

## «ВЕЛИКАЯ ПЕРЕСТАНОВКА» И ТРАНСФОРМАЦИЯ HR: ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К УПРАВЛЕНИЮ ОПЫТОМ СОТРУДНИКА

Тан Иян, студент

Южный федеральный университет  
(Россия, г. Ростов-на-Дону)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-309-313

**Аннотация.** В статье рассматривается феномен «Великой перестановки», возникший в период пандемии коронавируса. Он характеризуется массовыми добровольными увольнениями и перераспределением кадров на рынке труда. Данное явление отражает полную переоценку ценностей работниками: приоритет отдается балансу жизни, поиску смысла в работе и гибкости, а это вынуждает компании адаптироваться к изменившимся реалиям для удержания талантов. Анализируется трансформация HR от традиционного управления персоналом к фокусу на опыте сотрудника, где HR стал для него партнером. Полученные выводы исследования подтверждают, что в новое время «Великой перестановки» успешная адаптация HR и Employee experience станет ключом к долгосрочному росту организаций.

**Ключевые слова:** Великая перестановка; опыт сотрудника; HR; гибридная работа; мотивация сотрудников; менеджер; удержание талантов.

Большие перестановки, также известные как The Great Reshuffle, представляют собой значительные изменения на рынке труда, которые начались во время пандемии COVID-19 и продолжают развиваться [1]. Этот сдвиг характеризуется резким увеличением числа добровольных увольнений и смены работы среди работников. Это явление выходит за рамки простой текучести кадров и представляет собой фундаментальную переоценку приоритетов в рабочей силе. Сотрудники стремятся придать больше смысла своей работе, найти гармоничный баланс между личной и профессиональной жизнью и изучить возможности для личностного роста.

Пандемия, вызвавшая переоценку ценностей, привела к тому, что здоровье, семья и благополучие стали приоритетными для многих людей, отодвигая на второй план стабильность. В результате увеличился спрос на рабочие места, и работодатели вынуждены предлагать более высокую заработную плату и гибкие условия труда, чтобы привлечь и удержать квалифицированных специалистов. Текущее состояние рынка труда указывает на период существенных преобразований, которые носят не просто временный, а скорее долгосрочный характер. Эти изменения приводят к фундаментальной перестройке условий труда, заставляя работников активно пересматривать свое положение в отраслях и профес-

сиях в поисках более подходящих возможностей трудоустройства.

Согласно имеющимся данным, пандемия вынудила людей пересмотреть свои карьерные пути, что привело к исторически низкому уровню безработицы, хотя и привело к сокращению общей численности рабочей силы [2]. В условиях пандемии коронавируса мироустройство претерпело значительные трансформации. В этой новой реальности для выживания требуется способность к быстрой адаптации, и это касается не только индивидов, но и организаций. Многие компании столкнулись с потерей сотрудников, однако это не следует воспринимать как катастрофу. Напротив, современные технологии позволяют людям работать удаленно, что открывает новые перспективы и возможности [3].

**Опыт сотрудника: Что это такое и как он вытесняет традиционный HR** Опыт сотрудника (Employee Experience) - это всеобъемлющая система, которая охватывает все аспекты восприятия человеком организации и взаимодействия с ней на протяжении всего срока его пребывания в ней, от подачи заявления до увольнения и далее. Этот опыт охватывает эмоциональные, физические и профессиональные аспекты, выходя за рамки суммы индивидуальных взаимодействий. В отличие от традиционных отделов кадров, которые занимаются преимущественно админи-

стративными задачами, такими как оформление документов и соблюдение законодательства, опыт сотрудника уделяет основное внимание потребностям, создавая условия для развития и благополучия. Опыт сотрудника также представляет собой проактивную силу, действующую как партнёр, применяя принципы поведенческой экономики для повышения вовлечённости и производительности сотрудников [4].

Все вышеперечисленное обеспечивает стратегическое управление талантами, способствуя росту и успеху организации, а также создавая условия для всестороннего развития сотрудников.

Модель Employee Experience – это новаторский подход к управлению персоналом, который охватывает все этапы взаимодействия с сотрудниками: от подбора до удержания [5]. На практике это означает применение современных методов, таких как индивидуальные программы адаптации, регулярные опросы удовлетворённости сотрудников и внедрение технологий для оптимизации рабочих процессов. Лучшие практики включают в себя оценку опыта сотрудников (EX) с помощью таких показателей, как показатель чистого продвижения сотрудников (ENPS). Это предполагает анализ данных о различных взаимодействиях и корректировку стратегий на основе обратной связи.

