг. заработная плата резко сократилась на 3,4%, в то время как в США — лишь на 0,9% [Монусова, 2012, с. 55]. Во время кризиса 2020 г. заработная плата россиян уменьшилась на 6%<sup>7</sup>. Кроме того, наблюдалось резкое падение продолжительности рабочего времени (на 8,5% — в России) в связи с введением ограничительных мер по предупреждению распространения коронавирусной инфекции<sup>8</sup>.

<sup>3</sup> Unemployment rate in the United States from 1990 to 2020. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/193290/unemployment-rate-in-the-usa-since-1990/> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>4</sup> Основные показатели рынка труда Российской Федерации. *Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт*. URL: [https://www.gks.ru/bgd/regl/b11\\_36/IssWWW.exe/Stg/d1/01-01.htm](https://www.gks.ru/bgd/regl/b11_36/IssWWW.exe/Stg/d1/01-01.htm) (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>5</sup> Unemployment rate in the United States from 1990 to 2020. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/193290/unemployment-rate-in-the-usa-since-1990/> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>6</sup> Занятость и безработица в Российской Федерации в октябре 2020 года. *Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт*. URL: [https://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d02/220.htm](https://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/220.htm) (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>7</sup> Динамика среднемесячной номинальной и реальной начисленной заработной платы. *Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт*. URL: [https://www.gks.ru/bgd/free/b00\\_24/isswww.exe/stg/d000/i000050r.htm](https://www.gks.ru/bgd/free/b00_24/isswww.exe/stg/d000/i000050r.htm) (дата обращения: 29.06.2021).

<sup>8</sup> Вестник МОТ: COVID-19 и сфера труда. Седьмой выпуск. Обновленные оценки и анализ. *ILO*. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/briefingnote/wcms\\_767671.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/briefingnote/wcms_767671.pdf) (дата обращения: 14.02.2021).



## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПЕРИОД КРИЗИСОВ 2008–2009 И 2020–2021 гг.

Для анализа особенностей УЧР в период мирового финансового кризиса и кризиса, вызванного COVID-19, был проведен обзор вторичных источников, посвященных этой проблематике. Данные, содержащиеся в исследовательских и аналитических статьях, блогах и онлайн-публикациях, позволили получить представление об УЧР-практиках и методах взаимодействия с сотрудниками во время указанных кризисов.

На основе информации из выбранных источников [Wang, Hutchins, Garavan, 2009; Vardarlier, 2016; Gigauri, 2020] было выделено пять практик УЧР, необходимых для ослабления влияния кризиса на организацию и ее сотрудников: 1) оптимизация работы организации; 2) поддержка прозрачности коммуникаций между сотрудниками; 3) подбор персонала; 4) обучение и развитие сотрудников; 5) удержание и мотивация сотрудников. Рассмотрим реализацию этих практик для каждого из кризисов и проведем сравнительный анализ.

**Трансформация управления человеческими ресурсами в период кризиса 2008–2009 гг. Оптимизация работы организации.** Несмотря на имевшиеся прогнозы о мировом финансовом кризисе в 2008 г., при его наступлении в большинстве российских компаний не было заранее проработанного плана антикризисного управления [Гурков, 2009]. Руководство компаний требовало резких сокращений расходов на персонал, так как считалось, что это достаточно эффективный шаг для оптимизации ресурсов, который позволит оставить только ключевых сотрудников с развитыми компетенциями в целях поддержания бизнес-процессов. Наиболее стремительное сокращение персонала в России началось в банках и страховых компаниях, а также в девелоперских и строительных компаниях: исследование Superjob.ru показало, что осенью 2008 г. число резюме, размещенных на их платформе, в банковском и финансовом секторе выросло на 63% в сравнении с аналогичным периодом 2007 г.<sup>9</sup>

В компаниях наблюдалась реализация двух типов программ по сокращению расходов на персонал<sup>10</sup>. В первом случае имело место сокращение удельных затрат на одного сотрудника за счет уменьшения премиальных выплат, льготных программ, расходов на корпоративное обучение, а также самой заработной платы с сохранением рабочего места либо перевод сотрудников на неполный рабочий день с пропорциональным снижением заработной платы. Во втором — осуществлялось увольнение части сотрудников, что очевидно является более жесткой мерой.

