



Организационная устойчивость и практики управления человеческими ресурсами российских организаций в период пандемии COVID-19

ВЕРШИНИНА Ольга Игоревна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Пандемия COVID-19 стала внезапной общей угрозой для бизнеса, которая подняла проблему устойчивости организаций — способности не только сохранить производительность в период кризиса, но и обеспечить стратегическое развитие. Ключевую роль в этих процессах играют человеческие ресурсы, однако накопленный опыт не давал ответа на вопрос, как ими управлять в сложившейся ситуации. *Цель.* Цель исследования — изучить практики управления человеческими ресурсами в российских компаниях в ответ на коронакризис и определить их роль в развитии способности организации к устойчивости. *Дизайн исследования.* Дизайн эмпирического исследования построен на качественной методологии. На основе текстов проектных заявок конкурса Ассоциации Менеджеров «People Investor 2020» было изучено 18 кейсов о принятых антикризисных мерах в области УЧР. Сравнительный анализ кейсов позволил выделить как распространённые, так и уникальные практики УЧР, их характеристики и способы внедрения. Полученные данные были сопоставлены с теоретической моделью о влиянии когнитивных, поведенческих и контекстных способностей организации к развитию устойчивости. *Результаты.* В итоге был сформирован перечень практик управления человеческими ресурсами, внедрение которых влечёт за собой развитие организационной способности к устойчивости, необходимой для успешного преодоления кризиса и готовности к будущим потрясениям. Рассматриваемая теоретическая модель была дополнена описанием практик управления человеческими ресурсами, большинство которых содержит набор инструментов для их реализации. Подчёркивается важность развития контекстных условий устойчивости в период кризиса, среди которых наиболее важной практикой в условиях современного кризиса оказалось создание безопасной внутренней среды организации через внедрение практики субъективного благополучия, на примере которой была продемонстрирована роль организационной амбидекстрии в усилении устойчивости. *Ценность результатов.* Основным вкладом представленного в докладе исследования в научную литературу по организационной психологии является определение современных практик управления человеческими ресурсами в ситуации неопределённости с ориентацией на общую бизнес-стратегию компаний. *Практическая значимость.* С практической точки зрения результаты исследования могут быть основой поддержания организационной устойчивости за счёт определения инструментов реализации практик управления людьми и повышения роли службы управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; практики УЧР; организационная устойчивость; кризис; COVID-19.

DOI: 10.17323/2312-5942-2022-12-2-157-182

Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20.

E-mail: helgaversh@gmail.com

Введение

В эпоху кризиса, вызванного пандемией вируса COVID-19, который поставил под угрозу здоровье и безопасность людей, компании столкнулись с различными вызовами, которые усложнили как внешние, так и внутренние условия деятельности организаций. Перед компаниями, не владеющими достаточным количеством ресурсов, стояла задача выживания и сохранения докризисного состояния. Для более зрелых организаций встала задача пересмотреть и разработать новые стратегии, обеспечив организационную устойчивость — способность компании не только сохранить темп работы в условиях неопределённости, но и преуспеть в долгосрочной перспективе. Чтобы развить эту способность, организации, адаптируясь под изменения, концентрируются на сохранении непрерывности бизнес-процессов и уровня производительности ресурсов. В условиях распространения пандемии как бизнесом, так и научным сообществом была подчёркнута роль человеческих ресурсов в обеспечении этих процессов, однако ни наука, ни накопленный опыт не давали ответа на вопрос, как управлять человеческими ресурсами в сложившейся ситуации, чтобы обеспечить устойчивость организаций.

В опубликованных в 2020 г. статьях затрагиваются проблемы, вызванные пандемией COVID-19, в ряде из них есть обсуждение роли управления человеческими ресурсами (УЧР). Большинство работ отмечает важность обеспечения как физического, так и психологического здоровья, благополучия сотрудников в целом (Carnevale, Hatak, 2020; Donthu, Gustafsson, 2020). Компании были вынуждены перевести большинство сотрудников на режим удалённой работы, поэтому исследователи освещают необходимость создания каналов связи для поддержки и информирования сотрудников о текущей ситуации (Caligiuri et al., 2020) и проведение обучения сотрудников, чтобы они могли применять новейшие технологические навыки для поддержания производительности (Verma, Gustafsson, 2020; Fagherazzi et al., 2020). Помимо цифровых навыков, которые могут способствовать, но не гарантируют гибкость, быструю адаптацию и креативность сотрудников, руководителям по управлению персоналом рекомендуют сосредоточиться на укреплении навыков совместной работы сотрудников и создании организационной культуры, которая будет способствовать развитию командного духа в трудные времена (Maben, Bridges, 2020).

Эти работы построены на изучении первых реакций компаний на кризис и описании того, как они управляют изменившейся рабочей средой для достижения устойчивости. Однако роль практик УЧР в них размыта, так как компаниям пришлось перестраивать свои бизнес-стратегии и системы управления, в которых были задействованы различные функциональные структуры организаций. Долгосрочные последствия текущего кризиса пока не выявлены, и поэтому исследования ограничены тем, что только фиксируют реакцию со стороны компаний, но не анализируют роль внедрения практик УЧР в контексте устойчивости организации как её постоянной способности.

В исследованиях взаимосвязи УЧР и организационной устойчивости отмечается, что определённые группы практик могут влиять на устойчивость не напрямую, а через отношение и поведение сотрудников, которое в агрегированном виде на организационном уровне создаёт потенциал устойчивости (Lengnick-Hall, Beck, 2009). Исследователи утверждают, что когнитивные, поведенческие и контекстные возможности и рутины оказывают влияние на развитие организационной устойчивости (Lengnick-Hall, Beck, 2009). В более поздней работе, концентрируясь на индивидуальном уровне анализа, исследователи отмечают, что для внедрения этих практик в системе УЧР необходимо развивать индивиду-

альные знания, навыки и способности сотрудников (Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011). Обладая знаниями о необходимом наборе индивидуальных навыков, развивающих определённые способности организации, остаётся открытым вопрос агрегации этих знаний на организационном уровне через практики УЧР.

Отчёты консалтинговых компаний за время кризиса последних лет, собственные исследования крупных корпораций и реакция бизнеса в СМИ показывают общую обеспокоенность компаний их устойчивостью (Mazars, 2020; Deloitte, 2021; Gartner, 2021). Компании предлагают свои модели обеспечения устойчивости, обращая внимание на наиболее уязвимые в кризис бизнес-процессы. Однако все эти знания ещё не сформированы в единую систему развития организационной устойчивости, и неизвестно, какова роль функциональных подразделений, в частности УЧР, в этой системе.

При сопоставлении научных исследований по организационной устойчивости и реакцию бизнеса в начальный период пандемии COVID-19 в 2020 г., возникает вопрос: следовали ли компании прежним стратегиям обеспечения устойчивости или новое потрясение внесло изменения в текущие стратегии и какова в них роль УЧР? Для того чтобы ответить на поставленный вопрос, мы проанализировали 18 проектов (кейсов) от 17 российских компаний, которые были представлены в рамках ежегодного конкурса Ассоциации Менеджеров «*People Investor*». В ходе анализа кейсов попытаемся выявить, какие практики управления персоналом, которые были определены компаниями как лучшие, оказались в фокусе внимания во время борьбы с COVID-19 и каким образом они могли внести вклад в организационную устойчивость.

В первой части статьи рассматривается научная литература с точки зрения определения роли УЧР в обеспечении организационной устойчивости. Во второй части статьи обоснована методология эмпирического исследования практик реагирования службы УЧР на ситуацию, потенциально подрывающую их организационную устойчивость. В третьей части представлены результаты анализа кейсов. В заключении сформулированы выводы, отмечены научная и практическая значимость статьи.

Анализ литературы

Термин «устойчивость» в отношении организации впервые был использован А. Мейером ещё в 1982 г. и определён как «способность организации отреагировать на сбой и восстановить предыдущий порядок» (Meyer, 1982, с. 520). Затем в 2000-х гг. концепция устойчивости стала развиваться в рамках антикризисного менеджмента и управления рисками, а в последние годы она получила новый виток развития в исследованиях реакции организаций на потрясения (disruptive or adverse events) (Parker, Ameen, 2018; Somers, 2009; Williams, Jing 2021; Wilkinson, 2003). Проблема устойчивости компаний стала особенно актуальна сейчас, в период кризиса, вызванного в 2020 г. пандемией вируса COVID-19. Организации и учёные проводят исследования, чтобы понять, как обеспечить способность к организационной устойчивости, которая обеспечит им выживание и эффективность компании во время кризиса и потрясений. При этом нередко понятие «устойчивость» определяется через такие свойства организаций, как «гибкость», «адаптивность» (*flexibility, agility, adaptability*), которые также относятся к характеристикам способностей компании в период нестабильности. Гибкость определяется исследователями как ситуативная способность быстро адаптироваться к изменениям окружающей среды, а адаптивность — как динамическая способность адаптироваться в высокодинамичной среде (Golden, Powell, 2000; Nijssen, Raauwe, 2012). Такие способности необходимы компании для решения повседневных проблем и изменений, в то время

как устойчивость является важным фактором успеха в борьбе с неожиданными угрозами и кризисами (Lengnick-Hall et al., 2011).