Отказ от традиционных методов управления персоналом в пользу EX открывает новые горизонты для развития. Это даёт возможность повысить результативность работы, уменьшить текучесть кадров и укрепить позиции компании на рынке труда. EX позволяет HR стать движущей силой инноваций и стратегического развития, помогая компании оставаться конкурентоспособной. Например, переход от управления персоналом к работе с персоналом влечет за собой смещение акцента с административных задач на инициативы, улучшающие условия труда и повышающие лояльность сотрудников. Такой подход выгоден как компании, так и ее сотрудникам [6]. Следовательно, отдел кадров становится стратегическим союзником, используя технологии и данные для прогнозирования и удовлетворения потребностей сотрудников. Это укрепляет связь между удовлетворенностью сотрудников и качеством обслуживания

клиентов, поскольку довольные сотрудники обеспечивают превосходный сервис.

Практические примеры служат доказательством эффективности EX. Например, LinkedIn придерживается стратегии постоянного роста и адаптации, предоставляя сотрудникам гибкие возможности для обучения и карьерного роста. Это привело к повышению вовлеченности и удержанию персонала, что привело к созданию более преданных своему делу и продуктивных сотрудников [7]. С другой стороны, NVIDIA уделяет приоритетное внимание культуре, ориентированной на сотрудников. Компания предлагает гибкие условия труда и инновационные преимущества, такие как оздоровительные программы, что делает ее привлекательным работодателем в сфере высоких технологий, где сотрудники ценят сбалансированный подход к работе и личной жизни [8]. Компания Adobe полностью пересмотрела свой подход к работе, внедрив принципы EX в повседневную деятельность. Благодаря использованию цифровых инструментов и разработке индивидуальных планов, уровень удовлетворённости сотрудников вырос на 20% [9].

Модель Employee Experience (EX) представляет собой структурированную и всеобъемлющую структуру для организации рабочего процесса, представляющую его как последовательность логически взаимосвязанных этапов. Такой комплексный подход обеспечивает максимальную удовлетворенность сотрудников при минимизации текучести кадров [10].

На начальных этапах подбора персонала организации стремятся создать сильный бренд работодателя, привлекательный для потенциальных кандидатов. «Ценностное предложение для сотрудников» должно быть изложено четко и убедительно, чтобы кандидаты полностью понимали уникальные преимущества и возможности, предлагаемые организацией.

Прозрачная практика подбора персонала с механизмами своевременной обратной связи имеет решающее значение для предотвращения негативного восприятия, которое может нанести ущерб репутации компании. Создание прочного фундамента на начальном этапе взаимодействия закладывает основу для долгосрочных отношений, в которых кандидаты с самого начала чувствуют, что их ценят.

После прихода в команду нового сотрудника начальный период имеет первостепенное значение. Важно, чтобы он привык к новому окружению и чувствовал себя непринужденно. Именно поэтому внедряется структурированный процесс адаптации. Этот процесс включает в себя первоначальные встречи, наставничество и ознакомление с культурой нашей компании. Такие компании, как Netflix, внедрили индивидуальные программы адаптации, которые включают в себя мероприятия по культурному погружению. Это привело к увеличению удержания сотрудников на 20-30%, превратив адаптацию из простой формальности в важнейший компонент повышения лояльности и приверженности организации [11].

В рамках процесса удержания ЕХ подчеркивает важность жизненного пути сотрудника, задавая вопрос «Каков ваш текущий опыт работы с сотрудниками?» и вникая в такие аспекты, как корпоративная культура, баланс между работой и личной жизнью, поддержка благополучия сотрудников и удовлетворенность работой.

Когда же сотрудник решает уволиться из компании, ЕХ предлагает профессиональный и комплексный процесс. Это включает в себя собеседования при увольнении, передачу знаний и поддержку при переходе с целью оставить положительное впечатление и превратить бывшего сотрудника в защитника бренда [12].

#### **Гибридный и удаленный формат работы: Вызовы и возможности**

Появление гибридных форм работы и удаленной работы, необходимость в которых возникла из-за пандемии, стало новым стандартом, дающим такие преимущества, как повышение производительности и улучшение баланса между работой и личной жизнью, но в то же время создающим проблемы в поддержании организационной культуры [13].

