

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

© 2012 А.П. Жабин, А.Г. Митрофанов, Л.В. Польшова*

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, партнерские отношения, управление знаниями, социальная организация.

В условиях кризиса руководители крупных компаний взглянули на человеческие ресурсы сквозь призму новых возможностей. На основе исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров среди компаний, инвестирующих в людей, рассмотрены основные тренды управления развитием человеческих ресурсов.

Мировой финансово-экономический кризис заставил компании взглянуть на свой бизнес по-новому: обратить больше внимания на потребности и пожелания клиентов, реструктуризировать и оптимизировать бизнес-процессы. Более того, именно в этот период пришло осознание того, что залогом успешного существования и развития компании на рынке являются ее нематериальные ресурсы - накопленные знания, партнерские отношения, сотрудники.

Основной задачей HR-подразделений в условиях финансово-экономического кризиса стала разработка новых кадровых стратегий, направленных на создание конкурентных преимуществ в будущем и на решение текущих проблем. Кризис рано или поздно заканчивается, и выйти из кризисной ситуации с более сильными рыночными позициями - это задача не только экономическая, но и кадровая.

В рамках ежегодного проекта "PEOPLE INVESTOR: компании, инвестирующие в людей" Ассоциация менеджеров провела исследование среди российских компаний крупного и среднего бизнеса. В фокусе исследования - особенности управления человеческими ресурсами. В опросе приняли участие 50 компаний¹.

Согласно данным проведенного исследования, четко сформулированные цели в области управления человеческими ресурсами имело подавляющее большинство российских компаний (92%)². Как правило, эти цели оказывались связанными с привлечением и удержанием наиболее талантливого персона-

ла как ключевой ценности компании, с формированием интеллектуального капитала организации, причем основными компонентами достижения этих целей явились три составляющие: повышение мотивации, создание условий для максимальной реализации потенциала сотрудников, нацеленность на эффективность. Дополнительные программы обучения и развития сотрудников, направленные на формирование необходимых для деятельности компании навыков и компетенций, выступают важными факторами конкурентоспособности организации.

В то же время данные программы являются и дополнительной статьей расходов. В период кризиса одни компании в качестве стратегии выбрали оптимизацию издержек на персонал (сократили объем расходов на это направление 34% опрошенных компаний), другие, наоборот, увеличили объем расходов средств, направляемых на повышение квалификации сотрудников (43%), третьи сохранили объем расходов на прежнем уровне (23%). Иными словами, порядка двух третей опрошенных компаний в сложных социально-экономических условиях сохранили или даже смогли увеличить размер социальных инвестиций в обучение и развитие своих сотрудников.

Практически все участвующие в опросе компании в 2009 г. реализовали разные мероприятия, непосредственно направленные на развитие человеческих ресурсов и оптимизацию использования накопленных в компании знаний. Наиболее распространенными видами мероприятий выступили: внедрение инфор-

* Жабин Александр Петрович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента; Митрофанов Анатолий Геннадьевич, магистрант; Польшова Людмила Викторовна, кандидат экономических наук, доцент. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: vestnik@sseu.ru.

мационных систем, позволяющих обмениваться информацией и знаниями, создание информационных баз данных; программы повышения квалификации сотрудников (применялись в 91% опрошенных компаний); разнообразные стажировки и межфункциональные совещания, направленные на обмен знаниями между департаментами внутри компаний. В ходе исследования было выявлено, что в подавляющем большинстве компаний (88%), принявших участие в исследовании, проводятся отдельные мероприятия, направленные еще и на то, чтобы с уходом сотрудников их знания для организации не были потеряны.

Итак, результаты исследования показывают, что в условиях финансово-экономического кризиса компании-лидеры не только смогли сохранить объем инвестиций в развитие персонала, но и стремились к повышению важности этого направления внутри компании, поскольку сотрудники стали осознаваться в качестве ключевого актива компании. Так, в 2009 г. большинство опрошенных компаний проводили различные специальные мероприятия, направленные на развитие человеческих ресурсов, повышение мотивации, рост эффективности работы с сотрудниками с целью максимизации вложенных в данное направление инвестиций.

На основе исследования можно сделать несколько выводов. Во-первых, что одно из

условий успешности современного бизнеса - непрерывное обучение. Многие из компаний-респондентов стремятся к внедрению концепции "управление знаниями"³ - это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие требуются навыки для их разрешения, а также для завершения проекта⁴.

Во-вторых, можно увидеть движение организации в направлении превращения в обучающиеся организации. Упор в решении проблем на команды и системы, а не на иерархию позволяет организациям постоянно экспериментировать, совершенствоваться, использовать вновь открывающиеся возможности и эффективно противостоять вызовам времени, преодолевая последствия экономического кризиса.

¹ Литовченко С. Ждут отдачи // Российская бизнес-газета. 2010. □ 43 (776).

² Отчет People investor (компании, инвестирующие в людей) от 25 ноября 2010 г., Москва.

³ Плынова Л.В. Роль человеческого фактора в повышении конкурентоспособности организации // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 18-19 нояб. 2010 г. Самара, 2010.

⁴ См.: Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Социология менеджмента : учеб. для вузов. М., 2011. С 192, 198; Илюхина Л.А. Анализ рынка труда городского округа Самара // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2010. □ 9.

Поступила в редакцию 02.10.2012 г.