Основное отличие концепции организационной устойчивости в том, что она требует ясности стратегии самой организации и условий, определяющих устойчивость, с целью их оценки, развития и постоянного улучшения с течением времени. Более того, организацию делает устойчивой не только умение адаптироваться и меняться, но и преуспевать, проходя испытание временем и различными потрясениями (Linnenluecke, Griffiths, Winn, 2012; Alliger, Cerasoli, Tannenbaum, Vessey, 2015; Williams et al., 2017). Это качество отличает устойчивость от «прочности» (*robustness*), которая определяется как способность системы поддерживать свои функции, несмотря на потрясения (Kantur, Iseri-Say, 2015). В таком случае устойчивость нельзя воспринимать как конечное состояние, это, скорее, процесс прогрессивного развития в рискованной и неопределённой среде на протяжении всей жизнедеятельности организации.

Несмотря на актуальность и перспективность концепции организационной устойчивости, её рамки остаются расплывчатыми и трактуются исследователями по-разному, что значительно влияет на значение концепции для бизнес-практики и исследований. Организационная устойчивость определяется и исследуется, например, как способность, потенциал, функциональность, свойство, результат, процесс, поведение, стратегия или подход, тип производительности, или как совокупность всех перечисленных определений (Hillmann, Guenther, 2021). В подходах, ориентированных на трактовку организационной устойчивости как результата, оценить этот результат представляется возможным только постфактум в случае, если процесс был успешным (Boin, van Eeten, 2013). Необходимо также найти адекватные индикаторы устойчивости для её измерения и определить период, который может указать на обретение организации устойчивости. Так как в настоящее время мы не можем говорить о завершённости кризисного периода, оценка действий, предпринятых компаниями, не может быть оценена по критерию результативности. В таком случае, наиболее перспективным и реализуемым подходом к изучению организационной устойчивости является процессный подход.

Исследуя проблему устойчивости на организационном уровне деятельности компаний, мы рассматриваем кризис пандемии как внезапное событие и, следуя процессному подходу, изучаем реакцию компаний на это событие, принимая в качестве предмета исследования практики УЧР. Очевидно, что практики УЧР оказались в центре внимания при принятии стратегических решений в период пандемии — изменились условия занятости и организации труда работников, в организации стали меняться бизнес-процессы и даже бизнес-модели. Это заставило подразделения по управлению персоналом адаптировать и изменить свою кадровую стратегию (Carnevale, Natak, 2020). Некоторые научные работы по организационной устойчивости сосредоточены на её изучении по отношению к другим организационным переменным, которые в теории могут быть факторами устойчивости с целью повышения способности организации к успеху (Kantur, Iseri-Say, 2015). В то же время исследователи отмечают, что сотрудники — важнейший актив организации, а их потенциал создает конкурентное преимущество (Qehaja, Kutllovci, 2015). Следовательно, через обеспечение высокой производительности сотрудников и развитие их навыков, можно повлиять на устойчивость организации (Haggerty, Wright, 2010; Lengnick-Hall et al., 2011).

На данный момент исследования по организационной устойчивости и роли УЧР немногочисленны и имеют ряд ограничений. Большинство из них критикуются за описательный характер или абстрактные модели, которые сложно применить на практике (Duchek, 2020). Более практико-ориентированные исследования сосредоточены только на одной практике, например, на управлении талантами (Mienipre, Nwuche, Anyanwu, 2016; Caligiuri et al., 2020).

Несмотря на перечисленные ограничения, эти исследования указывают на наличие взаимосвязи некоторых функций УЧР с организационной устойчивостью и подтверждают актуальность изучения влияния на неё практик УЧР.

Анализ бизнес-среды и литературы на тему устойчивости позволяет сделать вывод, что организация обладает способностью к устойчивости, если умеет распознавать кризисную ситуацию, имеет систему действий по её разрешению, способную к адаптации, и оперативно на неё реагирует, благодаря благоприятной среде взаимодействия внутренних и внешних ресурсов (Рис. 1).

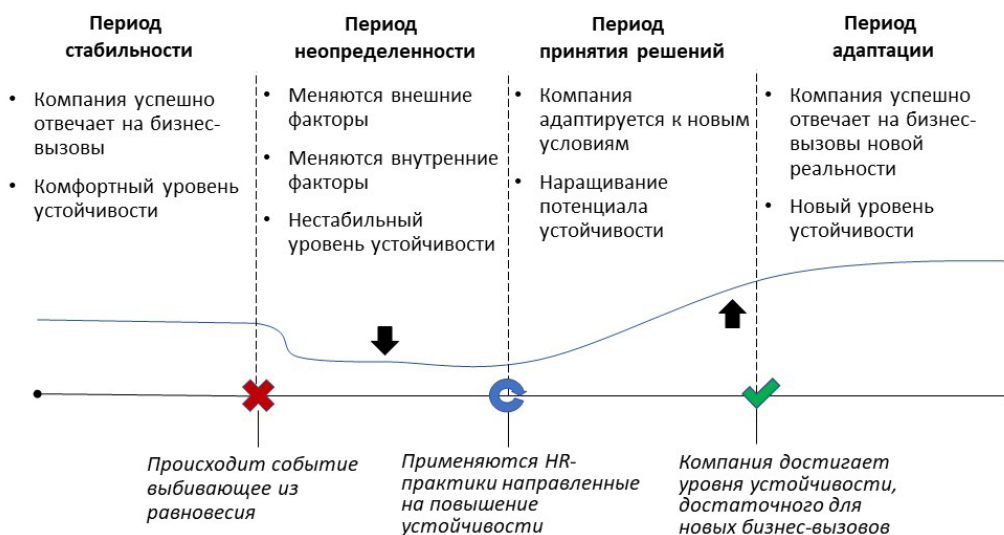


Рисунок 1. Динамика процесса изменения уровня устойчивости организации. Источник: составлено автором статьи

Исходя из динамичности процесса изменения уровня устойчивости организации можно предположить, что наиболее подходящей концепцией для последующего анализа является концепция способности к организационной устойчивости через призму стратегического управления человеческими ресурсами, рассматривающая организационную устойчивость как динамическую способность организации адаптироваться и преуспевать в условиях кризиса (Lengnick-Hall et al., 2011).

Концепция способности к организационной устойчивости

Авторы этой концепции выделяют три измерения системы стратегического УЧР, способных оказать влияние на развитие потенциала организационной устойчивости на организационном уровне: когнитивные, поведенческие и контекстные способности организации (Табл. 1). Подобно тому, как человеческий вид развивает нервную систему, способную адаптироваться к внешним вызовам, организации развивают тот уровень устойчивости, который им необходим в конкретный период времени за счёт развития определённых способностей. В данной модели под организационными способностями понимается то, как организация интегрирует, формирует и реконфигурирует внутренние и внешние компетенции в соответствии с меняющимися условиями бизнес-среды (Teese, Peteraf, Leih, 2016).

Для определения того, какие именно элементы системы УЧР необходимо рассматривать относительно каждого типа способностей к устойчивости, авторы концепции выделяют несколько характеристик этих способностей. Эти характеристики представляют собой набор теоретических конструкторов, которые позволяют определить, какие именно организацион-

ные компетенции могут повлиять на развитие когнитивных, поведенческих или контекстных организационных способностей.

Таблица 1. Теоретические конструкторы, релевантные трём измерениям организационной устойчивости

Составляющие организационной способности к устойчивости	Теоретические конструкторы
Когнитивные	Организационная идентичность Придание смыслов
Поведенческие	Поведенческие привычки Выученная изобретательность Контринтуитивность
Контекстные	Безопасная внутренняя среда Обширные ресурсные сети Социальный капитал Психологическая безопасность

Когнитивные способности

Когнитивные способности позволяют организации замечать изменения, интерпретировать незнакомые ситуации, анализировать варианты и выяснять, как реагировать в сложившихся условиях (Lengnick-Hall, Beck, 2009). Такие способности позволяют ответить на вопрос «Каким образом будут действовать компании в кризис?», опираясь на создание организационной идентичности (*organizational identity*) и придания смыслов (*sensemaking*) (Collins, Porras, 1994; Weick, 1995).

Поведенческие способности

Поведенческие способности определяются системой действий в неожиданных ситуациях, за счёт создания особых привычек, конфигураций ресурсов и моделей взаимодействия. Практики, относящиеся к данному типу, скорее, отвечают на вопрос «Какие действия будут предпринимать компании в кризис?». Среди факторов, влияющих на развитие поведенческих способностей организации, учёные выделяют выработку поведенческих привычек, которые позволяют организации предпринимать действия и вкладывать средства до того, как они потребуются, чтобы гарантировать, что организация сможет извлечь выгоду из непредвиденных ситуаций (Hammonds, 2002). Выученная изобретательность (*learned resourcefulness*) предполагает развитие навыков самоконтроля и принятия решений, которые позволяют людям регулировать свои внутренние реакции таким образом, чтобы обеспечить высокий уровень производительности в непредвиденной ситуации (Rosenbaum, 1989). Её дополняет способность действовать вопреки здравому смыслу, контринтуитивно (*counter-intuitive*¹), то есть в значительной степени отлично от того, что считается нормой (Meyer, 1982).

