

Гибкая кадровая политика как инструмент адаптации к кризисным ситуациям^{*}

Agile HR Policy as a Tool for Adapting to Crisis Situations

Е. ТЕРЕЛЕЦКОВА, А. ХУСАИНОВ

Терелецкова Елена Валентиновна, канд. соц. наук, доцент, доцент кафедры стратегического управления Института экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий. E-mail: tereletskova@mail.ru

Хусаинов Арслан Вахитович, студент кафедры стратегического управления Уфимского университета науки и технологий. E-mail: arslan.khusainov2002@gmail.com

В статье рассмотрена гибкая кадровая политика как средство повышения адаптивности организаций в условиях экономической нестабильности и кризисов. Проанализированы её теоретические основы и ключевые характеристики, показывающие, что гибкость в управлении персоналом способствует сохранению устойчивости компании и удержанию квалифицированных сотрудников. На основе обзора отечественных и зарубежных практик (внедрение удалённой работы, гибких графиков, программ пере-квалификации) выявлены эффективные приёмы адаптивного кадрового менеджмента. На основании проведённого анализа разработаны рекомендации по внедрению гибких HR-инструментов в компаниях. Выявлены преимущества гибкой кадровой политики для конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий.

Ключевые слова: гибкая кадровая политика; управление персоналом; антикризисное управление; адаптация; гибкость; кризисные ситуации.

The article considers agile HR policy as a means of increasing the adaptability of organizations in conditions of economic instability and crises. Its theoretical foundations and key characteristics are analyzed, showing that flexibility in personnel management contributes to the company's sustainability and retention of qualified employees. Based on the review of domestic and foreign practices (introduction of remote work, flexible schedules, retraining programs) effective methods of adaptive personnel management are identified. On the basis of the analysis recommendations for the introduction of flexible HR-instruments in companies are developed. The advantages of flexible HR policy for competitiveness and sustainable development of enterprises are revealed.

Key words: flexible HR policy; personnel management; crisis management; adaptation; flexibility; crisis situations.

Основные положения

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения устойчивости организаций в условиях экономических и социальных кризисов. Проблема заключается в недостаточной гибкости традиционных кадровых практик. Поэтому необходимо понять возможности гибкой кадровой политики как инструмента адаптации к нестабильной среде. В исследовании использованы методы анализа, сравнения и обобщения практик управления персоналом. Установлено, что внедрение гибких форм занятости, дистанционной работы и программ перекавалификации способствует снижению рисков и повышению адаптивности. Сделан вывод о важности системного подхода к формированию гибкой кадровой стратегии.

Введение

Сегодня на наших глазах происходит смена кадровых ориентиров в различных сферах, и прежде всего в тех отраслях экономики, которые ориентированы на поиски новых ресурсов, на инновации и формирование цифровой среды [10]. Современные предприятия функционируют

^{*} Ссылка на статью: Терелецкова Е.В., Хусаинов А.В. Гибкая кадровая политика как инструмент адаптации к кризисным ситуациям // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 4. С. 55–58. DOI: 10.34773/EU.2025.4.9.

в условиях высокой неопределённости и частых кризисов (экономических спадов, эпидемий, санкционных и социальных потрясений). Эти вызовы требуют от организации быстрой адаптации стратегий и процессов, прежде всего в сфере управления персоналом. Как отмечают исследователи, в условиях кризиса возникает необходимость переосмысления системы управления персоналом: она должна стать более экономичной и гибкой, ориентированной на новые антикризисные цели и задачи компании [4]. Гибкая кадровая политика помогает организациям выживать в сложные периоды, позволяя изменить численность и квалификационный состав сотрудников без кардинального снижения эффективности. Цель данной научной статьи – систематизировать теоретические подходы к гибкой кадровой политике, проанализировать расширенную практику её применения в российских и зарубежных компаниях и предложить практические рекомендации по реализации гибких HR-инструментов, способствующих адаптации к кризисным ситуациям.

Результаты и обсуждение

Понятие «гибкая кадровая политика» в литературе трактуется как совокупность управленческих решений в области HR, обеспечивающих оперативное реагирование на внешние и внутренние изменения. Гибкость может проявляться в нескольких измерениях: численном (изменение численности работников за счёт найма, увольнений, временных форм занятости), функциональном (обучение и переквалификация сотрудников, их внутренняя мобильность) и финансовом (системы мотивации и вознаграждения, зависящие от результатов) [9].

Анализ теорий управления персоналом показывает, что гибкая кадровая политика тесно связана с концепцией антикризисного управления. Согласно Саенко В.Н. и Бубыниной М.А., ключевыми аспектами антикризисного HR-менеджмента являются прогнозирование потенциальных сбоев и разработка стратегий адаптации персонала, включая создание систем раннего предупреждения и гибких планов развития [8]. Одной из основополагающих идей является то, что эффективная система управления персоналом должна базироваться на гибкости («фундаментальной основой ... является гибкая кадровая политика»), позволяющая организации быстро перестраиваться с минимальными издержками [9].