<sup>9</sup> Итоги года на рынке труда: анализ и прогноз SuperJob.ru. Исследовательский центр портала Superjob.ru. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/1310/itogi-goda-na-rynke-truda/> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>10</sup> Гончарова О., Мальхин М. 2009. Как сократить затраты в кризис. *Ведомости*. 24.09.2009. URL: <https://www.vedomosti.ru/library/articles/2009/07/24/kak-sokratit-zatraty-v-krizis> (дата обращения: 14.02.2021).

Роль УЧР-специалистов при реализации программ сокращения расходов на персонал заключалась в соблюдении всех законодательных норм при увольнении сотрудников или сокращении заработной платы, а также в разработке плана поддержания деятельности оставшихся работников на следующих этапах для достижения поставленных целей и преодоления кризиса.

*Поддержка прозрачности коммуникаций между сотрудниками.* Для достижения эффективности рабочей среды необходимо транслировать политику УЧР компании таким образом, чтобы все сотрудники понимали, чем обусловлены решения топ-менеджмента и происходящие изменения. В большинстве компаний эти меры реализовывались посредством рассылки сообщений по корпоративной почте или проведения личных встреч топ-менеджмента с сотрудниками [Mazzei, Ravazzani, 2011]. Согласно данным опроса, проведенного в 2008–2009 гг. международной организацией Chartered Institute of Personnel Development, 65% компаний отметили, что установление прозрачных коммуникаций с сотрудниками повысило уровень их мотивации и вовлеченности; в 58% компаний возросла частота презентаций топ-менеджмента о текущих достижениях, целях и направлениях работы [Hartley-Kite, Meyley, Bhati, 2010].

*Подбор персонала.* В связи с массовыми сокращениями рынок труда оказался переполнен кандидатами, однако компании не стремились нанимать новых сотрудников. Количество вакансий на рынке труда независимо от профессиональной области снизилось в регионах на 50%, а в Москве и Санкт-Петербурге — на 60%<sup>11</sup>. Организации малого и среднего бизнеса в большинстве своем заморозили набор персонала, а крупные организации ужесточили процесс отбора действительно талантливых и ценных сотрудников<sup>12</sup>.

*Обучение и развитие сотрудников.* Согласно данным опроса 78 международных компаний, проведенного в 2008 г., большинство компаний, стремясь максимально сократить расходы на персонал, отказалось от программ по развитию сотрудников, а также исключило возможность компенсации обучения сотрудников: 66% — снизили затраты на обучение, 30% — на внутреннее обучение<sup>13</sup>.

*Удержание и мотивация сотрудников.* В связи с массовым сокращением сотрудников сохранение рабочего места часто рассматривалось в качестве их мотивации к эффективной деятельности. В рамках оптимизации расходов на персонал многие компании значительно сократили компенсационные пакеты сотрудников (на питание, спорт, мобильную связь, транспортные расходы). Что касается премий, то 42% российских работодателей сохранили их выплату ключ-

<sup>11</sup> Обзор рынка труда за 2009 год. *HeadHunter*. URL: <https://spb.hh.ru/article/827> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>12</sup> Mitchell L. 2009. The impact of the recession on recruitment. *HRzone*. URL: <https://www.hrzone.com/talent/acquisition/the-impact-of-the-recession-on-recruitment> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>13</sup> Impact of recession on learning and development. *Personnel Today*. URL: <https://www.personneltoday.com/hr/impact-of-recession-on-learning-and-development/> (дата обращения: 14.02.2021).

чевым сотрудникам, 10% — отказались, а остальные — пересмотрели условия выплаты премий<sup>14</sup>.

Таким образом, среди особенностей управления человеческими ресурсами в кризис 2008–2009 гг. можно отметить рост сокращения сотрудников, снижение заработной платы, высокую текучесть кадров. УЧР-специалисты оказались в сложной ситуации, при этом в большинстве исследований отмечается, что основные решения по управлению человеческими ресурсами в сложившейся кризисной ситуации принимали владельцы и руководители организаций<sup>15</sup>.