Контекстные элементы устойчивости

Контекстные элементы устойчивости — это создание условий для развития взаимоотношений внутри организации и за её пределами, которые способствуют совместному быстрому реагированию на возникающие кризисы за счёт расширенного диапазона комбинации ресурсов. При этом, отвечая на вопрос «В каких условиях компании оперируют в кризис?», необходимо учитывать социальный капитал, который развивается из уважительного взаимодействия внутри организационного сообщества (Ireland, Hitt, Vaidyanath, 2002), обширные ресурсные сети (Werner, Smith, 2001), которые могут обеспечить компанию ресурсным резервом и расширить диапазон возможных альтернативных способов применения этих

1 Counter-intuitive (англ.) — противоречащий здравому смыслу. *Прим. ред.*

ресурсов, а также обеспечить психологическую безопасность сотрудников, которая позволит создать благоприятную среду для принятия межличностных рисков (Edmondson, 1999).

Исходя из теоретических рамок основных составляющих организационной способности к устойчивости авторы концепции предполагают, как именно система УЧР может повлиять на развитие этой способности, рассматривая такие её элементы, как политики и практики на организационном уровне и предполагаемый вклад сотрудников на индивидуальном уровне. В рамках этой концепции авторы делают упор на индивидуальный вклад сотрудников в развитие организационных способностей, в то время как наше исследование сфокусировано на организационном уровне и предпринято для того чтобы выяснить, какие практики УЧР используют компании из разных отраслей, оказавшиеся под общей внезапной угрозой разрушения человеческого и социального капитала организации для формирования и поддержания её способности к устойчивости. В данной статье под управленческими практиками в широком смысле и практиками управления человеческими ресурсами, в частности, понимается набор методов, инструментов и приёмов, применяемых менеджерами для координации внутрифирменных процессов и воздействия на персонал для достижения поставленных организационных целей (Posthuma, Campion, Masimova, Campion, 2013). Фокусируясь на стратегическом и операционном уровнях организации, мы рассмотрим проекты в области УЧР, реализуемые компаниями в целях противодействия кризису COVID-19.

Методология

Как показывает обзор литературы, у научного сообщества ещё нет однозначного ответа на то, как именно следует изучать феномен устойчивости и какие организационные переменные могут на неё повлиять. Открытым остаётся также вопрос измерения устойчивости и её воздействия на общие результаты деятельности компании. Для того чтобы решить поставленную исследовательскую задачу, была выбрана методология проведения монографических исследований компаний (кейс-стади). При выборе методологии мы руководствовались утверждением, что с помощью кейс-стади можно составить представление о решении или наборе решений, рассмотрев: 1) почему данные решения были приняты; 2) каким образом они внедрялись; 3) к какому результату привели (Козина, 1995; Schramm, 1971).

Первичные данные для анализа получены из материалов конкурса Ассоциации Менеджеров «*People Investor*» 2020 г., целью которого является содействие выявлению и распространению лучшего опыта и инновационных практик социально ответственного ведения бизнеса для повышения прозрачности и конкурентоспособности российских компаний. Для участия в конкурсе по разным традиционным номинациям компании заполняли проектные заявки в виде текстов, которые могли дополняться презентациями, фото- и видеоматериалами. Кроме того, в 2020 г. организаторами было выделено отдельное направление для оценки проектов — «Противодействие пандемии COVID-19», в котором рассматривалась поддержка компаний регионов присутствия в борьбе с пандемией (Ассоциация менеджеров, 2020). Тексты проектных заявок по всем номинациям и по данному направлению, в которых содержалась информация о реагировании на пандемию COVID-19, были выбраны для сравнительного анализа кейсов.

Выбор данного источника эмпирических данных был обусловлен подходом организаторов конкурса к описанию кейса на основе единообразной структуры проектной заявки. Такое требование имеет методологическое преимущество, связанное с возможностью получить однородную по структуре информацию по всем кейсам и сравнить их между собой (Eisenhardt, 1989).

Форма проектной заявки разделена на блоки: информация о проекте (название проекта, сроки реализации, участники и стейкхолдеры), цели проекта, реализация проекта и результаты проекта. Вопросы по каждому из блоков касались экономических / финансовых и социальных целей проекта, этапов реализации и сложностей, с которыми столкнулась компания в ходе реализации проекта, результатов (количественные / качественные показатели) и изменений, которых компания уже достигла или ожидает достичь в результате реализации проекта.

В итоге эмпирическим объектом исследования стали 17 компаний: 16 российских и один российский филиал международной компании из различных отраслей экономики (Табл. 2).

Таблица 2. Характеристика выборки: компании, ставшие объектом исследования

Условное обозначение организации	Отрасль	Количество сотрудников
НП	Нефте- и газодобыча, нефтеперерабатывающая промышленность	78 800
ГП	Горнодобывающая промышленность, цветная металлургия	72 300
УП	Угольная промышленность	70 000
ЧМ-1	Чёрная металлургия	52 800
ЧМ-2	Чёрная металлургия, горнодобывающая промышленность	50 679
Фин-1	Финансы	50 000
РТ	Розничная торговля	28 490
ХП	Химическая промышленность, нефтегазовая промышленность	23 000
ТПС-1	Товары повседневного спроса	7 000
ТПС-2	Товары повседневного спроса	6 000
Фар	Фармацевтика	2 621
ЭЭ	Электроэнергетика, Теплоэнергетика	2 413
М+ПП	Медицина, Пищевая промышленность	2 000
ИТ	Информационные технологии	2 000
МР	Медиареклама	1 500
Фин-2	Финансы	1 200
ТПС-3	Товары повседневного спроса	895*

Примечание: * — Российский филиал

Чтобы определить общие тенденции в принятых компаниями антикризисных мерах управления человеческими ресурсами, выделить сходства и различия способов их применения и обнаружить как общие, так и уникальные характеристики представленных практик, необходимо провести контент-анализ содержания проектов. Для анализа текстовых данных было выбрано программное обеспечение *QDA-Miner*, поскольку данная программа содержит разнообразные поисковые средства для выявления сходства и различий закодированных данных на основе подсчёта частоты использования тех или иных смысловых единиц в тексте, а также даёт возможность работать с множеством документов в единой структуре.

Данные по проектам были сгруппированы в единую базу по наиболее важным информационным блокам: экономические и социальные цели проекта, этапы реализации, сложности реализации и результаты проекта. С целью классификации и кодирования информации по каждому из блоков было создано первичное дерево кодов. Каждому блоку соответствуют определённые категории кодов. По данным из блока «Экономические и социальные цели проекта» была сформулирована категория «Тип проекта», характеризующая направленность проекта. Блоку «Этапы реализации» соответствует категория «Предпринятые действия», объединяющая характеристики принятых компаниями действий по достижению поставленных целей. Цели проектов были разделены на две категории: «Экономические цели» и «Социальные цели». В категории «Сложности реализации» скомпонованы отмеченные компаниями трудности, с которыми пришлось столкнуться в процессе реализации проектов.

Категория «Стейкхолдеры» включает круг лиц, на которых был ориентирован представленный проект. Категория «Соответствие стратегии» отвечает на вопрос, был ли проект реализован в рамках стратегии компании или как решение конкретной, возникшей в кризис проблемы? В некоторых компаниях особое внимание было уделено применению различных технологических методов взаимодействия с целевой аудиторией проекта, которые были выделены в категорию «Коммуникация с целевой аудиторией». В отдельную категорию были выделены отмеченные компаниями видимые «Изменения», которые произошли в ходе реализации проекта. Системы критериев, которые компании используют для оценки эффективности проектов, сгруппированы в категории «Оценка эффективности». И последняя категория «Результаты проекта» отражает, какие из поставленных задач удалось компании выполнить в ходе реализации проекта, включая неожиданные результаты.

Результаты

Характеристики проектов

Частотный анализ первой категории «Тип проекта» позволил определить тенденции в направлении деятельности компаний в противодействие пандемии. Большинство компаний организовали проекты по контролю и улучшению показателей физического здоровья сотрудников и их близких (14), по обучению сотрудников (9), повышению их эффективности (8), проекты по улучшению каналов коммуникации между сотрудниками (7) и проекты, касающиеся корпоративной культуры и благосостояния сотрудников (5).

Анализ категории «Предпринятые действия» показал, что все компании организовали перевод значительной части офисных работников на режим удалённой работы (18). Большинство компаний указали, что отменили корпоративные мероприятия (15), командировки за рубеж (15), начали переводить очное обучение в дистанционный формат (9). Некоторые организовали горячую линию и прочие каналы связи для ответов на вопросы работников (8) и обеспечили необходимыми инструментами для своевременного информирования сотрудников о мерах по борьбе с коронавирусом (8).

Несмотря на разделение в самой структуре проектной заявки целей проектов на «Экономические цели» и «Социальные цели», многие компании указали в экономических факторах — социальные, которые в перспективе могут повлиять на финансовые показатели. При этом ни одна из компаний не указала свои ожидания в количественном выражении.

Фин-2: «Цель проекта — защитить персонал компании от заражения COVID-19, сохранив при этом непрерывность процессов, эффективность работы, вовлечённость сотрудников и корпоративную идентичность».
ИТ: «Сокращение периода болезни сотрудников за счёт раннего диагностирования и быстрого реагирования команды».

