

*Идиятуллина Л.Д., Гарифуллина А. Ф.*

## **Управление человеческими ресурсами как фактором антикризисного управления**

Антикризисное управление представляет собой управление предприятием, организацией, ставящее своей задачей преодоление или предотвращение кризисного состояния, проявляющегося в неплатежеспособности, банкротстве, убыточности.<sup>1</sup>

Человеческие ресурсы как экономическую категорию необходимо понимать в узком и широком смысле слова. Понятие человеческих ресурсов в узком смысле слова несколько уже категории «человеческий потенциал». «Категория «человеческие ресурсы» характеризуется теми навыками и способностями трудовыми и нетрудовыми, которые могут быть полезны организации для реализации ее целей. Человеческий потенциал включает не только трудовые навыки, но и морально-нравственные качества личности ее социальную включенность, религиозные пристрастия и т.п.»<sup>2</sup>

В широком смысле человеческие ресурсы целесообразно характеризовать как всю совокупность ресурсов, представленную на рынке труда, включая и человеческий потенциал.

Термин "человеческий капитал" впервые появился в работах экономиста Теодора Шульца. Он рекомендовал рассматривать все человеческие способности либо как врожденные, либо как приобретенные. Человеческим капиталом он назвал свойства, которые являются ценными и которые можно развить при помощи определенных вложений<sup>3</sup>.

Стоит отметить, что об инвестициях в человеческий капитал говорил еще Адам Смит, доказавший влияние уровня образования и профессиональной подготовки людей на их доходы.

Кандидат экономических наук Лия Шамильевна Алимова в своей диссертационной работе определила человеческий потенциал как совокупность основополагающих компетенций, способностей и возможностей, уровень развития и реализации которых существенно влияет на продуктивность общественного производства<sup>4</sup>.

Иными словами, человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации – это интеллект, навыки и специальные знания. Имея запас человеческих ресурсов, которых нет у конкурентов, можно достичь устойчивого конкурентного преимущества.

---

1 Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М., 2007.

2 Разнодежина Э.Н. Место человеческих ресурсов в достижении качества в промышленности//Материалы VI международной конференции «Стратегия качества в промышленности и образовании». Варна, Болгария. Т.1. 4-11 июня 2010

3 М. Армстронг Практика управления человеческими ресурсами. Спб. : Питер, 2010

4 Алимова Л.Ш. Активизация человеческого потенциала как фактор экономического развития. Саратов, 2010.

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность не только профессиональных навыков, но и личностных качеств человека, повышающих эффективность от использования профессиональных способностей. В современном обществе становится нормой постоянный профессиональный рост в виде различных курсов повышения квалификации, переподготовки, мастер-классов и т.п. Повышение квалификации оказывает положительное влияние на повышении эффективности труда и повышении качества кадрового потенциала организации. Как правило, высококвалифицированные участники производства легче адаптируются к изменяющимся технологическим и экономическим условиям.<sup>1</sup>

Большое значение в производстве имеют и предпринимательские способности, которые также относятся к человеческим ресурсам. К предпринимательским способностям наряду со знаниями и умениями, относят такие качества как талант ведения бизнеса, экономическое чутье и везение<sup>2</sup>.

Основатель автомобильной компании «Ford» Генри Форд говорил: «Заберите моих людей и оставьте мне заводы, и через 10 лет дворы моих предприятий порастут деревьями, но заберите у меня заводы и оставьте мне моих людей, и через 3 года мы будем иметь самое передовое производство!»<sup>3</sup> Идея Форда заключалась в соединении специализированного характера труда с автоматической линией для подачи готовых деталей и высокими ставками заработной платы — знаменитыми пятью долларами в день. До этого нововведения текучесть кадров на заводах Форда составляла до 400% в год, а в декабре месяце 1912 года достигла рекордной величины 48%. С внедрением новых методов производства в компании удалось значительно сократить текучесть кадров, уменьшить стоимость единицы продукции, увеличить объем производства, что привело к увеличению дохода. Метод Форда быстро распространился в других отраслях промышленности, что и означало повсеместное утверждение новой системы управления человеческими ресурсами.

Английский философ, социалист Роберт Оуэн отмечал, что для получения прибыли владелец предприятия должен уделять человеческому ресурсу такое же внимание, как и оборудованию. Он упрекал своих коллег-предпринимателей в том, что они не учитывали человеческий фактор, тратили огромные деньги на лучшие машины, но покупали самую дешевую рабочую силу.<sup>4</sup>

---

1 Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение - <http://uecs.ru/uecs-25-252010/item/308-2011-03-25-09-52-07> (28.11.2013)

2 См. там же

3 Сайт HR-менеджмент - <http://hrm.ru/db/hrm/0DE9610937ECB171C32576A0003CE510/glossary.html> (28.11.2013)

4 Управление персоналом. Под общей ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой - <http://lib.rus.ec/b/363960/read> (29.11.2013)

Результаты каждого сотрудника сказываются на результате всей компании в целом. Каждый человек – обладатель трудового потенциала, который важно правильно использовать. Именно человеческие ресурсы способствуют успешному функционированию предприятий в условиях нарастающей конкуренции. Именно с этим в мировой практике связаны вложения в человеческие ресурсы, которые все чаще стали рассматриваться как объект инвестиций.