**Трансформация управления человеческими ресурсами в период кризиса 2020–2021 гг. Оптимизация работы организации.** Несмотря на рост безработицы, большинство современных компаний воспринимает сотрудников как один из самых ценных ресурсов. Поэтому в 2020 г. основным приоритетом стало поддержание их благополучия и здоровья — как физического, так и психологического. В связи с резким введением ограничительных мер для предотвращения распространения вируса компаниям пришлось изменить рабочие процессы. В частности, 35% российских организаций в первые недели ухудшения эпидемиологической обстановки перевели сотрудников на удаленную работу<sup>16</sup>. К концу 2020 г. более 90% российских компаний предложили им частично или полностью удаленный формат работы<sup>17</sup>.

Что касается оптимизации расходов на персонал, то более 50% компаний избегают сокращения сотрудников и их заработной платы, однако отменяют корпоративы и тренинги командообразования, 47% — экономят на командировочных расходах, 43% — снижают затраты на обучение и тренинги<sup>18</sup>. Аналитика российского рынка труда 2020 г. показала, что 43% компаний не меняли численность своего штата, а изыскивали только текущие замены, при этом 30% опрошенных работодателей даже увеличили штат сотрудников, в 2019 г. таких компаний было 56%<sup>19</sup>.

**Поддержка прозрачности коммуникаций между сотрудниками.** Для выстраивания эффективного процесса коммуникаций между сотрудниками в условиях удаленной работы появилась необходимость в разработке специальных практик

<sup>14</sup> Hay Group 2008. Исследование Hay Group: антикризисные меры в области управления персоналом в компаниях в 2008 году. *Гуманитарный портал*. URL: <https://gtmarket.ru/news/sogorate/2008/12/18/1964> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>15</sup> Кауфилд С. 2015. Как изменить HR-отдел, чтобы он выжил в кризис. *Клерк*. URL: <https://www.klerk.ru/job/articles/435798/> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>16</sup> Действия HR в ситуации пандемии. *KMPG*. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>17</sup> Удаленная работа в России. *TAdviser*. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Удаленная\\_работа\\_в\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Удаленная_работа_в_России) (дата обращения: 17.05.2021).

<sup>18</sup> Подцероб М. 2020. Как пандемия повлияла на российский рынок труда. *Ведомости*. 01.04.2020. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/01/826854-kak-pandemiya-rinok-truda> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>19</sup> Исследование Hays: 27% компаний были вынуждены в 2020 году сократить свой штат сотрудников. 2020. Hays: рекрутеры о карьере. URL: <https://zen.yandex.ru/media/hays/issledovanie-hays-27-kompanii-byli-vynuzhdeny-v-2020-godu-sokratit-svoi-shtat-sotrudnikov-5fd9c66c01e4747da399cfdb> (дата обращения: 14.02.2021).

УЧР, направленных на обеспечение определенности в общении и создание единого информационного поля. Среди таких практик можно выделить разработку канала централизованного сбора информации и обновлений (сайт, корпоративный мессенджер или другой канал), а также общения посредством видеоконференций. Например, в ПАО «Газпром-нефть» на корпоративный сайт был добавлен раздел «Антивирус», где сообщалось о том, как компания борется с распространением вируса, какие меры предпринимаются для сохранения и поддержания здоровья сотрудников и др.<sup>20</sup>

Наиболее распространенными каналами для внутренней коммуникации оказались внешние мессенджеры и видеоконференции, рассылки через электронную почту<sup>21</sup>. Кроме того, сложившаяся ситуация позволила выявить, что рабочие командировки не всегда оправданны, так как многие вопросы можно решать посредством видеосвязи [Dvořák et al., 2020].

*Подбор персонала.* По сравнению с февралем 2019 г. количество вакансий в регионах в марте 2020 г. снизилось на 15%, а в апреле — до 26%. В крупных городах (Москва, Санкт-Петербург) наблюдалось еще более сильное падение — до 56% по сравнению с показателями 2019 г.<sup>22</sup> За первые полгода после начала пандемии наибольшее сокращение вакансий отмечалось в таких профессиональных областях, как туризм, развлечения и HoReCa, однако наблюдался рост предложений в сфере государственной службы, а также по рабочим профессиям («услуги для бизнеса», куда входят в том числе курьерские службы).

Несмотря на снижение количества вакансий на рынке труда, активность кандидатов не увеличилась, как это произошло с наступлением кризиса 2008 г., а, наоборот, уменьшилась. По данным исследования HeadHunter, в апреле соискательская активность на сайте упала на 38%<sup>23</sup>.