Учитывая этот факт и то, что все компании указали социальные цели (18), но не все указали экономические цели своего проекта (14), в категории значительно преобладают проекты, направленные на социальную поддержку человеческого капитала. Первостепенное внимание организаций было уделено здоровью, благосостоянию и безопасности сотрудников (14). Половина компаний поставили себе цель обеспечить непрерывность производства и бизнес-процессов (9). Равномерно распределились такие цели, как помощь внешним стейкхолдерам: партнёрам, жителям регионов присутствия (8), сохранение и повышение уровня вовлечённости сотрудников (8) и создание корпоративной культуры и идентичности (8). Довольно распространёнными целями оказались также информирование и адаптация

сотрудников к быстроменяющейся реальности (7) и сохранение эффективности в условиях удалённой работы (7).

Частотный анализ категории «Сложности реализации» выявил основные проблемы, с которыми столкнулись компании в процессе реализации проектов. Одна из основных сложностей, которую вызвала пандемия — высокий уровень неопределённости и слабая прогнозируемость дальнейшего развития компании (10). Многие участники конкурса также отмечают, что в условиях пандемии очень сложно опираться на успешный опыт других стран и предприятий ввиду отсутствия накопленного опыта, практических приёмов и инструментов (8). Кроме того, для получения действительно эффективных и доказанных практик требуются временные ресурсы (на проверку и оценку), которые были и остаются дефицитом (6).

В качестве «Стейкхолдеров» проекта все компании указали в первую очередь своих сотрудников (18). Значительное число организаций приняли дополнительные меры заботы о членах семьи сотрудников (14). Треть компаний сконцентрировали своё внимание на потенциальных сотрудниках и жителях регионов присутствия (6). Среди остальных стейкхолдеров были названы такие группы, как деловые партнёры (5), клиенты или потребители (5), региональные органы власти (5), некоммерческие организации (4), сотрудники компаний-партнёров (4), местные органы власти (3).

Кризис 2020 г. стал для всех неожиданностью, которая заставила бизнес быстро реагировать на возникающие изменения. Однако большая часть компаний отметили, что их проект осуществляется в «Соответствии со стратегией» компании (13). При этом часть из них (5) отметили, что проект был организован как реакция на кризисную ситуацию, но лучшие практики будут внедрены с долгосрочной перспективой.

ТПС-2: «Проект является основным блоком корпоративной стратегии в отношении персонала и основополагающим элементом обеспечения благополучия в рамках плана устойчивого развития компании. Мы принимаем на себя долгосрочное обязательство обеспечивать благоприятную рабочую среду и предоставлять нашим сотрудникам возможность делать выбор в пользу здорового образа жизни».

И только пять компаний осуществили проект как ситуативную реакцию на кризис и не планируют обобщать выработанные меры и решения для корректировки стратегии.

ТПС-3: «Проект был реализован в период пандемии COVID-19 для обеспечения полного функционирования организации и достижения бизнес-показателей компании, сохраняя максимально бережное отношение к сотрудникам».

Для того, чтобы осуществлять «Коммуникацию с целевой аудиторией» проекта, которой в первую очередь являются сотрудники компании, в условиях удалённой работы компании использовали как проверенные ранее каналы связи, так и разрабатывали новые, более технологичные способы онлайн-коммуникации.

ЭЭ: «Для коммуникации с целевой аудиторией проекта, которой являются сотрудники компании, были задействованы все возможные каналы — от привычных: почтовых рассылок, публикаций в Интранет, корпоративного онлайн-журнала, видео-обращений первых лиц компании, тематических видеороликов, новостей в корпоративной социальной сети, группы в мессенджерах для оперативной связи между сотрудниками, до новых, не использовавшихся ранее: СМС-рассылок, неформальных совещаний, онлайн-завтраков».

Категория «Изменения», в которой компании должны были описать, что компания уже достигла или ожидает достичь в результате реализации проекта, содержит недостаточное количество данных для анализа. Часть компаний либо вообще не указали изменения, либо повторили цели проекта. Однако некоторые компании, отметившие видимые и измеримые изменения, указали рост вовлечённости сотрудников (5), несколько из них связали это с ростом информирования и поддержки сотрудников (2).

ТПС-3: «Высокая информированность, а также поддержка со стороны компании, позволила значительно повысить уровень удовлетворённости и вовлечённости сотрудников, что позволяет поддерживать высокие темпы работы в этот сложный период и является значимым для дальнейших планов».

Самым сложным для ответа пунктом проектной заявки для многих участников конкурса оказалась «Оценка эффективности». Из 17 компаний только 13 указали, каким образом в компании оценивается эффективность проекта, причём только у половины можно выделить чёткие критерии оценивания, среди которых, наиболее распространённый — это критерий вовлечённости сотрудников (8). Учитывая эпидемиологическую ситуацию, компании оценивают также уровень распространения инфекции и заболеваемости сотрудников (5), например, коэффициент заболевших в компании в сравнении с аналогичным показателем по Москве (Фин-1). Конкретные инструменты оценивания были выделены только несколькими компаниями (4): для расчёта уровня удовлетворённости сотрудников и потребителей был выделен метод *eNPS* (индекс удовлетворённости персонала) и *NPS* (индекс потребительской лояльности) соответственно. Остальные критерии носят описательный характер, без использования инструментов подсчёта и анализа. Отсутствие определённой системы оценивания эффективности говорит о низком уровне анализа результатов проектов и невозможности экстраполировать лучшие практики на будущие проекты и бизнес-стратегию в целом.

Подтверждает это и последняя категория «Результаты проекта», в которой также отсутствует выстроенная система оценивания проектов. Интерпретация результатов усложняется ещё и тем, что большинство компаний не различают качественные и количественные результаты. Например, в проектной заявке некоторые отмечали благосостояние сотрудников как количественный результат, а среди качественных результатов приводили цифры о текучести персонала. Объединив количественные и качественные результаты, мы получили наиболее часто встречающиеся категории. Большинство компаний определяет здоровье и благосостояние сотрудников (13) как успешный результат, но только некоторые приводят количественную статистику.

Следующий по актуальности показатель вовлечённости сотрудников (10), который компании получают благодаря пульс-опросам или измерению *eNPS*. Не менее важным показателем результативности проекта в период удалённой работы для компаний оказалась статистика проведения онлайн-обучения (9), где компаниями считалось как количество проведённых образовательных мероприятий, так и количество сотрудников, вовлечённых в процесс обучения. Несмотря на уже выявленную нами проблему оценки эффективности проводимых проектов, компании считают результатом проекта высокую эффективность сотрудников (8), которая также не имеет чётких критериев оценивания и основывается на опросе сотрудников. Немаловажным результатом проектов стала системная работа по информированию сотрудников и выстраиванию коммуникаций (7), что позволило компаниям гибко реагировать на запросы и удовлетворять возникающие потребности.

ХП: «Это позволило сохранить эффективность персонала и поддерживать его удовлетворённость условиями труда и вовлечённость на высоком уровне».

Победителями в исследуемой специальной номинации конкурса «Противодействие пандемии COVID-19» стали четыре проекта: 1) Центр помощи врачам и социальная инициатива #СтранаБезВируса, АФК «Система»; 2) COVID-19: программы помощи Росбанка медицинским учреждениям, волонтерским и некоммерческим организациям и малому бизнесу; 3) Программа поддержки населения в регионах присутствия в связи с пандемией COVID-19, «Северсталь»; 4) Программа «Вместе против COVID-19», СУЭК [Ассоциация менеджеров, 2020]. Данные проекты преследуют одну цель — поддержка и оказание помощи наиболее

уязвимым в период пандемии социальным группам: врачи и медицинские работники (1, 2, 3, 4), некоммерческие организации и волонтеры (2, 3, 4), малый бизнес и социальные предприниматели в сфере услуг (2, 3), городские муниципалитеты (3, 4), население регионов присутствия (3, 4). Организации, реализовавшие эти проекты, являются представителями крупного бизнеса и, основываясь на схожести целей их проектов, можно сделать вывод, что организации успешно справились с внутренними последствиями кризиса и поэтому, фокус их внимания направлен на поддержку внешней среды организации: стейкхолдеров и тех, кто помогает бороться с распространением вируса.

Практики УЧР по обеспечению способностей организации к устойчивости

На основании исследуемых кейсов можно предположить, что перед наступлением кризисной ситуации компании уже обладают определёнными когнитивными, поведенческими и контекстными способностями, обеспечивающими устойчивое положение на рынке. Возникающий кризис заставляет организации принимать реактивные меры по восстановлению, если требуется (как в случае с пандемией), и по наращиванию потенциала. В настоящем исследовании основным актором по борьбе с кризисом выступает служба УЧР, которая внедряет в систему стратегического управления определённые практики для решения возникших проблем. Анализ конкурсных проектов позволил определить основные характеристики решений по управлению человеческими ресурсами, принятых в компаниях в период кризиса. Для того, чтобы составить перечень используемых компаниями практик, мы сопоставили полученные данные с концепцией способности к организационной устойчивости (Lengnick-Hall et al., 2011) с учётом роли стратегического управления человеческими ресурсами (Табл. 3).