Одной из серьезных проблем является кибербезопасность, которая затрагивает все организации и может привести к частым нарушениям работы удаленных систем. Глобальная пандемия привела к переходу к смешанным формам работы и удаленной занятости, создав новую норму, которая открывает перед организациями как возможности, так и проблемы [14]. Хотя эти изменения обеспечива-

ют повышение эффективности и улучшение баланса между работой и личной жизнью, они также создают трудности в поддержании сильной организационной культуры [15].

#### **Новые системы мотивации**

Современные системы мотивации сотрудников отходят от чисто материальных стимулов и уделяют больше внимания таким вещам, как самостоятельность, развитие навыков и поиск смысла в работе. Согласно теории Дэниела Пинка, эта тенденция сохранится и в будущем [16]. К 2025 году мы можем ожидать изменений в нашем подходе к мотивации сотрудников, с уделением большего внимания гибкости, вовлеченности и целеустремленности. Это означает предоставление сотрудникам большего контроля над своей работой и возможности выбирать, как и когда им работать. Это также означает предоставление им ресурсов для реализации проектов, которые их интересуют, и включение их целеустремленности в повседневные задачи. Этот сдвиг изменит наше представление о мотивации сотрудников и о том, как мы относимся к нашим сотрудникам. Менеджеры могут стимулировать мотивацию сотрудников, ставя четкие цели, обеспечивая конструктивную обратную связь и поддерживая здоровый баланс между работой и личной жизнью [17].

Гибкий график работы служит мощным мотиватором, основанным на доверии и уважении к индивидуальным потребностям. Адаптация рабочего графика к предпочтениям сотрудников помогает им оценить гармонию между личной и профессиональной жизнью, что приводит к повышению мотивации и удовлетворенности. Теория самоопределения подчеркивает важность автономии на рабочем месте [18].

#### **Роль менеджера в новой реальности**

В современных условиях ведения бизнеса менеджеры переходят от своей традиционной роли надзирателя к роли наставников и советников для своих сотрудников. Они помогают членам своей команды принимать решения и справляться со сложностями организационной деятельности. Это не только повышает удовлетворенность работой, но и способствует повышению лояльности и приверженности персонала. Для менеджеров, которые берут на себя роль коучей, этот переход сопровождается

ся повышением чувства удовлетворения и производительности [19].

Человеческие ресурсы (HR) играют решающую роль в содействии этим преобразованиям, предоставляя необходимые инструменты и рекомендации, необходимые для успеха сотрудников. Работая сообща, специалисты по персоналу и менеджеры могут создать рабочую среду, которая не только повышает производительность, но и способствует индивидуальному росту и удовлетворению всех заинтересованных сторон [20]. Однако многие менеджеры с трудом справляются с уникальными проблемами, связанными с удаленной работой, из-за отсутствия необходимых навыков и подготовки.

### **Заключение**

В современном деловом мире предприятия рассматриваются как продукты, которые сотрудники покупают ежедневно. Такая перспектива привела к усилению внимания к привлечению и удержанию талантливых специалистов. Компании используют целый ряд стратегий для достижения этой цели, включая внедрение комплексных программ адаптации, формирование сильной корпоративной куль-

туры и предоставление возможностей для роста. Кроме того, руководители компаний постоянно учатся, чтобы повысить вовлеченность и удержание сотрудников.

В свете растущей «острой нехватки талантов» необходимы инновационные решения для привлечения и удержания наиболее талантливых сотрудников. Спрос на благополучие сотрудников на рынке возрос, что приводит к обострению конкуренции за квалифицированных специалистов. Компании используют различные тактики, такие как активное слушание, инвестиции в развитие карьеры и создание благоприятной рабочей среды, чтобы выделиться на рынке труда и привлечь талантливых специалистов.

Стратегия, основанная на удержании сотрудников, помогает обеспечить бесперебойный процесс найма. Малые предприятия могут привлекать квалифицированных специалистов, предлагая гибкие условия работы. Ответственность сотрудников может привести к увеличению коэффициента удержания, и компании трансформируются, уделяя особое внимание своей корпоративной культуре для привлечения талантливых специалистов.