*Обучение и развитие сотрудников.* В исследовании [Ухова, 2020] указывается, что 47% организаций приостановили некоторые программы обучения, например очные лидерские программы, программы повышения квалификации, стажировки производственного персонала и сертификацию персонала, однако большая часть компаний продолжала проводить обучающие мероприятия и осуществлять программы по развитию сотрудников в онлайн-формате.

Стремительное развитие цифровой трансформации значительно повлияло на организацию обучения и развития сотрудников в период пандемии. Дистан-

---

<sup>20</sup> Александр Дыбаль: мы впервые работаем с двумя кризисами одновременно. 2020. *Сибирская нефть* (170): 18–23. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2020-april/4526278> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>21</sup> Диджитал-каналы внутренних коммуникаций итоги 2020. *Ривелти.Абазур*. URL: <https://abazhur.rivelly.ru/vk-2020/> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>22</sup> Как «коронакризис» повлиял на рынок труда. *HeadHunter*. URL: <https://spb.hh.ru/article/27176> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>23</sup> Неупокоева Е. 2021. Пандемия диктует тренды в рекрутинге. *Comnews*. 24.02.2021. URL: <https://www.comnews.ru/content/213257/2021-02-24/2021-w08/pandemiya-diktuuet-trendy-rekrutinge> (дата обращения: 14.03.2021).

ционный формат обучения частично способствовал снижению затрат, а гибкий график сотрудников на удаленной работе позволил выделить больше времени на обучение. Например, онлайн-занятия, предоставляемые Корпоративным университетом Сбербанка, прослушали на 40% больше сотрудников, чем за аналогичный период 2019 г., когда занятия проходили в офлайн-формате<sup>24</sup>.

*Удержание и мотивация сотрудников.* С наступлением кризиса мотивация около половины российских работников снизилась, и только 22% из них, напротив, стали проявлять бóльшую вовлеченность, чем раньше<sup>25</sup>. Основной сложностью, с которой столкнулись многие сотрудники в условиях удаленной работы, оказалось стирание границ между личной и профессиональной жизнью в условиях работы из дома. Для решения данной проблемы большинство компаний перешло к модели оценки деятельности работников по конкретным результатам, а не по количеству часов, необходимых для выполнения задачи<sup>26</sup>.

В качестве двух основных направлений, с которыми связана трансформация управления человеческими ресурсами в кризис COVID-19, можно выделить организацию комфортного перехода сотрудников на удаленный формат работы, а также эффективную интеграцию цифровых технологий в рабочий процесс. Это привело к трансформации УЧР-политики компаний и УЧР-практик, реализуемых в современных организациях.

Кризис 2020 г. показал, что уровень развития системы УЧР в компании стал одним из ключевых факторов успешного преодоления проблемной ситуации. В то время как сокращение персонала в кризис 2008–2009 гг. стало наиболее распространенной практикой для компаний, в 2020–2021 гг. уровень безработицы не возрос слишком резко, большинство компаний были заинтересованы в сохранении кадрового штата и обеспечении комфортных условий для эффективной работы. Рассматривая действия УЧР-специалистов в рамках модели организационной устойчивости [Lengnick-Hall et al., 2011], компании уделяли внимание как поддержанию эмоционального состояния сотрудников с помощью различных УЧР-практик в условиях удаленной работы, так и сохранению компетенций и уровня эффективности сотрудников благодаря интеграции цифровых технологий в рабочий процесс.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Согласно модели шести компетенций специалиста по управлению человеческими ресурсами [Ulrich et al., 2012], построение эффективной коммуникации с сотрудниками стало одним из важнейших аспектов УЧР в период кризисов 2008–

<sup>24</sup> Новый взгляд на корпоративное обучение: какие тренды появились во время пандемии 2020. *Mirapolis*. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/noviy-vzglyad-na-korpporativnoe-obuchenie/> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>25</sup> Гордеев В. 2020. Почти половина работников в России заявили о падении мотивации. *РБК*. URL: <https://www.rbc.ru/society/02/02/2021/60145d409a794772770ed336> (дата обращения: 14.02.2021).

<sup>26</sup> Cartmill C. 2020. New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world. *News Letter*. URL: <https://www.newsletter.co.uk/business/new-survey-shows-87-staff-wish-work-home-post-lockdown-world-2864590> (accessed: 14.02.2021).