Таблица 3. Распределение практик УЧР относительно трёх измерений организационной устойчивости

Составляющие организационной способности к устойчивости	Теоретические конструкты	Практики УЧР
Когнитивные	Организационная идентичность	Корпоративная культура и идентичность
	Придание смыслов	Информирование и адаптация
Поведенческие	Поведенческие привычки	Корпоративное обучение
	Выученная изобретательность	Инновационный потенциал
	Контринтуитивность	Стратегический и риск-менеджмент
Контекстные	Безопасная внутренняя среда	Субъективное благополучие
	Обширные ресурсные сети	Поддержка внешних стейкхолдеров
	Социальный капитал	Система коммуникаций
	Психологическая безопасность	Лидерство

Когнитивные способности

Для развития когнитивных способностей организации в своих проектах принимали меры по созданию *Корпоративной культуры и идентичности* за счёт постановки осознанных целей, ключевых ценностей, видения и миссии организации. Исследуемые компании отмечают рост уровня лояльности сотрудников после дистанционного проведения корпоративных мероприятий, которая, в свою очередь, влияет на вовлечённость и эффективность сотрудников.

ТПС-2: «Ответственность компании состоит в том, чтобы создать культуру, в которой легко делать ежедневный выбор в пользу здорового образа жизни и работоспособности».

Создание таких условий позволяют сотрудникам принимать решения, опираясь на корпоративные цели и соотносить свои ценности с ценностями организации, что оказалось критически важным в условиях удалённой работы.

Информирование сотрудников о ситуации как в компании, так и в мире, и последующие меры *адаптации* к ней помогают обучить персонал интерпретировать различные беспрецедентные события и условия и *придавать им смысл*. Пандемия COVID-19 подсветила многим организациям важность придания смыслов, так как оно ведёт к формированию отношения сотрудников к событиям или условиям, которое сочетает осторожность и уверенность таким образом, что накопленный опыт приводит к пониманию ситуации, а скептицизм приводит к любопытству и поиску новой информации (Weick, 1993). Внедрение такой практики помогло бы значительно снизить тот уровень неопределённости, который был отмечен многими компаниями как наиболее осязаемая проблема в реализации проектов.

Поведенческие способности

Выработать поведенческие способности через развитие *поведенческих привычек* и *моделей взаимодействия* компаниям помогает *Корпоративное обучение*, которое затрагивает развитие профессиональных и над-профессиональных навыков, как сопоставимые с целями самой организации, так и выходящими за её пределы.

ЭЭ: «Многие сотрудники активно включились в деятельность по поиску новых путей организации бизнес-процессов и направляют свои предложения на специальные ресурсы».

Согласно теории, один из факторов развития поведенческих способностей — *выученная изобретательность* — достигается за счёт выработки поведенческой модели инновационного решения проблем, которая поможет компании преуспевать даже в период кризиса (Coutu, 2002). Этот фактор учла только одна исследуемая компания и организовала проект по развитию *«Инновационного потенциала сотрудников»*.

Фин-1: «Организована программа обучения для линейного и среднего менеджмента компании, включая тренинги и долгосрочную прикладную программу обучения, в ходе которой происходит генерация, тестирование и прототипирование инновационных решений».

В проектах компаний нет практик, развивающих способность сотрудников *действовать вопреки здравому смыслу*, то есть с критическим отклонением от ведущей стратегии (Meuer, 1982). Этот навык полезен для принятия нестандартных для компании решений в ответ на потрясения, например, на случившийся кризис пандемии. Развитию *контринтуитивности* может способствовать *Стратегический менеджмент* и *риск-менеджмент*, который должна применять служба управления человеческими ресурсами на всех уровнях, включая индивидуальный, формируя соответствующие навыки у работников.

Самой распространённой практикой можно назвать меры, обеспечивающие здоровье, безопасность и благополучие сотрудников. Такую практику в УЧР обозначают как программа *«Субъективное благополучие» (well-being)* Цель этой практики — создание безопасной *внутренней среды* организации, в которой минимизирован риск снижения эффективности и увеличения текучести сотрудников. От состояния внутренней среды организации в целом будет зависеть состояние её частных способностей. Такую практику можно отнести к *контекстным условиям* устойчивости, так как она формирует определённую безопасную среду, в которой люди без затруднений взаимодействуют даже в ситуации неопределённости.

Исследованные компании разделились на тех, кто внедрил программу «Субъективное благополучие» ещё до пандемии COVID-19, и тех, кто был вынужден разработать и внедрить её в кризисной ситуации. Для первых преобразование этой программы не было неожиданностью, так как она соответствовала бизнес-стратегии и относится скорее к рутинным действиям. Вторым пришлось реагировать на внезапное событие, но сохранится ли эта практика в дальнейшем и станет ли она частью общей стратегии УЧР? Современные условия

затянувшейся пандемии вынуждают внедрить эту практику с ориентацией на постоянное использование, но при этом некоторые операционные действия подразумевают быструю реакцию на новые условия и адаптацию к ним. Такую способность организации быть одновременно эффективной в управлении сегодняшними бизнес-требованиями и инновационной адаптивностью к изменениям в окружающей среде называют *организационной амбидекстрией* (Raisch, Birkinshaw, Probst, Tushman, 2009).

Такие операционные действия в рамках практики «Субъективное благополучие», как расширение пакета социальных льгот на медицинское обслуживание, информативные и поддерживающие мероприятия о здоровом образе жизни, организация безопасного рабочего пространства, будут актуальны несмотря на ослабление условий пандемии. В то время как проведение тестов на COVID-19, обеспечение сотрудников средствами индивидуальной защиты и прочие меры в контексте конкретного события — пандемии 2020 г., стали реакцией адаптации к возникшим условиям и уже утрачивают свою остроту. Можно сделать вывод о том, что, внедряя практику «Субъективное благополучие» для развития организационной устойчивости, компании могут потребоваться навыки амбидекстрии.

Подтверждают это предположение и практики по созданию *внешней среды* организации, которая, как и *внутренняя*, относится к *контекстным условиям* устойчивости. Обладающие достаточным количеством ресурсов организации провели масштабную кампанию по *поддержке внешних стейкхолдеров*: медицинских учреждений, НКО, партнёров, жителей регионов присутствия и местных органов власти. Для того, чтобы не потерять трудоспособное население и потребителей, компании поддерживали регионы присутствия необходимым медицинским оборудованием и проводили масштабные работы по дезинфекции. Помимо противоэпидемиологических мер, компании оказывали материальную поддержку своим ключевым партнёрам, НКО и пострадавшему населению.

ЧМ-2: «Цель проекта — оказать содействие экономической устойчивости бизнес-партнёров, малого и среднего бизнеса в регионах присутствия компании».

Если меры в борьбе с пандемией, скорее, временные, то благотворительность и поддержка партнёров может стать рутинной практикой, способной обеспечить расширение ресурсной сети организации.

Контекстные условия

К *контекстным условиям* устойчивости можно отнести в том числе и выстраивание системы *Коммуникации внутри организации*. Исследуемые компании отмечали коммуникацию как один из важнейших элементов эффективности в переходе на гибридный формат работы. Не растеряться в условиях неопределённости компаниям помогла быстрая настройка управленческого ритма на всех уровнях, правильно выстроенные каналы коммуникации, инструменты обратной связи от сотрудников, для которых были задействованы все возможные каналы — от привычных: почтовых рассылок, новостей в корпоративной социальной сети, группы в мессенджерах для оперативной связи между сотрудниками, до новых, не использовавшихся ранее: неформальных совещаний и онлайн-завтраков.

ХП: «Руководители гибко и своевременно могли реагировать на изменения социального климата и учитывать потребности команд, поддерживая их эффективность в условиях изменений».

Организация подобных открытых коммуникаций позволяет создать построенный на взаимном доверии *социальный капитал*, который, как отмечалось, важен в создании контекстных условий развития устойчивости.

В наблюдаемых кейсах прослеживается невнимательность организаций к такому важному параметру контекстной устойчивости, как *психологическая безопасность*. Исследователи утверждают, что психологическая безопасность означает, насколько комфортна рабочая среда для принятия сотрудниками на себя межличностных рисков в кризисных ситуациях. Развить чувство психологической безопасности можно через развитие способностей к самоуправлению и лидерских способностей (Edmondson, 1999). Хотя тема *Лидерства* актуальна последние несколько лет, в кризисной ситуации исследуемые компании не определили её как необходимую. Когда люди осознают психологическую безопасность, они действуют с большей готовностью, не опасаясь негативных последствий, что является важным элементом обеспечения устойчивости и заслуживает внимания организаций в условиях кризиса.

