

УДК 658.3.07

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Шулятьева Е.А.

Бакалавр,

ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет»

Киров, Россия

Гаврилюк М.А.

Бакалавр,

ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет»

Киров, Россия

Аннотация

В статье рассматривается понятие кадровой политики и ее особенности в условиях кризиса. Даны основные принципы и направления антикризисной кадровой политики.

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадровая политика, антикризисное управление, управление персоналом.

PERSONNEL POLICY IN CONDITIONS CRISIS

Shulyat'eva E.A

Bachelor

FGBOU VO Vyatka State University

Kirov, Russia

Gavriluk M.A

Bachelor

FGBOU VO Vyatka State University

Kirov, Russia

Annotation

In article is considered conception of personnel policy and it's peculiarities in crisis conditions. There were given main principles and directions of crisis-proff personnel policy

Keywords: personnel potential, personnel policy, crisis management, personnel management.

Работа каждого субъекта экономики представляет собой, в первую очередь, работу сотрудников в коллективе. Человеческий капитал все в большей степени становится источником роста организации. Следовательно, руководство субъекта экономики может принимать во внимание риски, непосредственно связанные с работниками, поскольку они будут оказывать влияние на: здоровье и жизнь сотрудников, отношения между работниками, деловую репутацию организации, доходы каждого сотрудника в организации и пр. Поэтому, исходя из выше сказанного, нужно проводить своевременное обучение сотрудников в компании для устранения неблагоприятных угроз организации, выявления кризисных кадровых ситуаций.

В работе и развитии предприятия кризисы являются практически неизбежным явлением. В условиях кризиса всегда снижается эффективность работы на предприятии, потерей места на рынке и, возможно, банкротства компании. В период наступления кризиса организации прибегают к антикризисной кадровой политике, основными критериями которой являются – оптимизация численности сотрудников и создание, развитие кадрового ядра. Для осуществления антикризисной кадровой политики предприятию требуется определить систему базовых положений и принципов, которые позволяют руководителю воздействовать на сотрудников и получать от него ответную реакцию.

Кадровая политика компании — генеральное направление работы с сотрудниками, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые могут быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Цели кадровой политики:

1. безукоризненное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой сфере области; соблюдение всеми предприятиями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового Кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;
2. подчинение всех сотрудников задачам организации и достижение общих целей компании;
3. рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении компании, организации, объединения;
4. формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, создание принципов предприятия трудовой процедуры; развитие внутрипроизводственной демократии;
5. создание показателей и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;
6. подготовки и повышения квалификации другой части работающих;
7. формирование теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

В период кризиса одни цели более актуальны, другие менее актуальны.

Соответственно, ключевые функции в сфере управления персоналом, на которые будет опираться кадровая политика, тоже разные.

Рассмотрим более подробно создание показателей и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров, подготовки и повышения квалификации другой части работающих. Как правило, подбор сотрудников в компании вне кризиса ведется тщательно и скрупулёзно. Организация может рассматривать как внешних, так и внутренних кандидатов. Чаще всего предприятие обращается в кадровые агентства, т.к. там более

квалифицированные сотрудники, экономиться время работодателя на поиски кандидата. Но во время кризиса организация старается уменьшить свои расходы и поэтому отказывается от поиска сотрудников в кадровых агентствах, т.к. это слишком дорого. Поэтому, во время кризиса чаще всего организация обращается СМИ, т.к. это широкий охват аудитории, дешево. Так же организация в период кризиса могут брать на работу студентов, потому что высокую заработную плату платить студентам, как правило, не приходится. Поиск в сети интернет, так же много кандидатов, много информации о потенциальном работнике, есть возможность дистанционного обучения.

Методы специфики подбора сотрудников в условиях кризиса:

1. Повысить качество подбора сотрудников
2. Создание профиля должности
3. Важное требование — это участие в проектах
4. Высокое качество программы адаптации
5. Оценка в процессе адаптации.

Ключевое значение в период кризисной ситуации имеет период адаптации, так как есть замечательная возможность сэкономить бюджет, именно в рамках данного процесса.