2009 и 2020–2021 гг., что соответствует функциям, которые должен выполнять заслуживающий доверия активист. Необходимость в специалистах по УЧР как экспертах по стратегическому позиционированию в большей степени проявилась в условиях COVID-19, когда в сжатые сроки пришлось перестраивать привычные рабочие процессы в связи с переходом на удаленный формат работы, параллельно оценивая риски для компании и учитывая особенности структуры организации и взаимодействия отделов. Роль сторонника внедрения технологий также оказалась одной из ключевых для УЧР-специалистов в 2020 г.: использование цифровых технологий стало главным конкурентным преимуществом и чуть ли не единственной возможностью для поддержания бизнес-процессов компании при возникновении кризиса. Кроме того, анализ практик УЧР в период кризисов подтвердил важность таких ролей УЧР-специалистов, как строитель возможностей, агент перемен и новатор УЧР, которые потребовались для создания комфортного психологического климата в рабочем коллективе, снижения уровня стресса в связи с резкими организационными изменениями и повышения вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

Проведенный анализ особенностей управления человеческими ресурсами в кризис позволил выявить значимые различия в действиях, предпринимаемых специалистами по УЧР в компаниях во время мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. и в период кризиса, вызванного COVID-19 (таблица).

**Таблица. Управление человеческими ресурсами в российских компаниях в кризисы 2008–2009 гг. и 2020–2021 гг.**

Критерий сравнения	Кризис 2008–2009 гг.	Кризис 2020–2021 гг.
1	2	3
Причины возникновения кризиса	Кризис был вызван сбоем в финансовой системе экономики США из-за использования субстандартных кредитов, а позднее распространился на другие сектора как национальной экономики США, так и мировой экономики в целом	Кризис начался вне финансовой среды и имел эпидемиологическую причину — резкое распространение вируса COVID-19. Меры сдерживания (запрет на перемещения, карантин) затронули реальный сектор экономики, на что сразу отреагировал финансовый сектор
Продолжительность восстановления после кризиса	После 2008 г. уровень безработицы держался на уровне 8,9–10% в течение трех последующих лет и показал значение ниже докризисного лишь в 2015 г. (5,3%)	В 2020 г. уровень безработицы достиг своего пикового значения в апреле, после этого он сокращался вплоть до 6,2% к февралю 2021 г.

1	2	3
Оптимизация затрат на человеческие ресурсы	Сокращение затрат на одного сотрудника (премиальных выплат, льготных программ, расходов на корпоративное обучение или зарплаты) или увольнение части сотрудников	Сокращение затрат на бытовые расходы и обслуживание офиса за счет перевода большей части сотрудников на удаленную работу; отказ от корпоративных мероприятий и отмена премиальных выплат. Наличие явной тенденции на удержание сотрудников и уровня их заработной платы
Поддержка прозрачности коммуникаций	Со стороны УЧР-специалистов наблюдалась тенденция к построению прозрачных коммуникаций с сотрудниками в целях повышения их лояльности к компании. Основной канал распространения информации — корпоративная почта, а также личные встречи руководителей и сотрудников	Выстраивание эффективного процесса коммуникаций между сотрудниками в условиях удаленной работы посредством создания канала централизованного сбора информации и обновлений, общение в формате видеоконференций
Подбор персонала	Количество вакансий на рынке труда независимо от профессиональной области снизилось в регионах на 50%, а в Москве и Санкт-Петербурге — на 60%. Соискательская активность выросла пропорционально в связи с массовыми сокращениями	Количество вакансий снизилось на 26% в регионах, а в крупных городах (Москва, Санкт-Петербург) — до 56%. Отличия по сферам: падение в туризме, развлечениях и HoReCa; рост в сфере государственной службы и услугах для бизнеса (в том числе развились курьерские службы). Соискательская активность упала на 38%
Обучение и развитие сотрудников	Программы по развитию сотрудников остались доступными только для ключевых сотрудников компании либо были приостановлены на неопределенный период времени для всех	Большая часть компаний продолжила проведение обучающих мероприятий и реализацию программ по развитию сотрудников в онлайн-формате