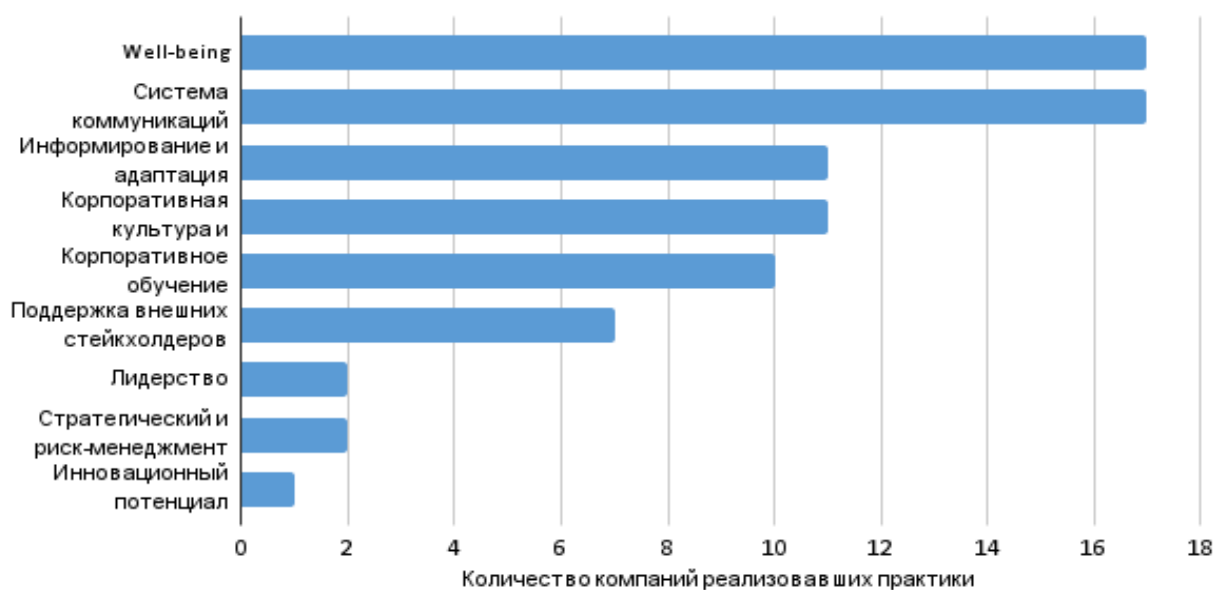


Рисунок 2. Частотность применения практик в проектах. Источник: составлено автором статьи

Для того чтобы охарактеризовать практики более подробно, сопоставим выделенные в ходе анализа практики с содержанием кейсов. Если посмотреть на частотность реализации выделенных практик в исследуемых проектах (Рис. 2), лидирующие в компаниях практики — Субъективное благополучие и практика по выстраиванию Системы коммуникации, которые отвечают характеру кризиса: в период пандемии компаниям в первую очередь необходимо было защитить здоровье сотрудников и выстроить систему общения и работы в компании в условиях удалённой или гибридной работы.

Практика «Субъективное благополучие» характерна в первую очередь созданием безопасной среды для физического здоровья сотрудников. Для этого компании провели ряд мероприятий, связанных непосредственно с защитой от COVID-19, адаптировали рабочее пространство для тех, кто был вынужден работать в офисе и также адаптировали рабочие процессы для удалённой работы, внедрили или перевели программы здоровья в онлайн-формат. Кроме того, большая часть компаний приняла меры по обеспечению устойчивого морального состояния из-за риска выгорания сотрудников в период самоизоляции (Табл. 4).

Наиболее подробная информация в кейсах компаний содержится о выстроенной *Системе коммуникаций*. В этой системе компании задействовали как принятые в докризисный период каналы и инструменты связи, так и новые, обеспечивающие больший контроль и удобство при переходе на онлайн-формат взаимодействия (Табл. 5).

Таблица 4. Характеристика практики «Субъективное благополучие»

Направления работы	Программы, мероприятия
Медицинское обеспечение	Расширенное медицинское страхование Телемедицина Витамины и лекарства Организация мониторинга состояния сотрудников
Безопасный офис	Средства индивидуальной защиты Дезинфекция помещений Организация рабочих пространств ПЦР-тестирование Термометрия Системы для регистрации контактов и перемещений сотрудников
Удалённая работа	Адаптация рабочего процесса для дистанционной работы Программы здорового образа жизни онлайн Комплектация домашнего офиса
Психологическая устойчивость	Коучинг Консультации психолога Тренинги

Таблица 5. Характеристика системы коммуникации

Признаки	Формы	Примеры
Каналы коммуникации	Глобальные социальные сети	VK Instagram Facebook YouTube
	Мессенджеры	MS Teams WhatsApp Telegram
Инструменты коммуникаций	Корпоративные каналы	Портал компании Социальная сеть компании Электронная почта «Горячая линия» Специализированный центр поддержки
	Текстовое информирование	Дайджесты Статьи СМС-рассылки Новостная лента сайта
	Корпоративные мероприятия	Вебинары Открытые рабочие встречи (meet up's)
	Медиа-информирование	Инфо-доски Баннеры Видеоролики Чат-боты Тематические аудиоблоги (PodCasts)
	Обращение руководства	Видеообращения Собрания Конференции
	Обратная связь	Опросы Пульс-опросы Формы обратной связи Интервью

Благодаря успешно выстроенной системе коммуникации компаниям удалось провести качественное *информирование и адаптацию сотрудников* к условиям быстроменяющейся реальности. Выстраивание системы информирования сотрудников об изменениях во

внешней среде (что происходит в мире) и во внутренней (что происходит в компании) с применением различных инструментов адаптации сотрудников к изменениям, ещё в период кризиса позволило компаниям добиться видимых позитивных результатов, таких как трудоспособность сотрудников, сведение случаев выгорания к минимуму, обеспечение высокого темпа работ и вовлечённости (Табл. 6).

Таблица 6. Характеристика системы информирования и адаптации сотрудников

Контекст	Информирование	Адаптация	Результаты
Внешняя среда	Меры по борьбе с COVID-19	Медицинское обслуживание и контроль	Трудоспособный кадровый состав
	«Новая реальность»	Психологическая поддержка	Минимизация выгорания
Внутренняя среда	Работа в новых условиях	Оснащение обучающими инструментами	Высокая производительность
	Изменения в компании	Интерактивные инструкции	Вовлечённость

Многие компании отметили, что важность выстраивания *Корпоративной культуры* возросла в кризисный период, так как она играет важную роль в обеспечении вовлечённости в процессы компании, а также влияет на уровень привлекательности бренда компании как работодателя. Однако немногие отразили в своих проектах то, как именно изменилась культура компании и какие изменения пришлось внести для сохранения корпоративной идентичности сотрудников. Указанные в проектах изменения корпоративной культуры представлены в четырёх направлениях: «Безопасность», «Здоровый образ жизни», «Карьера», «Корпоративный дух» (Табл. 7). Эти направления позволили компании дистанционно поддерживать процессы, которые ранее осуществлялись только в очном формате, и позволили выстроить отношения, где сотрудники разделяют ценности, видение и целеполагание компании.

Таблица 7. Характеристика корпоративной культуры и идентичности

Направление	Мероприятия
Безопасность	Культура безопасного поведения: маски, соблюдение дистанции Гибридный офис
Здоровый образ жизни	Корпоративный спорт онлайн Баланс между работой и личной жизнью
Карьера	Карьерные сообщества Сопровождение «пути» сотрудника
Корпоративный дух	Обращение руководителей Неформальные встречи Корпоративные мероприятия онлайн Изделия с символикой компании

Самым большим прогрессом в *Корпоративном обучении* стала для компаний возможность перевода привычных контактный тренингов в новый дистанционный формат (Табл. 8). Несмотря на опасения компаний потери эффективности обучения, перевод программ в онлайн не только обеспечил большую вовлечённость в процесс обучения, но и позволил задействовать сотрудников из региональных представительств компании и сократить затраты.

Для обеспечения эффективности обучения некоторые компании ввели особые технологии образовательных треков, например, методологию 6 «Д» (шесть дисциплин прорывного обучения) и ТОС (Теория ограничений систем). По методологии шести дисциплин процесс обучения позволяет не только развить конкретные навыки сотрудников, но и обеспечить достижение стратегических целей самой компании (Pollock, Jefferson, Wick, 2015), а методология управления ограничениями систем позволит найти ключевые ограничения, определяющие успех и эффективность всей системы в целом (Dettmer, 1997).

Таблица 8. Характеристика процесса корпоративного обучения

Направления	Примеры
Технологии	6 «Д» (Методология шести дисциплин) ТОС (Теория ограничений систем)
Платформы	Корпоративные платформы Нетология (<i>Netology.ru</i>) Эдьюсон (<i>Eduson</i>) Тренинг Спейс
Тематика	Профессиональные Цифровые технологии Организация удалённой работы Переобучение востребованному функционалу Командная работа Управление и работа в удалённых командах Эмоциональный интеллект Генерация идей Саморазвитие Английский Финансы

Среди проектов, в которых содержалась информация о мерах по *Поддержке внешних стейкхолдеров*, можно выделить следующие категории стейкхолдеров: «Семьи сотрудников», «Медучреждения», «Регионы присутствия», «Благотворительность», «Сфера образования», «Партнёры». Компании, осуществившие поддержку этих категорий, смогли выделить достаточное количество ресурсов не только на свои нужды, но и на нужды ключевых стейкхолдеров, благополучие которых может повлиять на темпы роста и конкурентное преимущество компаний (Табл. 9).