По мнению Болиевой И.А. и Сурхаевой И.Н., гибкая кадровая политика является одним из факторов экономического роста, поскольку позволяет предприятиям адаптироваться к быстро меняющимся внешним условиям, сохраняя конкурентные преимущества [2]. Этот подход сходен с концепцией *adaptive workforce* («адаптивной рабочей силы»): зарубежные авторы подчёркивают, что гибкая рабочая сила – это не просто быстрая, а «гибкая, любознательная и устойчивая к изменениям» [3]. Таким образом, гибкость в кадровом управлении рассматривается как важное свойство организационной устойчивости. Меркушева М.В. отмечает, что использование гибких форм занятости (временная работа, неполный день, аутсорсинг) предоставляет компаниям возможности оперативной подстройки под внешние потрясения, хотя требует также учёта возможных негативных аспектов и риска социальных последствий [7].

В условиях кризиса гибкая кадровая политика призвана обеспечить достижение нескольких важнейших целей: сохранение ключевых сотрудников и мотивации персонала, оперативное перераспределение трудовых ресурсов и минимизация затрат без снижения качества работы. Княгинина В.В. и ее коллеги подчёркивают, что антикризисная кадровая политика должна стать более экономичной и гибкой, отвечать новым целям предприятия и изменяющимся запросам бизнеса [4]. Гибкость включает как организационные меры (удалённая и гибридная работа, временные контракты, многофункциональные рабочие группы), так и инвестиции в развитие персонала (переквалификация, повышение квалификации, внутренняя мобильность). Формируя гибкую кадровую политику, компания может строить динамичные команды и быстро перестраивать бизнес-процессы в ответ на изменения рынка [9].

Анализ практической реализации гибкой кадровой политики показывает разнообразие подходов как в российских, так и в международных компаниях. Например, российские IT- и промышленно-инжиниринговые фирмы активно переводили сотрудников на удалённый или гибридный режим работы, сохраняя при этом занятость и мотивацию специалистов. В отчёте о

кризисной ситуации в «ТехноПрогрессе» (разработка ПО) показано, что компания могла бы внедрить систему мониторинга рынка и несколько сценариев реакции на падение спроса [9]. Среди предложенных мер – внедрение удалённой работы и гибкого графика, перераспределение специалистов на новые задачи, а также регулярное информирование команды о ситуации, что позволило бы быстро адаптироваться к изменениям и удерживать ключевой персонал [9].

Практика Сибирской угольной энергетической компании (СУЭК) также демонстрирует применение гибких HR-решений. В 2008 г. при внедрении на предприятиях SAP HCM в основу работ лёг принцип создания гибкой кадровой политики, ориентированной на потребности бизнеса и «лучшие мировые практики управления персоналом» [5]. Это позволило быстро перестроить процессы управления персоналом и повысить эффективность работы с учётом широкой географии деятельности компании.

В западных компаниях также наглядно видно влияние гибкой политики на удержание кадров. Так, после пандемии COVID-19 многие сотрудники крупных IT-фирм требовали сохранить удалённый формат работы [6]. По сообщениям СМИ, политика Apple по возвращению к офису привела к недовольству персонала – сотрудники требовали гибкости или уходили к конкурентам, предлагающим более либеральную кадровую политику [3]. Аналогично и исследования западных экспертов подтверждают: фирмы с гибкой (agile) кадровой стратегией достигают более высоких показателей производительности и удовлетворённости сотрудников [3; 7]. К примеру, McKinsey отмечает, что компании, внедрившие гибкие модели работы, увеличивают эффективность на 30–50 % [5].

Таким образом, практика показывает: гибкая кадровая политика в кризис даёт организациям несколько конкурентных преимуществ. Она поддерживает устойчивость работы, позволяет быстро перебрасывать силы на приоритетные проекты и развивать навыки сотрудников под новые задачи. В то же время важно учитывать, что внедрение гибкости требует продуманного менеджмента – например, надлежащего сопровождения дистанционной работы и адаптации систем контроля труда. Как предупреждают эксперты, гибкие формы занятости хотя и повышают адаптивность, но сопряжены с рисками «недоинвестирования» в постоянную мотивацию и развитие персонала [7].

Заключение

На основе теоретического анализа и практических примеров можно сформулировать рекомендации для компаний, стремящихся использовать гибкую кадровую политику в условиях кризиса:

1. Оценить потребности бизнеса и сотрудников. Перед внедрением гибких решений необходимо проанализировать характер кризисных вызовов и определить ключевые функции, которые должны сохранять непрерывность. Следует учесть ожидания персонала (например, предпочтение удалённой или гибридной модели) и связать их с бизнес-целями.