1	2	3
Удержание и мотивация сотрудников	Факт сохранения рабочего места часто рассматривался как мотивация к эффективной работе. Большинство компаний сократило компенсационные пакеты сотрудников (на питание, спорт, мобильную связь, транспортные расходы), однако 42% из них сохранили премии	Введение гибкого рабочего графика. Работа сотрудников оценивалась на основе конкретных результатов, а не по количеству часов, затраченных на выполнение задачи. Кроме того, составлялись рекомендации по организации удаленной работы

Очевидным преимуществом введения удаленной работы сотрудников в период пандемии стала возможность оценить ее эффективность и проанализировать, следует ли сохранить (частично или полностью) данную опцию дистанционной работы в будущем. Согласно исследованию компании McKinsey 2020 г., условия пандемии помогли в преодолении психологических, культурных и технологических барьеров для перехода сотрудников на удаленную работу [What's next for..., 2020]. Безусловно, существует ряд профессий, для которых это невозможно в связи с необходимостью использовать специальное оборудование, предоставление услуг, предполагающих прямое взаимодействие с клиентами (например, питание, транспорт, медицина).

Результаты исследования показали, что наибольший потенциал для перевода на постоянный режим удаленной работы наблюдается в сфере менеджмента и таких отраслях, как страхование, финансы и ИТ-компании. Согласно данным опроса, проведенного компанией KPMG в марте 2020 г., 36% российских компаний рассматривали возможность продолжения удаленной работы на постоянной основе, а 56% — планировали внедрить регулярные дистанционные практики УЧР в области подбора персонала и развития сотрудников<sup>27</sup>. Таким образом, удаленная работа в перспективе может стать новой реальностью для многих компаний.

Главной отличительной чертой кризиса 2020–2021 гг. является ориентация на сохранение человеческого капитала, а не на приоритетное сокращение издержек по использованию человеческих ресурсов, что свидетельствует о повышении уровня развития системы УЧР в современных организациях. В отличие от кризиса 2008–2009 гг., когда ключевая роль в вопросах эффективного преодоления кризиса принадлежала владельцам, руководителям предприятий и финансовым директорам, сегодня специалисты по УЧР также выполняют стратегическую задачу,

<sup>27</sup> Действия HR в ситуации пандемии. KPMG. URL: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html> (дата обращения: 14.02.2021).



работают совместно с другими участниками антикризисного менеджмента для создания комплексных мер по выходу из кризиса. Это взаимодействие включает в себя разработку плана антикризисного управления и коммуникаций, повышение квалификации сотрудников, создание безопасных условий труда, управление талантами и внедрение новых политик и практик УЧР в области подбора персонала, обучения и развития, удержания сотрудников. Кроме того, условия пандемии оказали огромное влияние на процесс цифровой трансформации в организациях. Современным УЧР-специалистам необходимо участвовать во внедрении новых цифровых технологий в рабочие процессы, обучая сотрудников и организуя эффективную коммуникацию.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В статье рассмотрены актуальные особенности управления человеческими ресурсами в периоды кризисов. Для этого был проведен анализ двух наиболее масштабных кризисов XXI в. — мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. и кризиса 2020–2021 гг., возникшего в связи с пандемией COVID-19, — с позиции управления человеческими ресурсами.

Ключевой особенностью УЧР в кризисный период 2008–2009 гг. было снижение расходов на персонал, которое осуществлялось посредством сокращения премиальных выплат и льготных программ, затрат на корпоративное обучение, заработной платы с сохранением рабочего места либо увольнением части сотрудников организации.

В кризис 2020–2021 гг., напротив, наблюдается тенденция к удержанию сотрудников, обеспечению комфортных условий работы. Во многом это обусловлено трансформацией роли УЧР в организации. На сегодняшний день большинство компаний склонны считать, что именно люди — наиболее ценный ресурс, особенно в кризисные годы. Кроме того, кризис 2008–2009 гг. был обусловлен преимущественно экономической ситуацией в мире, в то время как кризис 2020–2021 гг. вызван в первую очередь эпидемиологическими причинами и затронул все сферы жизнедеятельности.

Главными задачами УЧР в период текущего кризиса стали перевод сотрудников на удаленную работу, внедрение цифровых технологий для функционирования всех бизнес-процессов организации, борьба со стрессом сотрудников и поддержание их благополучия, а также физического и психологического здоровья.

