

Зиганшина Ангелина Артемовна

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

Пестунова Галина Борисовна

канд. экон. наук, доцент кафедры
рекламы и человеческих ресурсов
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Аннотация

Статья посвящена исследованию роли кадровой политики как стратегического инструмента управления организационными изменениями. Рассматриваются три ключевые функции кадровой политики в этом процессе: адаптивная, превентивная и активная (проактивная). На примерах международных и российских компаний обосновывается эволюция HR-подходов от оперативного реагирования к формированию кадрового потенциала будущего. Особое внимание уделяется анализу конкретных методов (стратегическое кадровое планирование, формирование кадрового резерва, трансформация компетенций) и их интеграции с теоретическими моделями динамических способностей и управления изменениями Курта Левина.

Ключевые слова: кадровая политика, управление изменениями

Введение

Изучение разнообразных литературных материалов показало существование двух взаимодополняющих концепций, которые, не вступая в противоречие между собой, по-разному трактуют природу управления человеческими ресурсами с точки зрения их назначения и наполнения.

В рамках первой концепции управление персоналом рассматривается как комплекс базовых правил, задач и инструментов, направленных на поддержание, усиление и совершенствование человеческого капитала организации, обладающего потенциалом для адекватного ответа на динамично трансформирующиеся запросы рыночной среды [5, С. 205].

Вторая концепция интерпретирует работу с кадрами через призму долгосрочного планирования и оперативных действий любого управленческого звена, представляя её как систематизированную деятельность программного характера, которая формирует ключевые направления и фундаментальные ориентиры в сфере управления человеческими ресурсами на продолжительный временной период.

Однако оба подхода сходятся в главном: кадровая политика является системным основанием для формирования и поддержания человеческого ресурса,

способного эффективно адаптироваться к трансформациям. Именно в этом контексте приобретает особую актуальность вопрос о роли кадровой политики в управлении изменениями. Ее содержание и функциональная направленность становятся ключевым инструментом, позволяющим организации не только реагировать на перемены, но и формировать необходимый кадровый потенциал для их успешной реализации.

Кадровая политика функционирует как связующее звено, объединяющее бизнес-стратегию компании с её человеческими ресурсами, и реализует в условиях трансформаций три ключевые функции: адаптационную, предупреждающую и инициативную (проактивную). Данные функции представляют собой не поэтапную последовательность действий, а синергетические векторы деятельности, совместно обеспечивающие стабильность организации [4, С. 27].

Адаптационный компонент кадровой политики ориентирован на быструю модификацию HR-практик при возникновении внешних кризисных ситуаций. Показательной иллюстрацией служит то, как глобальные компании отреагировали на пандемические ограничения 2020 года

Гиганты вроде Microsoft и Google молниеносно трансформировали подходы к дистанционному формату занятости, перевели процессы введения новичков в должность и их интеграцию в полностью электронный режим, запустили комплексные программы психологической поддержки персонала. Центральным механизмом выступил адаптивный мониторинг востребованных профессиональных качеств. Приоритеты кардинально сдвинулись к владению цифровыми технологиями, способности к автономной организации труда и умениям взаимодействовать в виртуальных командах.

В российской практике показательным примером гибкой трансформации стал опыт «Сбера». Благодаря выстроенной кадровой политике компания смогла быстро организовать массовый переход сотрудников на дистанционный формат, адаптировать образовательные инициативы к актуальным требованиям (приоритет отдан развитию цифровых компетенций и гибких методологий) и в короткие сроки запустить обновлённые показатели эффективности, отражающие особенности работы вне офиса. Данный кейс подтверждает: гибкая кадровая политика представляет собой не спонтанную реакцию на обстоятельства, а целенаправленную трансформацию HR-механизмов в соответствии с новой операционной средой [3, С. 399].