Адаптация бывает двух видов:

1. Общая адаптация
2. Специальная адаптация

Рассмотрим каждый из видов адаптации подробнее.

Специальная адаптация – это адаптация к выполняемым функциям и вводу в должность. Важная роль в данном виде адаптации принадлежит руководителям структурных подразделений, они несут основную нагрузку на себе.

Процесс адаптации — один из немногих, в пределах которого ключевое значение имеет процессный контроль. В пределах данного процесса при стандартном сроке адаптации в 3 месяца контроль осуществляется каждые 1,5–2 недели с обязательной обратной связью новичку. Тогда есть возможность

корректировать те цели и задачи на испытательный срок, которые мы определили в профили должности в зависимости от знаний новичка, а также корректировать наполнение проектов.

Важным вопросом в процессе адаптации является мотивация персонала. Нужно замотивировать работников их желаниями и стремлениями, которые они хотят получить. Чем больше они получают в ходе работы от своего результата, тем выше они поднимут производительность труда на предприятии, качество работы и обслуживание.

Не менее важным вопросом становится нематериальная мотивация персонала.

В период кризиса мотивация персонала более сильно опирается на нематериальные ценности. Это может быть похвала, либо грамота, вывеска лучшего работника на доску почета и т.д.

Но в период кризиса всю работу сотрудников и их мотивацию затмевает так называемый фактор – страх. Это может быть страх потерять свою работу, страх заработать меньше, чем в условиях вне кризиса, страх потерять свой статус или свою ключевую должность и так далее. Это происходит во всех организациях во время кризиса.

Во время кризиса нужно четко контролировать оклады сотрудников. Например, если до кризиса нужно было прогнозировать оклады исполнительского персонала раз в квартал, то есть рабочих, исполнителей и линейных менеджеров, то сейчас административно – управленческий персонал должен отслеживать ситуацию реже чем раз в квартал, лучше бы вообще каждый месяц. В период кризиса ситуация на предприятии может измениться очень быстро, поэтому реагировать на нее нужно соответствующе.

В кризисной ситуации ни в коем случае нельзя отказаться от премий. Премии должны быть у всех работников в организации. Самым важным критерием премирования в период кризиса должна быть производительность труда или продуктивность труда. Это один из немногих механизмов, который в условиях кризиса будет решать ряд задач, в том числе поддержание

определенного в организации поведения и управленческих стандартов, нацеленность на выполнение результатов, определенная оптимизация бюджета.

Так же нужно ввести спот – премирование. Спот – премирование – это единовременное вознаграждение, которое выдается за выдающиеся достижения.

Стоит помнить, что в кризисный период для компании не нужно отказываться от социального пакета. Социальный пакет – это льготы, которые предоставляет организация за свой счет. В период кризиса можно использовать льготы как вариант мотивации, то есть предоставить сотрудникам выбор более им нужных и желаемых льгот. Но, при этом нельзя убирать из социального пакета, те льготы, которые являются обязательными.

Важным и ключевым моментом в системе мотивации сотрудников являются программы признания в организации. При их использовании сотрудники могут быть уверены, что они нужны данной организации, о них заботятся, они достигают больших высот и так далее. Эти программы сплачивают сотрудников, превращая их в одну команду. А в период кризиса, командная игра, одна из ключевых критериев преодоления кризиса.

В кризисных условиях, даже если все выше перечисленные критерии соблюдены, работников в компании все – равно станет меньше. Для оставшихся сотрудников необходима программа обучения, для повышения их квалификации и преодоления с помощью их сложный период для организации, т. е. кризис.

Поэтому все расходы в компании делятся на обязательные и желательные.

Обязательные расходы – это расходы, которые компания должна выплатить в обязательном порядке. К ним относятся: заработная плата, премии, надбавки (по ТК), налоги, льготы (которые были прописаны в трудовом договоре) и так далее.

Все остальные расходы будут желательными и специфичными для каждой организации.