Кризис, вызванный COVID-19, все еще находится в активной фазе, поэтому оценить его последствия в полной мере все еще не представляется возможным. В будущих исследованиях предлагается провести эмпирический анализ особенностей УЧР в период кризиса 2020–2021 гг. с учетом влияния таких факторов, как уровень подготовленности организации к наступлению кризиса, размер организации, развитие цифровизации УЧР и других бизнес-процессов, и их связи с последствиями кризиса для современных организаций.

## Литература на русском языке

- Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. 2015. Российская модель рынка труда: испытание кризисом. *Журнал Новой экономической ассоциации* 26 (2): 249–254.
- Гурков И. Б. 2009. Кризис стратегии и стратегия кризиса — поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии. *Всероссийский экономический журнал ЭКО* 2 (5): 2–34.
- Мазуренко Н. А., Одаренко Т. Е. 2015. Антикризисное управление человеческими ресурсами в современных организациях. *Таврический научный обозреватель* (3): 1–4.
- Михайлов А. А., Федулов В. И. 2020. Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости. *Естественно-гуманитарные исследования* 3 (29): 222–226.
- Монусова Г. А. 2012. Заработная плата: реакция на кризис. *Мировая экономика и международные отношения* (5): 51–64.
- Ухова Е. 2020. Обучение в период дистанционной работы в России. *EY*. URL: [https://www.ey.com/ru\\_ru/covid-19/ey-online-learning-during-covid-19](https://www.ey.com/ru_ru/covid-19/ey-online-learning-during-covid-19) (дата обращения: 14.02.2021).

## References in Latin Alphabet

- Armstrong M. 2000. *Strategic Human Resource Management*. London and Philadelphia: Kogan page.
- Arthur J. B., Boyles T. 2007. Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review* 17 (1): 77–92.
- Athamneh S. 2018. HR Planning for Crisis Management. *IntechOpen*. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/60660>
- Barrena-Martinez J., López-Fernández M., Romero-Fernandez P. M. 2018. Drivers and barriers in socially responsible human resource management. *Sustainability* 10 (5): 1532–1546.
- Barton L. 2008. *Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal*. New York: McGraw-Hill.
- Cooke F., Dickmann M., Parry E. 2020. IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *International Journal of Human Resource Management* 31 (1): 1–23.
- Devlin E. S. 2006. *Crisis Management Planning and Execution*. CRC Press.
- Dvořák M., Rovný P., Grebennikova V., Faminskaya M. 2020. Economic impacts of Covid-19 on the labor market and human capital. *Terra Economicus* 18 (4): 78–96.
- Ererdi C., Nurgabdeshev A., Kozhakhmet S., Rofcanin Y., Demirbag M. 2020. International HRM in the context of uncertainty and crisis: A systematic review of literature (2000–2018). *International Journal of Human Resource Management* 31 (4): 1–39.
- Farndale E., Horak S., Phillips J., Beamond M. 2019. Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird International Business Review* 61 (3): 465–470.
- Fink S. 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: AMACOM.
- Frandsen F., Johansen W. 2011. The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal* 16 (4): 347–365.
- Gigauri I. 2020. Organizational support to HRM in times of the COVID-19 pandemic crisis. *European Journal of Marketing and Economics* 3 (3): 36–48.
- Hartley-Kite C., Meyler P., Bhati T. 2010. People management during the recession. *Ipsos MORI*. URL: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/1970-01/loyalty-erm-people-management-during-the-recession.pdf> (accessed: 14.02.2021).
- Hutchins H. M., Wang J. 2008. Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources* 10 (3): 310–330.