Таблица 1 – Адаптивные меры кадровой политики в период кризисов

Вызов	Инструмент кадровой политики	Международный пример	Российский пример
Переход на удалённый формат	Ревизия политики удаленной работы, внедрение цифровых инструментов контроля и коллаборации	Twitter – объявил о возможности постоянной удаленной работы для большинства сотрудников.	Яндекс – разработал и масштабировал внутренние платформы для удаленной работы и коммуникаций.
Сохранение вовлечённости	Запуск программ психологической поддержки, виртуальные team-building, пересмотр систем коммуникации	Salesforce – внедрила комплексные программы wellness и «виртуальные первые дни» для новичков.	Тинькофф – усилил программы mental health, запустил регулярные онлайн-встречи руководства с коллективом.
Изменение требуемых компетенций	Ускоренное переобучение, микрообучение, создание внутренних цифровых академий	Amazon – инвестировала \$700 млн в программу UPSKILL 2025 для переквалификации сотрудников.	Газпром нефть – активно использует корпоративный университет для быстрого развития цифровых навыков у инженерного состава.

Превентивная кадровая политика ориентируется на предвидение потенциальных угроз в области персонала, возникающих в период трансформаций, и на их устранение. Основными механизмами здесь выступают перспективное планирование человеческих ресурсов и систематическая ротация специалистов. Показательным примером служит опыт таких корпораций, как Siemens и General Electric, которые создают международные пулы талантов и внедряют программы перемещения потенциальных руководителей между подразделениями. Благодаря этому организация получает возможность в момент смены стратегического курса или выхода на новые территории оперативно назначать на критически важные должности собственных работников, которые уже разделяют ценности компании и преданы ей, что снижает вероятность провала при привлечении внешних кандидатов и сокращает отток кадров.

В условиях российской действительности стратегия упреждающих действий наиболее отчетливо проявляется у предприятий, требующих значительных инвестиций и характеризующихся продолжительными производственными процессами, – примером служат «Северсталь» и «Росатом». Их кадровая политика строится на перспективном прогнозировании спроса на инженерно-технический

персонал, активном взаимодействии с отраслевыми образовательными учреждениями (включая формирование целевых групп обучения и специализированных учебных подразделений), а также создании внутрикорпоративных механизмов профессионального роста. Подобный подход обеспечивает формирование устойчивого ядра квалифицированных работников, гарантирующих непрерывность знаний и снижение потенциальных угроз в процессе технологического обновления производственных мощностей.

Проактивная позиция: персонал как катализатор трансформаций. Высшая ступень развития достигается тогда, когда кадровая политика выступает генератором преобразований и самостоятельно формирует человеческие ресурсы под стратегические цели завтрашнего дня. Такой подход фокусируется на навыках грядущего периода, а не на накопленном багаже знаний. Корпорация Unilever ещё в начале второго десятилетия XXI века инициировала масштабную программу преобразований под названием «Unilever 2020», центральным элементом которой стала кадровая политика. Приоритет отдавался воспитанию предпринимательского духа, гибкого образа мышления и цифровой грамотности среди всего коллектива, благодаря чему организация усилила свой инновационный потенциал [2, С. 214].

В отечественной бизнес-среде наиболее яркий пример подобного подхода демонстрирует «Сбер» на этапе его преобразования из традиционной финансовой структуры в IT-корпорацию. Кадровая политика выступила механизмом фундаментальных трансформаций:

1. Приоритеты при подборе персонала и его аттестации переориентировались с банковской квалификации на цифровые навыки и умение работать с запросами клиентов.

2. Запущена масштабная образовательная инициатива («Академия Сбербанка»), охватившая даже руководителей высшего звена.

3. Компенсационные механизмы претерпели реформирование в направлении адаптивных схем, поощряющих креативность и реализацию масштабных задач.

В данном случае трансформация бизнес-модели изначально нашла отражение в кадровой политике, что впоследствии обеспечило готовность компании к предстоящим преобразованиям (табл. 2).