Таблица 9. Характеристика обеспечения поддержки внешних стейкхолдеров

Категория стейкхолдеров	Меры поддержки
Семьи сотрудников	Социальные выплаты Развлекательные и образовательные онлайн-программы для детей Онлайн-лагеря для детей
Медучреждения	Поставка средств индивидуальной защиты и оборудования Производство средств индивидуальной защиты
Регионы присутствия	Социальные выплаты Продуктовые наборы Дезинфекция общественных мест
Благотворительность	Социальные выплаты Продуктовые наборы Социальные инициативы и инвестиции Волонтёрские инициативы
Сфера образования	Онлайн-программы обучения для школьников, студентов, преподавателей Поддержка образовательных платформ
Партнёры	Инвестиционная поддержка Арендные каникулы

Оставшимся практикам в компаниях было уделено значительно меньше внимания, что может говорить о том, что при реализации этих практик компаний может обеспечить конкурентное преимущество, которое является одним из важнейших условий достижения устойчивости. Эти практики должны быть встроены в систему корпоративного обучения и культуры, как необходимые не только для развития компетенций сотрудников, но и для достижения стратегических целей компании. Важность практики *Лидерство* заключается в актуальной для сложившегося кризиса необходимости изменения отношений «руководитель — команда», на отношения «лидер — команда», которые показывают большую эффективность, лояльность и вовлечённость сотрудников. Для этого компании разрабатывают

лидерские модели, основанные на ценностях компании, где система подчинения меняется на систему межличностного сотрудничества. Развитие *Стратегического и риск-менеджмента* в организации создает устойчивую среду, в которой сотрудники знают стратегические цели компании и разделяют их.

Одна из компаний полностью посвятила проект развитию *Инновационного потенциала сотрудников*, для которого предварительно был проведён замер интегрального показателя уровня инновационной культуры компании. Для развития культуры инноваций компания разработала:

- 1) программу «Коучинг инноваций» (поддержка сотрудников, реализующих инновационные проекты);
- 2) программу обучения инновациям (генерация, тестирование и прототипирование инновационных решений);
- 3) марафон инноваций (прикладное обучение и создание инновационного комьюнити);
- 4) комплекс вебинаров;
- 5) систему трекинга инновационных проектов;
- 6) мастерскую инноваций (обучение методам генерации идей и создания инноваций);
- 7) клуб «Библиотека инноваций» (обсуждение книг в сфере инноваций).

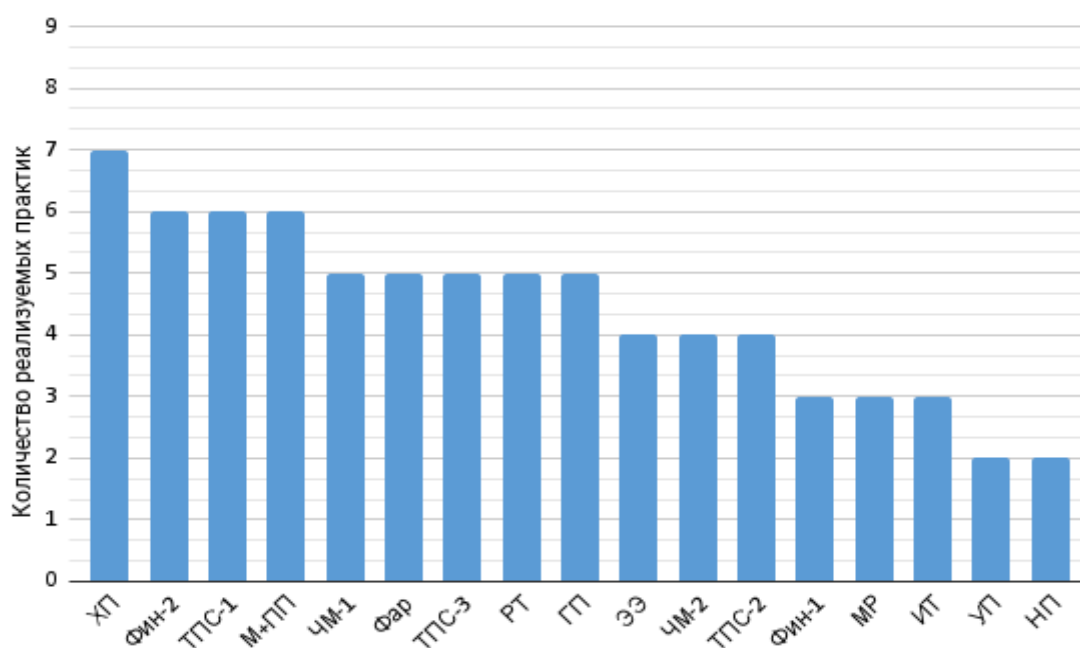


Рисунок 3. Реализация практик в разрезе отраслей. Источник: составлено автором статьи

Приведённые практики и их характеристики на примере опыта отечественных компаний могут позволить организациям определить на каком этапе развития устойчивости они находятся. Если посмотреть на реализацию предложенных практик в разрезе отраслей, становится очевидно, что на исследуемых данных не представляется возможным выявить определённую специфику, так же, как и в разрезе размера компании (Рис. 3). Однако полученные результаты позволяют понять структуру оценки состояния устойчивости, на базе которой можно проводить диагностику устойчивости компании и углублённые исследования по поиску способов их количественного измерения.

Заключение

Сотрудники, безусловно, являются самым ценным ресурсом компаний, и проведённый анализ подтверждает, что не только в кризисных ситуациях, но и в рамках общей стратегии управления персоналом, компании разрабатывают новые способы повысить вовлечённость и эффективность персонала, однако не все имеют чёткую систему подсчёта и оценки этих критериев. Возникший кризис пандемии подтолкнул компании к быстрым внутриорганизационным изменениям и адаптации бизнес-процессов, поэтому все функциональные подразделения организации, особенно управление человеческими ресурсами, стояли перед двойным вызовом: сохранить докризисное состояние и продолжать стратегическое развитие за счёт внедрения особых практик.

Анализ проектов, реализованных в рамках борьбы с последствиями пандемии COVID-19, показал, что характер кризиса повлиял на стратегию управления человеческими ресурсами компаний и заставил не только разработать новые способы взаимодействия и решения проблем, но и адаптировать стратегию на долгосрочную перспективу. Благодаря выявлению характеристик принятых компаниями решений и их последующего сопоставления с характеристиками способностей организаций к устойчивости, были определены наиболее распространённые практики управления человеческими ресурсами и представлены их инструменты реализации.

Возникший кризис подтолкнул организации в первую очередь к развитию контекстных способностей. Реализация практики субъективного благополучия позволила организациям обеспечить своевременную защиту здоровья и благополучия сотрудников за счёт медицинского обслуживания и обеспечения психологической устойчивости в период неопределённости. Большинство сотрудников были переведены на режим удалённую работы, а для тех, кто остался в офисе, были создана новая культура безопасности. В условиях дистанционной работы компаниям пришлось создать условия для эффективного и непрерывного взаимодействия и коммуникаций, используя как уже привычные каналы связи, так и новые, не используемые ранее информационные инструменты. Такие условия обеспечивали своевременную информированность сотрудников о ситуации с пандемией, получение обратной связи от сотрудников и их адаптацию к меняющимся условиям труда и ситуации в целом.

Организации с достаточным количеством ресурсов расширили зону ответственности до поддержки семей сотрудников, медучреждений, жителей регионов присутствия и партнёров компании, обеспечив себе хорошую репутацию и укрепив свою позицию на рынке. Меньше всего внимания было уделено развитию лидерских способностей, однако компании отмечают, что с выходом на удалённый или гибридный формат работы приходится перестраивать систему взаимодействий между руководителем и командой.

Для развития когнитивных способностей компании проводили масштабную программу информирования сотрудников и адаптации к «новой реальности» как во внешней среде (ситуация с пандемией в мире), так и во внутренней (изменения в компании). Ещё одной практикой обеспечения устойчивости является поддержание корпоративной культуры и идентичности, которая обеспечивала транслирование ценностей компании (безопасность, здоровый образ жизни) на всех уровнях организационной структуры, что также оказало положительное влияние на развитие бренда компании работодателя.

Развитию поведенческих навыков было уделено меньше всего внимания в период кризиса. Компаниям пришлось переводить процесс корпоративного обучения в дистанционный формат, который, с одной стороны, стоил компаниям дополнительных финансовых и

временных ресурсов, а, с другой, обеспечил большой охват и вовлечённость сотрудников, что является важным фактором сохранения уровня производительности. Однако организационная устойчивость подразумевает не только сохранение уровня производительности и обеспечения непрерывности бизнес-процессов в кризисный период, но и обеспечение конкурентного преимущества на долгосрочную перспективу. Недостаточная развитость у сотрудников навыков стратегического и риск-менеджмента, а также низкий инновационный потенциал могут привести к неспособности сотрудников действовать проактивно в период кризиса и стать барьером к достижению конкурентного преимущества. В исследуемых проектах эти две практики фактически не были реализованы. Поскольку ещё рано говорить об окончании кризисного периода, компаниям следует уделить особое внимание развитию этих практик.

Обобщая итоги исследования, можно сказать, что усиление роли управления человеческими ресурсами в развитии и использовании способности организации к устойчивости содействует её конкурентоспособности. Внедрение особых практик управления человеческими ресурсами в ответ на непредвиденное событие с ориентацией на их постоянное использование влечет за собой усиление потенциала организации к устойчивости, необходимого для успешного преодоления возможных кризисов различного характера. Хотя характер кризиса вынудил организации отреагировать и внедрить данные практики, его последствия всё ещё ощутимы. Это порождает необходимость развития ещё одной способности организации — организационной амбидекстрии — для управления возникающими противоречиями с применением одновременно как инструментов краткосрочной адаптации к возникшим потрясениям, так и инновационных решений на долгосрочную перспективу.