- King D. D. 2016. The untapped potential in employee resilience: Specific recommendations for research and practice. *Industrial and Organizational Psychology* 9 (2): 405–411.
- Kuntz J. R., Malinen S., Näswall K. 2017. Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 69 (3): 223–242.
- Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21 (3): 243–255.
- Lockwood N. R. 2005. Crisis management in today's business environment: HR's strategic role. *SHRM Research Quarterly* 4 (4): 1–9.
- Luecke R. 2004. *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Mazzei A., Ravazzani S. 2011. Manager-employee communication during a crisis: The missing link. *Corporate Communications: An International Journal* 16 (3): 243–254.
- Mitroff I. I. 2005. *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis. Seven Essential Lessons for Surviving Disaster*. New York: AMACOM.
- Nizamidou C., Vouzas F. 2018. MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science and Applied Management* 13 (1): 15–25.
- Olsson E. K. 2014. Crisis communication in public organizations: Dimensions of crisis communication revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 22 (2): 113–125.
- Rosenthal U., Boin A., Comfort L. K. 2001. *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Publisher.
- Stiglitz J. E. 2010. Interpreting the causes of the Great Recession of 2008. *Financial System and Macroeconomic Resilience: Revisited* 53 (1): 297–361.
- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. 2012. HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review* 11 (4): 217–222.
- Vardarlier P. 2016. Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 235 (2): 463–472.
- Wang J., Hutchins H. M., Garavan T. N. 2009. Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review* 8 (5): 22–53.
- What's next for remote work: an analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries#> (accessed: 14.02.2021).
- Wright P. M., Boswell W. R. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management* 28 (3): 247–276.
- Zagelmeyer S., Gollan P. 2012. Exploring terra incognita: Preliminary reflections on the impact of the global financial crisis upon human resource management. *International Journal of Human Resource Management* 23 (16): 3287–3294.

### Russian Language References Translated into English

- Gimpel'son V. E., Kapeliushnikov R. I. 2015. The Russian labor market model: Testing by the crisis. *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii* 26 (2): 249–254. (In Russian)
- Gurkov I. B. 2009. Crisis strategies and crisis strategy — behavior of Russian companies on the eve and during the economic recession. *Vserossiiskii ekonomicheskii zhurnal EKO* 2 (5): 2–34. (In Russian)
- Mazurenko N. A., Odarenko T. E. 2015. Anti-crisis management of human resources in modern organizations. *Tavrisheskii nauchnyi obozrevatel'* (3): 1–4. (In Russian)
- Mikhailov A. A., Fedulov V. I. 2020. Approaches to personnel management in conditions of remote employment. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniia* 3 (29): 222–226. (In Russian)

Monusova G. A. 2012. Wages: Response to the crisis. *Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniia* (5): 51–64. (In Russian)

Uhova E. 2020. Training during the period of remote work in Russia. *EY*. URL: [https://www.ey.com/ru\\_ru/covid-19/ey-online-learning-during-covid-19](https://www.ey.com/ru_ru/covid-19/ey-online-learning-during-covid-19) (accessed: 14.02.2021). (In Russian)

Статья поступила в редакцию 22 мая 2021 г.

Статья рекомендована в печать 6 сентября 2021 г.

Контактная информация

Шпрингер Анастасия Сергеевна — аспирант; [Anastasia.shpringer@gmail.com](mailto:Anastasia.shpringer@gmail.com)

---

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TIMES OF CRISES 2008–2009 AND 2020–2021: COMPARATIVE ANALYSIS

A. S. Shpringer

St. Petersburg State University,

7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

**For citation:** Shpringer A. S. 2021. Human resource management in times of crises 2008–2009 and 2020–2021: Comparative analysis. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **20** (3): 371–390. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.304> (In Russian)

The purpose of the study is to identify the features of human resource management (HRM) in the context of the crises (2008–2009 and 2020–2021). A review of secondary sources on HRM during both crises revealed five HRM practices necessary to mitigate the impact of the crisis on the organization and its employees: optimization of the organization's work; maintaining transparency of communications between employees; recruiting; training and development; retention and motivation. The implementation of these practices was considered for each of the crises and a comparative analysis was done. The study showed that HRM has been transformed: the key features of HRM in the crisis of 2008–2009 was a decrease in personnel costs, while in the crisis of 2020–2021 the main issue for HRM was the transfer of employees to a remote work, the introduction of digital technologies to maintain the functioning of all business processes, actions aimed to combat the stress of employees and to maintain their well-being as well as physical and psychological health. The scientific novelty lies in the comparative analysis of HRM in Russian companies during the crises of 2008–2009 and 2020–2021 and identifying aspects of HRM transformation over this period. The results of this study can be used by modern organizations as an agenda to improve the effectiveness of HRM practices during a crisis as well as to plan further HRM development, and prepare a crisis management plan.

**Keywords:** human resource management, crisis, pandemic, Covid-19, crisis management, HR specialist competencies.

Received: May 22, 2021

Accepted: September 6, 2021

Contact information

Anastasia S. Shpringer — Postgraduate Student; [Anastasia.shpringer@gmail.com](mailto:Anastasia.shpringer@gmail.com)