Практика развитых стран доказывает эффективность вложений в человеческие ресурсы. Каждый работник в соответствии со своими профессиональными качествами в состоянии внести определенный вклад в экономический результат деятельности предприятия. В соответствии с этим, также как и любой другой ресурс, человеческие ресурсы имеют стоимостную оценку, т.е. устанавливается оплата труда. Следовательно, стоимость рабочей силы – стоимость ожидаемых от них доходов.

Вклад в развитие компании и эффективность развития бизнеса находятся в прямой зависимости от показателей результативности каждого сотрудника, т.е., чем выше показатель результативности труда, тем больше вклад. В этом заключается связь таких понятий, как «управление развитием персонала» и «антикризисное управление организации». Стоит отметить, что антикризисное развитие требует незамедлительных результатов, а развитие бизнеса направлено на будущее. В этом и проявляется основная проблема – низкий интерес со стороны управления предприятием к развитию человеческих ресурсов. Всем известно, что результаты образовательной программы обычно проявляются спустя долгий промежуток времени.

Если учитывать, что благодаря человеческим ресурсам достигается положительный эффект компании, то можно назвать оправданным риск вложений в человеческие ресурсы. При этом под риском следует понимать риск утечки информации («утечка мозгов»). Иными словами, вместе с квалифицированным специалистом, в которого вкладывали финансовые средства на оплату обучения, повышения квалификации уходят и его знания. Данный вопрос можно урегулировать в трудовом договоре или ином дополнительном договоре, обязав увольняющегося сотрудника возместить потраченных на него средств. Но и это не является гарантией возврата вложенных в сотрудника инвестиций, ведь отдача определяется не только уровнем образования, но и личными качествами сотрудника. Поэтому важно найти правильный выход из ситуации: найти подход к каждому сотруднику, разработать систему мотивации. Персонал компании, работающий в ней многие годы в отличие от новых сотрудников уже привык к старым укладам, и не сразу готов к нововведениям. Если новичков легко уговорить на обучающие программы, то для «старых» сотрудников

необходимо объяснить новые возможности от прохождения курсов, повышения квалификации.

Также своевременно объяснить персоналу, что даже в кризисном состоянии совместными усилиями кардинально поменять ситуацию. Для этого важно, чтобы каждый сотрудник учился на своих ошибках и был готов нести ответственность за свои ошибки.

Японский бизнесмен Таичи Оно провел эксперимент в компании Toyota. Он разделил рабочих на команды, каждая из которых затем была закреплена за определенным участком работы, на котором необходимо было выполнять сразу несколько функций. Перед ними были поставлены конкретные задачи, и Оно обязал работников делать все вспомогательные операции - уборку, ремонт и даже контроль качества. Тем самым ему удалось не только устранить лишних сотрудников, но и добиться того, что рабочие были заинтересованы результатами своего труда. Воспитывая в них чувство ответственности, ему также удалось стимулировать рабочих постоянно оптимизировать трудовой процесс, принимая рационализаторские советы не только по поводу их участка, но и всего завода Toyota.<sup>1</sup>

В те годы была широко распространена практика, при которой брак не сразу устраняется, а проходит все производственные стадии, усугубляя ошибку. Для того чтобы искоренить эту практику Таичи Оно приказал каждой команде конвейера Toyota в случае обнаружения брака, останавливать линию на время, необходимое для его устранения. Также рабочие были обязаны выявлять причину породившую брак, чтобы предотвратить подобное в будущем.

Уменьшению количества брака способствовало и объединение производства в общий поток. В результате качество готовой продукции на заводе Toyota заметно улучшилось, а заодно практически отпала необходимость исправлять брак. Благодаря этому в плане производительности Toyota заметно оторвалась от автомобилестроителей, работавших по традиционной схеме, на заводах которых "работа над ошибками" занимала почти четверть времени, не говоря уже о том, что для этого требовалось не меньше одной пятой производственных площадей.<sup>2</sup>

Один из самых влиятельных специалистов в области управления персоналом Майкл Армстронг выделяет «некие общие принципы, которым можно следовать при кризисах. Существует также ряд приемов управления в кризисной ситуации, которые применимы в целом и которые можно приспособлять к каждому частному случаю». К числу таких приемов относятся:

---

1 Сайт Toyota Club Russia - [http://www.toyota-russia.ru/about\\_toyota/secrets/lean\\_manufacturing/lean\\_manufacturing.htm](http://www.toyota-russia.ru/about_toyota/secrets/lean_manufacturing/lean_manufacturing.htm) (20.11.2013)

2 Там же

1. Дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситуацией (это главное для него при управлении персоналом в кризисной ситуации).
2. Подобрать команду для работы в кризисной ситуации, распределить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выполнением каких-либо поручений.
3. Не терять хладнокровие, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, ибо подчиненные будут делать то же самое.
4. Специально замедлять шаг, дабы персонал думал, что все находится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.<sup>1</sup>

Одной из важных составляющих управления персоналом на кризисных предприятиях является кадровая политика. Ее цель – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда. Существуют четыре типа кадровой политики в условиях кризиса предприятий.