Таблица 2 – Эволюция роли кадровой политики в управлении изменениями

Критерий	Адаптивная роль (Реактивная)	Превентивная роль (Планирующая)	Активная роль (Проактивная)
Цель	Минимизация последствий изменений	Предупреждение кадровых рисков изменений	Создание кадрового потенциала для будущих изменений
Фокус времени	Настоящее / Краткосрочный период	Ближайшее / Среднесрочное будущее	Долгосрочное будущее
Основные методы	Оперативный пересмотр правил, rapid learning, поддержка	Кадровое планирование, ротация, формирование резерва, мониторинг лояльности	Формирование компетенций будущего, трансформация культуры, стратегический employer branding
Позиция HR	Исполнитель, администратор	Стратегический планировщик	Архитектор изменений, бизнес-партнер
Пример из практики	Введение удаленки в период пандемии	Создание кадрового резерва в Росатоме	Программа переквалификации и смены культуры в «Сбере»

Если рассматривать данную модель с позиции теории, она находит отражение в идеях Курта Левина о научном подходе к управлению трансформациями и в разработках Дэвида Тиса, касающихся динамических способностей организации. Кадровая политика выступает основой для формирования человеческого потенциала этих способностей: она позволяет распознавать тенденции рынка труда и выявлять востребованные компетенции посредством оценки организационных нужд; использовать открывающиеся перспективы через процессы поиска и совершенствования профессионалов; а также осуществлять преобразования путём изменения организационного устройства и корпоративных ценностей.

В контексте трехфазной модели Левина кадровая политика реализуется следующим образом [1, С. 346]:

1. Фаза «разморозки» предполагает анализ показателей вовлеченности персонала и результатов аттестации для выявления барьеров к переменам, а также запуск информационных кампаний, разъясняющих причины предстоящих трансформаций.

2. Фаза «изменения» включает назначение работникам обновленных функций, развитие требуемых навыков посредством образовательных мероприятий и корректировку системы стимулирования через пересмотр ключевых показателей эффективности и компенсационного пакета.

3. Фаза «заморозки» направлена на укоренение обновленных стандартов и поведенческих паттернов с помощью механизмов аттестации, HR-регламентов и инструментов организационной культуры.

Заключение

В современных компаниях кадровая политика представляет собой динамичный инструмент руководства организационными преобразованиями, а не застывший свод правил. В процессе управления трансформациями её функция эволюционирует: от обеспечения оперативной маневренности (способность адаптироваться) и минимизации угроз (предупредительные меры) – к созданию стратегического конкурентного преимущества в области человеческих ресурсов (упреждающий подход). Практический опыт глобальных корпораций (Unilever, Siemens) и отечественных лидеров (Сбер, Росатом) подтверждает: чем теснее кадровая политика встроена в стратегию организационных изменений, тем выше результативность и стабильность процесса трансформации.

В итоге трансформация компании происходит в тех масштабах и направлениях, в которых к переменам готовы её ключевой актив – сотрудники. Такая готовность целенаправленно выстраивается через продуманную, всестороннюю и перспективную кадровую политику.

Список использованных источников

1. Боровецкая Т. Е. Методологии управления изменениями //Россия в XXI веке: стратегия и тактика социально-экономических, политических и правовых реформ. – 2021. – С. 346-347. – EDN: MQXHKP.

2. Исаева, Е. В. Модель работы с инновациями в системе управления персоналом / Е. В. Исаева // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2022) : Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 12–16 декабря 2022 года. Том Часть 5. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2022. – С. 213-218.

3. Карпова Т. П. Управление изменениями в процессе развития специалистов для реализации стратегии организации //Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики. – 2021. – С. 398-404. – EDN: MMUNXY.

4. Мельникова М. В., Хлопенко О. В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом //Электронный научный журнал. – 2023. – №. 9. – С. 27.

5. Рамазанова А. Г. Кадровая политика предприятия: понятие, методология и современная практика //Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – №. 3. – С. 203-207. – DOI: 10.26118/2782-4586.2024.86.90.030. – EDN: XNQATV.