2. Разработать варианты трудоустройства. Ввести изменения в правила и условия труда: расширить использование неполной занятости, удалённой работы или сменных графиков там, где это возможно. Обеспечить юридическую и техническую базу (например, договоры, ИТ-инфраструктуру) для безопасной и эффективной удалёнки.

3. Инвестировать в обучение и переквалификацию. Подготовить сотрудников к выполнению новых функций, которые могут потребоваться в кризис. Реализовать программы повышения квалификации и перекрестного обучения, чтобы быстро перенести сотрудников между подразделениями без увольнений.

4. Внедрить прозрачную коммуникацию. Регулярно информировать коллектив о бизнес-ситуации и планах адаптации. Привлекать сотрудников к выработке решений и предлагать поощрения за инициативу. Открытость помогает снизить стресс и мобилизовать команду.

5. Использовать технологические инструменты. Автоматизация HR-процессов и применение корпоративных платформ облегчают гибкое управление персоналом (планирование графиков, дистанционный контроль задач, управление производительностью).

6. Контролировать эффективность. Внедрить систему показателей эффективности гибкой политики (удержание сотрудников, производительность, удовлетворённость персонала) и регулярно её оценивать, своевременно корректируя HR-стратегию.

Эти меры позволят сделать кадровую политику более адаптивной без радикальных структурных изменений, сократить издержки на персонал при одновременном сохранении ключевых компетенций и корпоративной культуры.

Гибкая кадровая политика выступает важным инструментом адаптации предприятий к кризисным ситуациям. Анализ литературы и практики показывает, что в условиях нестабильности преимущество получают компании, способные быстро пересматривать состав и формы работы персонала. Гибкость в HR-управлении способствует удержанию талантов и оперативному перераспределению ресурсов, что в свою очередь повышает устойчивость бизнеса. Вместе с тем её внедрение требует сбалансированного подхода: необходимо поддерживать организационную сплочённость и мотивировать работников, не допуская «недоинвестирования» в долгосрочное развитие кадров [1].

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку количественных моделей оценки эффективности гибкой кадровой политики и изучение её влияния на финансовые результаты предприятий в условиях разных видов кризисов. Практическая реализация рекомендаций по гибкости HR позволит организациям повысить конкурентоспособность и устойчивость в постоянно изменяющейся экономической среде.

Литература

1. Адаптивность в управлении персоналом: как компании приспособиться к изменениям на рынке труда [Электронный ресурс]. URL: https://bitrix24.korusconsulting.ru/news-and-articles/adaptivnost_v_upravlenii_personalom
2. Болиева И.А., Сурхаева И.Н. Приоритеты современной инновационно-кадровой политики // KANT. 2017. № 1. С. 106–109.
3. В рамках тренда: почему сотрудники Apple не хотят возвращаться в офисы / РБК. Тренды [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/60bf19fd9a7947556867e4f5>
4. Княгинина В.В. Особенности кадровой политики предприятия в условиях кризиса / В.В. Княгинина, Ю.М. Минаев, Д.А. Туголуков // Форум молодых ученых. 2022. № 12. С. 139–143.
5. Лучшие мировые практики компаний SAP, GMCS и MOLGA в действии: СУЭК внедряет систему управления персоналом за 6 месяцев [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gmcs.ru/press-center/news/luchshie-mirovye-praktiki-kompanijj-sap-gmcs-i-molga-v-dejjstvii-suehk-vnedrjaet-sistemu-upravlenija-personalom-za-6-mesjacev/>
6. Мануйлова А. Традиционные трудовые ценности. Дистанционная занятость в РФ вернулась к обычным значениям [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6953294>
7. Меркушева М.В. Гибкие формы занятости: особенности применения в современных условиях // Экономика труда. 2020. Т. 7, № 5. С. 419–438. DOI: 10.18334/et.7.5.110071.
8. Саенко В.Н., Бубынина М.А. Антикризисное управление персоналом в условиях неопределенности: прогнозирование и адаптация // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2024. № 4. С. 166–171.
9. Терехова С.А. Инновации в управлении персоналом фирмы / С.А. Терехова, С.А. Артемова, Р.Р. Чугумбаев // Научное и образовательное пространство: перспективы развития: Материалы Междунар. научно-практич. конф., Чебоксары, 29 ноября 2015 г. Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2015. С. 273–275.
10. Ягафарова И.М. Вопросы подготовки кадров в условиях становления цифровой среды современной экономики / И.М. Ягафарова, Е.В. Терелецкова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2018. № 1. С. 96–100.