1. Пассивная кадровая политика. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы.
2. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задачи, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса.
3. Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию.
4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее.<sup>2</sup>

Если рассмотреть кадровую политику как совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации, то антикризисная кадровая политика включает прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

---

1 Менеджмент организации Под общей ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог. 2006. - [http://www.aup.ru/books/m98/6\\_12.htm](http://www.aup.ru/books/m98/6_12.htm) (22.11.2013)

2 См. там же

Рассмотренные выше примеры не теряют своей актуальности и в современном мире. Практически все организации в процессе функционирования рано или поздно сталкиваются с кризисными ситуациями. При этом кризис может возникнуть и при благоприятной внешней экономической обстановке. Причиной этому обычно служат внутренние факторы: деловые или социально-психологические конфликты, неэффективная организация работ, низкий профессионализм персонала, устаревшие технологии, ошибки в принятии управленческих решений и т.д. Все указанные причины являются результатом деятельности сотрудников организации, следовательно, прослеживается роль человеческого фактора.

Возможность антикризисного управления предприятием в первую очередь определяется человеческим потенциалом. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить различные пути выхода из критических ситуаций, концентрироваться на решении наиболее сложных проблем и использовать накопленный опыт преодоления кризисных ситуаций.

Решение любых проблем начинается с эффективного управления. Главным показателем при этом служит профессионализм антикризисного управления. В последнее время в России большое внимание уделяется специализированной подготовке антикризисных управляющих, способных вывести организацию из кризиса с наименьшими потерями.

На наш взгляд, и при подготовке обычных менеджеров следует большое внимание уделять развитию их способностей к управлению в критических ситуациях. Также рекомендуется руководителям организаций пройти курсы повышения квалификации в данном направлении, так как антикризисное управление – необходимый элемент любого управления.

Также при приеме на работу менеджеров стоит проводить психологическое тестирование для выявления способности чутко реагировать на приближение кризиса и управлять организацией в экстремальных ситуациях.

Немаловажную роль в антикризисном управлении организацией играет корпоративность – совокупность моделей поведения в организации. Этот фактор является результатом управления персоналом и средством в механизме управления. При этом учитывается и роль лидерства, определяемая доверием к руководителю, уверенностью в нем. Данная модель распространена в Японии.

Факторы корпоративности и лидерства наиболее отражают роль человеческого ресурса в антикризисном управлении. Для более рационального управления и выхода из кризиса создается определенная антикризисная команда – антикризисный управляющий и его помощники. Совокупность кризисных ситуаций могут преодолеть только верные общей

идеи сотрудники. Именно поэтому для эффективного развития организации следует обращать особое внимание на управление человеческими ресурсами, созданию единого корпоративного духа.

### Список литературы

1. *Алимова Л.Ш.* Активизация человеческого потенциала как фактор экономического развития. – Саратов, 2010.
2. *М. Армстронг* Практика управления человеческими ресурсами. Спб. : Питер, 2010.
3. Менеджмент организации Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: - [http://www.aup.ru/books/m98/6\\_12.htm](http://www.aup.ru/books/m98/6_12.htm) (22.11.2013)
4. *Разнодежина Э.Н.* Место человеческих ресурсов в достижении качества в промышленности//Материалы VI международной конференции «Стратегия качества в промышленности и образовании». Варна, Болгария. Т.1. 4-11 июня 2010
5. *Разнодежина Э.Н.* Человеческие ресурсы: их роль и значение - <http://uecs.ru/uecs-25-252010/item/308-2011-03-25-09-52-07> (28.11.2013)
6. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. М., 2007.
7. Сайт HR-менеджмент - <http://hrm.ru/db/hrm/0DE9610937ECB171C32576A0003CE510/glossary.html> (28.11.2013)
8. Сайт Toyota Club Russia [http://www.toyota-russia.ru/about\\_toyota/secrets/lean\\_manufacturing/lean\\_manufacturing.htm](http://www.toyota-russia.ru/about_toyota/secrets/lean_manufacturing/lean_manufacturing.htm) (20.11.2013)
9. Управление персоналом. Под общей ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой - <http://lib.rus.ec/b/363960/read1> (29.11.2013)