Данная статья имеет как научную, так и практическую значимость. Результаты исследования вносят вклад в развитие теоретической модели обоснования роли управления человеческими ресурсами в организационной устойчивости и развитие научного дискурса по предложенной теме среди российских исследователей, ввиду ограниченного числа русскоязычных работ. Наиболее значимые в этой области работы рассматривают индивидуальный вклад сотрудников в устойчивость через развитие у них определенного набора навыков.

В этой статье мы рассмотрели операционный уровень организации и сделали предположение, что управленческие практики на уровне организации могут развивать способность компании к устойчивости. Кроме того, были предложены дополнительные категории в модели измерения устойчивости. Практическая значимость исследования заключается в привлечении фокуса внимания компаний к определённым практикам, которые зарекомендовали себя как эффективные в сложнейшей кризисной ситуации. При этом были выделены как распространённые, так и уникальные практики, которые могут использоваться как инновации в управлении человеческими ресурсами в ситуации неопределённости и учитываться при разработке бизнес-стратегии организации.

Литература

- Ассоциация менеджеров (2020). *Сборник материалов форума People Investor*. URL: <https://peopleinvestor.ru/#materials> (дата обращения: 10.04.2021)
- Козина, И. (1995). Особенности стратегии case-study при изучении производственных отношений на промышленных предприятиях России. *Социология: методология, методы, математические модели*, 5–6, 65–90.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44, 176–184.

- Boin, A., van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization: A critical appraisal. *Public Management Review*, 15, 429–445.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697–713.
- Carnevale, J. B., Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
- Collins, J. C., Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: Harper Business.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- Deloitte. (2021). Building the Resilient Organization. *2021 Deloitte Global Resilience Report*. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/> (дата обращения: 23.07.2021).
- Dettmer, W. (1997). *Goldratt's theory of constraints: a systems approach to continuous improvement*. Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press.
- Donthu, N., Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Fagherazzi, G., Goetzinger, C., Rashid, M. A., Aguayo, G. A., Huiart, L. (2020). Digital Health Strategies to Fight COVID-19 Worldwide: Challenges, Recommendations, and a Call for Papers. *Journal of Medical Internet Research*, 22(6), e19284. URL: <https://www.jmir.org/2020/6/e19284> (дата обращения: 01.09.2021).
- Gartner (2021). *Predicts 2021: Organizational Resilience*. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3995066-predicts-2021-organizational-resilience> (дата обращения: 04.06.2021).
- Golden, W., Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail? *Omega*, 28, 373–384.
- Haggerty, J. J., Wright, P. M. (2010). Strong situations and firm performance: A proposed re-conceptualization of the role of the HR function. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.). *The Sage Handbook of Human Resource Management* (100–114). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hammonds, K. H. (2002). The strategy of a fighter pilot. *Fast Company*, 59, 98–105.
- Hillmann, J. Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23, 7–44.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Kantur, D., Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456–472.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In C. Nemeth, E. Hollnagel, S. Dekker (Eds.). *Resilience engineering perspectives*, 2. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- 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.

- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21, 17–32.
- Maben, J., Bridges, J. (2020). Covid-19: Supporting nurses' psychological and mental health. *Journal of Clinical Nursing*, 29(15–16), 2742–2750.
- Mazars (2020). *Organizational resilience: responding to the unknown*. URL: <https://www.mazars.ru/> (дата обращения: 12.05.2021).
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515–537.
- Mienipre, A., Nwuche, C.A., Anyanwu, S. A. C. (2016). Talent management and organizational resilience in manufacturing firms in port harcourt. *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 135–145.
- Nijssen, M., Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335.
- Parker, H., Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 88, 535–541.
- Pollock, R., Jefferson, A., Wick, C. (2015). *The Six Disciplines of Breakthrough Learning. How to Turn Training and Development into Business Results*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Qehaja, B. A., Kutllavci, E. (2015). The role of human resources in gaining competitive advantage. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 47–61.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Rosenbaum, P. R. (1989). Safety in Caution. *Journal of Educational Statistics*, 14(2), 169–173.
- Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Stanford, CA: Institute for Communication Research.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12–23.
- Verma, S., Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118(C), 253–261.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilkinson, S. (2003). *Risk control*. London: Witherby.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11, 733–769.
- Williams, C., Jing, Y. J. (2021). *Organizing for Resilience: Leading and Managing Risk in a Disruptive World*. New York, NY: Routledge.

Поступила 14.09.2021



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Organizational resilience and HRM practices in Russian companies during the COVID-19 pandemic

Olga VERSHININA

HSE University, Moscow, Russia

Abstract. The COVID-19 pandemic has become a sudden global threat to business which raised the issue of organizational resilience — the ability not only to maintain productivity during a crisis, but also to ensure strategic development. Human resources play a key role in these processes, but the accumulated experience did not give an answer to the question of how to manage them in the current situation. *Purpose.* The purpose of research is to study human resource management (HRM) practices in Russian companies in response to the coronavirus crisis and to determine their role in the development of an organization's ability to be resilient. *Study design.* The empirical research design is based on qualitative methodology. Based on the data of the Association of Managers People Investor 2020 competition project applications 18 cases were studied on the anti-crisis measures taken in the field of HRM. Using a comparative analysis of cases, both common and unique HRM practices, their characteristics and methods of implementation were identified. *Findings.* The findings were compared with a theoretical model on the impact of an organization's cognitive, behavioral and contextual capabilities in developing resilience. As a result, a list of HRM practices was formed, the implementation of which entails the development of the organizational capacity for resilience, which is necessary to successfully overcome the crisis and prepare for future shocks. The considered theoretical model was supplemented by a description of HRM practices, most of which contain a set of tools for their implementation. The importance of developing contextual conditions for resilience during a crisis is emphasized, among which the most important practice in a modern crisis is the creation of a safe internal environment for an organization through the introduction of well-being practices, which demonstrated the role of organizational ambidexterity in enhancing resilience. The main contribution of the research presented in the report to the scientific literature on organizational resilience is the definition of modern practices of human resource management in a situation of uncertainty with a focus on the overall business strategy of companies. *Practical implementation.* From a practical point of view, the research results can be the basis for maintaining organizational resilience by identifying tools for implementing people management practices and enhancing the role of HRM.

Keywords: HRM practices, organizational resilience, crisis, COVID-19.

References

- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44, 176–184.
- Boin, A., van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization: A critical appraisal. *Public Management Review*, 15, 429–445.

- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697–713.
- Carnevale, J. B., Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
- Collins, J. C., Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: Harper Business.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- Deloitte. (2021). Building the Resilient Organization. *2021 Deloitte Global Resilience Report*. URL: <https://www2.deloitte.com> (date of access: 23.07.2021).
- Dettmer, W. (1997). *Goldratt's theory of constraints: a systems approach to continuous improvement*. Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press.
- Donthu, N., Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Fagherazzi, G., Goetzinger, C., Rashid, M. A., Aguayo, G. A., Huiart, L. (2020). Digital Health Strategies to Fight COVID-19 Worldwide: Challenges, Recommendations, and a Call for Papers. *Journal of Medical Internet Research*, 22(6), e19284. URL: <https://www.jmir.org/> (date of access: 01.09.2021).
- Gartner (2021). *Predicts 2021: Organizational Resilience*. URL: <https://www.gartner.com/>
- Golden, W., Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail? *Omega*, 28, 373–384.
- Haggerty, J. J., Wright, P. M. (2010). Strong situations and firm performance: A proposed re-conceptualization of the role of the HR function. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.). *The Sage Handbook of Human Resource Management* (100–114). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hammonds, K. H. (2002). The strategy of a fighter pilot. *Fast Company*, 59, 98–105.
- Hillmann, J. Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23, 7–44.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Kantur, D., Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456–472.
- Kozina, I. (1995). Osobennosti strategii tematicheskogo issledovaniya pri issledovanii proizvodstvennykh otnoshe-niy na promyshlennykh predpriyatiyakh Rossii [Features of the case study strategy in the study of industrial relations at industrial enterprises in Russia]. *Sotsiologiya: metodologiya, metody, matematicheskiye modeli*, 5–6, 65–90.
- 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.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21, 17–32.

- Maben, J., Bridges, J. (2020). Covid-19: Supporting nurses' psychological and mental health. *Journal of Clinical Nursing*, 29(15-16), 2742–2750.
- Managers association. (2020). *Sbornik materialov foruma People Investor* [Digest of People Investor forum materials]. URL: <https://peopleinvestor.ru/#materials>
- Mazars. (2020). *Organizational resilience: responding to the unknown*. URL: <https://www.mazars.ru/>
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515–537.
- Mienipre, A., Nwuche, C. A., Anyanwu, S. A. C. (2016). Talent management and organizational resilience in manufacturing firms in port harcourt. *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 135–145.
- Nijssen, M., Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335.
- Parker, H., Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 88, 535–541.
- Qehaja, B. A., Kutllavci, E. (2015). The role of human resources in gaining competitive advantage. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 47–61.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Rosenbaum, P. R. (1989). Safety in Caution. *Journal of Educational Statistics*, 14(2), 169–173.
- Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Stanford, CA: Institute for Communication Research.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12–23.
- Verma, S., Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118(C), 253–261.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilkinson, S. (2003). *Risk control*. London: Witherby.
- Williams, C., Jing, Y. J. (2021). *Organizing for Resilience: Leading and Managing Risk in a Disruptive World*. New York, NY: Routledge.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11, 733–769.

Received 14.09.2021