### **Библиографический список**

1. Великая отставка // Investopedia. – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/the-great-resignation-5199074>.
2. Meister J. The Great Resignation Becomes The Great ReShuffle: What Employers Can Do To Retain Workers // Forbes. – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/04/19/the-great-re-shuffle-of-talent-what-can-employers-do-to-retain-workers/>.
3. Великая перестановка: как странам справиться с масштабными изменениями в рабочей силе // McKinsey & Company. – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-great-reshuffle-how-countries-can-cope-with-massive-changes-in-the-workforce>.
4. The Future of Employee Experience: The EX Value Driver Model // AIHR. – [б.г.]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aihr.com/blog/future-of-employee-experience/>.
5. The Employee Lifecycle and it's 7 Stages // Qualtrics. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.qualtrics.com/en-gb/experience-management/employee/employee-lifecycle-model/>.
6. HR Transformation: A 2025 Comprehensive Guide // AIHR. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aihr.com/blog/hr-transformation/>.
7. 5 блестящих примеров управления опытом сотрудников, которые вдохновят вас // Psycho.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psycho.ru/library/1692>.
8. NVIDIA Named America's Best Place to Work on Latest Glassdoor List // NVIDIA Blog. – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blogs.nvidia.com/blog/nvidia-best-place-work/>.
9. Equity and Advancement Initiative Advances Social Impact with Adobe's People, Products & Philanthropy // Adobe Blog. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.adobe.com/en/publish/2023/09/26/equity-advancement-initiative-advances-social-impact-adobes-people-products-philanthropy>.
10. The 8 stages of the employee lifecycle: Definitions and strategies // Appical. – [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <https://www.appical.com/resources/blog/stages-of-the-employee-lifecycle>.

11. How Netflix Nailed Employee Onboarding (And How You Can Do It Too) // Deel. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.deel.com/blog/employee-onboarding-at-netflix/>.

12. Employee Offboarding: Best Practices for a Seamless Departure // Cooleaf. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cooleaf.com/blog/employee-offboarding-best-practices>.

13. The rise of remote work: challenges and opportunities for businesses // Penn LPS Online. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lpsonline.sas.upenn.edu/features/rise-remote-work-challenges-and-opportunities-businesses>.

14. The Post-Pandemic Workplace: The Experiment Continues // Gallup. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/657629/post-pandemic-workplace-experiment-continues.aspx>.

15. Hybrid work challenges // Deloitte Insights. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/connectivity-mobile-trends-survey/2023/hybrid-work-challenges-statistics.html>.

16. Understanding Employee Motivation: Dan Pink's Secrets of Autonomy, Mastery, and Purpose // The Product Venn. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://theproductvenn.substack.com/p/understanding-employee-motivation>.

17. The Worker Motivation and Flexible Work Debate, Circa 2025 [Электронный ресурс] // Tompkins Ventures. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tompkinsventures.com/worker-motivation-flexible-work-debate-circa-2025/>.

18. Improve Performance By Empowering Autonomy in the Workplace // Betterworks. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.betterworks.com/magazine/autonomy-in-the-workplace/>.

19. How Your Manager Experience Shapes Your Employee Experience // Gallup. – 2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/259469/manager-experience-shapes-employee-experience.aspx>.

20. Employee Coaching Training: Turn People Managers into Developers [Электронный ресурс] // Pilot. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pilot.coach/pilot-insights/employee-coaching-training-how-to-turn-people-managers-into-people-developers>.

## **«THE GREAT RESHUFFLE» AND HR TRANSFORMATION: FROM HR MANAGEMENT TO EMPLOYEE EXPERIENCE MANAGEMENT**

**Tang Yiyang, Student**  
**Southern Federal University**  
**(Russia, Rostov-on-Don)**

**Abstract.** *The article examines the phenomenon of the "Great Permutation" that arose during the coronavirus pandemic. It is characterized by massive voluntary layoffs and the redistribution of personnel in the labor market. This phenomenon reflects a complete reassessment of values by employees: priority is given to life balance, the search for meaning in work and flexibility, and this forces companies to adapt to changed realities in order to retain talent. The article analyzes the transformation of HR from traditional HR management to a focus on the employee's experience, where HR has become a partner for him. The findings of the study confirm that in the new era of the "Great Transformation", successful adaptation of HR and Employee experience will be the key to the long-term growth of organizations.*

**Keywords:** *Great reshuffle; employee experience; HR; hybrid work; employee motivation; manager; talent retention.*