

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ФАКТОРОМ АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Нижникова Д.В., студентка 4 курса  
*Российский университет дружбы народов*  
*Москва, Россия*

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A FACTOR ANTI-CRISIS DEVELOPMENT OF ORGANIZATION**

*Nizhnikova D., student of 4th courses*  
*Peoples' Friendship University of Russia*  
*Moscow, Russia*

Результативность деятельности компании складывается из результативности деятельности каждого сотрудника. Каждый человек в той или иной степени обладает трудовым потенциалом, который необходимо правильно использовать. Работодатель, выступает как арендатор или покупатель этого экономического ресурса (физические силы, умения, знания, способности, таланта), в целях использования его, для производства товаров и услуг. В ситуации, когда бизнес функционирует в условиях высокой конкуренции, именно человеческий ресурс становится организационным ресурсом, обладающим наибольшими резервами для повышения экономической эффективности деятельности компании.

В мировой практике вложения в человеческие ресурсы стали рассматриваться как более привлекательный объект инвестиций, чем вложения средств, направляемых на строительство заводов, приобретение нового производственного оборудования, технологий и т.п. Как показывает практика стран с развитыми экономиками, вложения в человеческие ресурсы являются наиболее экономически эффективными. Каждый отдельный работник в соответствии с достигнутым уровнем своего профессионализма вносит или может внести вполне определенный вклад в конечные экономические результаты деятельности предпринимательской структуры. Следовательно, как и любой ресурс, он должен иметь стоимостную оценку, в соответствии с которой можно устанавливать правильную оплату его труда. Можно утверждать, что стоимость персонала (рабочей силы), как и любых других ресурсов, есть сегодняшняя стоимость ожидаемых от них будущих услуг, и соответственно, доходов.

Два таких понятия, как «управление развитием персонала» и «антикризисное развитие организации» на первый взгляд неразрывно взаимосвязаны. Чем выше показатели результативности труда каждого сотрудника, тем больше его вклад в развитие компании и тем эффективней будет развиваться бизнес.

Однако основная проблема связана с тем, что эффективность развития персонала, как развитие бизнеса ориентировано на будущее, а антикризисное развитие требует, чтобы результаты были незамедлительными.

В этом одна из причин, по которой проявляется низкий интерес со стороны менеджмента к развитию человеческих ресурсов. Результаты даже очень качественной образовательной программы могут проявляться только спустя длительный период времени после окончания. Эффект от хорошо организованной программы будет всегда, но в определенных случаях этот эффект будет носить отсроченный характер, а в других случаях эффект может быть практически моментальным. По мнению д.э.н. Нижегородцева Р.М., известного исследователя в области человеческого капитала организации, следует учитывать тот факт, что «уже после двух месяцев обучения персонала на интенсивном курсе по развитию компетенций, работодатель может получить результат». Краткосрочные программы («штурм-прорыв» или «блиц – кайдзен») подходят для быстрого решения проблемы. Во время такого «штурм – прорыва» команда, работающая над улучшениями (в мероприятии участвуют руководители и рядовые сотрудники), вырабатывает решения и осуществляет физическое внедрение. Затем, уже на новом процессе, разрабатываются и тестируются стандартные процедуры, обеспечивающие стабильность полученных результатов. Для осуществления этой программы консультанты отводят около недели – на разработку и физическое внедрения изменений в выбранной рабочей зоне. Затем нужен еще один месяц для завершения внедрения выработанных решений.

Формулой успешного менеджера должна оставаться формула «учить, развивать и еще раз развивать». Руководитель должен рассматривать повышение сотрудника как «инвестицию», в которую на первых порах необходимо вкладываться: выстроить правильно задачи, в случае, если того требует «производственная необходимость», предложить пройти обучающие программы (тренинги, квалификационные семинары).

Принимая во внимание неоспоримый факт, что человеческие ресурсы, приносят компании наибольший положительный эффект, риск от дополнительных вложений в человеческие ресурсы можно считать риском оправданным. Под рисками в данном случае понимаются риски потери информации, нарушениями бизнес процессов внутри компании при увольнении сотрудников. Потеря сотрудника – это потеря «знаний» в организации, так называемая «утечка мозгов». Это «виртуальные», неосязаемые убытки, т.е. новые знания, уходят вместе с квалифицированным специалистом, в которого были вложены финансовые средства на оплату поиска, адаптации сотрудника и оплату обучения – тренинги, семинары, конференции и т.д. Но здесь, используя передачу риска как метод управления риском,

финансовые затраты компания может возместить, указав своевременно данный пункт в индивидуальном трудовом договоре с сотрудником или дополнительном договоре.

Кроме этого, если даже сотрудник не увольняется, нельзя гарантировать возврат полных в него инвестиций, так как отдача от человеческого труда определяется не только инвестициями в образование и производственное обучение, но и личными качествами человека, которые не связаны с экономическими факторами. Чтобы минимизировать подобные риски важно найти правильный индивидуальный подход и способ мотивации персонала, в особенности того, который работает много лет в одной компании (на производстве) и не готов к изменениям старых укладов и новым технологиям. Для молодых людей нового поколения все эти слова с необходимостью обучения, повышения квалификации сейчас кажутся очень понятной и простой истиной, но это истина не может быть принята без доказательств всеми сотрудниками, в том числе старшего возраста. Простой пример: у молодого человека есть отличный мобильный телефон, купленный полгода назад, но на рынок выходит новый смартфон, с более широким спектром возможностей. Молодой человек покупает новый смартфон, тратит свое время и усилия и разбирается в настройках и подключениях. Для более старшего поколения, убедить купить новый телефон, когда старый “тоже хорошо звенит” очень сложно. Даже если Вы этот новый телефон преподнесете в виде подарка, он не вызовет сразу никакой положительной реакции. Человек с годами, имеет свойство быстро привыкать к чему-то старому, ему не хочется ничего менять, не хочется разбираться в новых устройствах. И этот подарок никто не оценит, пока вы сами его не подключите, расскажите, что и как работает, продемонстрируете все преимущества использования (например, можно смотреть он - лайн новые фотографии родственников через интернет и т.д.). Так и с обучающими программами, их нужно правильно преподнести для сотрудника. Важно продемонстрировать новые возможности от полученных знаний и умений. Нужно довести до персонала понимание того, даже если сейчас компания находится в кризисном состоянии, есть полная уверенность в том, что благодаря совместным усилиям и новым знаниям, ситуация может кардинально измениться.

Каждая компания должна разработать свой индивидуальный план для обучения персонала, здесь многое зависит от того, на какой стадии развития компания находится.

Кроме этого важно в развитии персонала выработать у сотрудников способность учиться на своих ошибках. Ошибка на производственных предприятиях – это брак продукции. Идеально, если брак отсутствует вообще, но это бывает не часто. Порогом в браке считается 3-5%, а лучше эту цифру снизить до 2%. Предположим, компания планирует снизить количество брака с 5 до 2%, но обычные указания руководства не приводят к

нужному результату. На многих предприятиях сотрудников штрафуют за брак, но это приводит лишь к тому, что дефектную продукцию скрывают, прячут, или она уходит по конвейеру в дальнейшем на другие операции в производство. Существует такой пример сокращения брака в производстве товаров народного потребления до 2%. В виде вознаграждения работнику будет позволено в конце рабочего дня домой забрать ту продукцию, которую отберет мастер. Если есть брак, то мастер предложит работнику именно бракованную продукцию. Важно чтобы персонал старался не допустить брака, в особенности на первых этапах производства, чтобы этот брак впоследствии не повлек за собой снятия всей линии с производства, и вследствие этого больших издержек и потерь компании. Ряд исследователей признают тот факт что если человек, несмотря на все усилия, постоянно выпускает 3% брака, от выпущенной продукции, то такого сотрудника придется уволить. Считается, что такая работа может быть только у ученика, а не у мастера.

Более ярким примером является опыт компании *Toyota*, которая в случае обнаружения сотрудником брака, ему выплачивается премия. Потому что, если вы вовремя выявили брак, вы можете выявить причину его появления и принять контрмеры, а главное - разработать мероприятия по предотвращению появления подобных дефектов в будущем.

Великий Стивен Кинг когда-то сказал: «Человек, который почувствовал ветер перемен, должен строить не щит от ветра, а ветряную мельницу». Автор статьи добавляет: если у компании в кризисных условиях не получается строить мельницу, то основными щитами могут стать инвестиции в развитие собственного персонала. В целом очень важно, чтобы действия по внутренней оптимизации бизнеса не имели характер панических сокращений персонала и затрат, массовой распродажи активов. Целью должно быть создание более компактного и эффективного механизма, который сможет обеспечить быстрый рост компании, когда ситуация улучшится.

#### Список использованных источников

1. Управление персоналом. 2007. № 13-14.
2. Управление персоналом. 2012. №14.