Дорогостоящее обучение в период кризиса организации не под силу. Но стоит помнить, что в период кризиса предприятие еще больше нуждается в квалифицированных специалистах. Ведь если сотрудники неквалифицированные, то снижается эффективность предприятия. А значит, теряются клиенты, соответственно, прибыли падает, и мотивация персонала существенно падает. Обучение персонала в кризис должно проходить по определенной системе. Самой эффективной считается электронное обучение, так называемый e-learning.

Данное обучение используют для:

1. Передачи большого объема знаний за короткий срок.
2. Экспресс-введение новых работников в суть дела.
3. Повышение квалификации без отрыва от работы.

В кризисный период важно провести анализ внешних факторов. Нужно проверять: как работают конкуренты, по каким технологиям, какие у них цены, чем их товар лучше, чем наш. Чтобы дать четкую картину развития ситуации, результаты нужно правильно сопоставить. Выделяют два этапа анализа:

1. анализ макросреды
2. анализ конкурентной среды

Анализ макросреды – это процесс, который состоит из нескольких операций. Таких как: сканирование, мониторинг, проектирование, оценка.

Анализ макросреды условно можно поделить на экономическое, социальное, политическое общество.

Анализ конкурентной среды – это ситуация в которой производители товаров борются за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке. В результате анализа по основным составляющим о внешней среде, можно обобщить внешнюю среду по методу сценариев.

Сценарий – это правдоподобное описание тенденций, которые могут появиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько видов сценариев, на которых моделируется та или иная ситуация.

С помощью сценариев можно оценить или определить факторы внешней среды, которые нужно учитывать организации. Данные ситуации будут находиться под контролем в компании. Поэтому, когда возникнет такая ситуация, то можно будет воспользоваться данным заготовленным сценарием.

Довольно популярным способом, также применяемым для анализа внешней среды, является метод SWOT.

Цепочка ценностей в организации – это метод, по которым осуществляется анализ издержек. (Рис. 1).

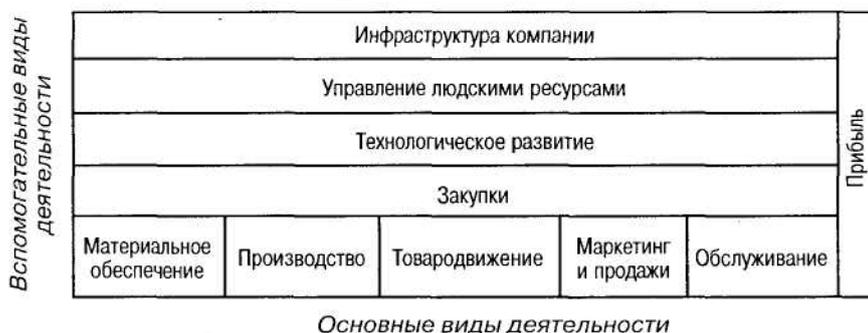


Рис. 1 – Цепочка ценностей

Цепочка ценностей включает в себя виды работы и прибыли предприятия и отражает процесс создания стоимости товара или услуги. Функционирование работы и прибыли предприятия может стать важным преимуществом организации перед конкурентами.

Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и, в свою очередь, с активами предприятия. Если сопоставить производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены и издержки организации влияет работа поставщиков и конечных потребителей.

Менеджеры должны достаточно хорошо ориентироваться в деятельности создания стоимости, поэтому для этого нужно принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Работа определения издержек по каждому виду деятельности утомительна и сложена, но она дает возможность лучше понять структуру затрат организации. Кроме того, нужно

провести сравнительную оценку издержек организации и издержек его конкурентов по главным видам работы. Таким образом, можно выявить лучшую практику выполнения каждого вида деятельности и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности организации по издержкам.

Так же к цели нужно отнести пересмотр миссии и системы целей организации.

Четко сформулированная миссия побуждает к действию, предоставляет возможность работникам организации проявлять свою инициативу, создает главные предпосылки успеха работы организации при различных воздействиях на нее со стороны внешней и внутренней среды.

Затем идет процедура корректировки целей, то есть желательных результатов, которые способствуют выходу из кризиса. Менеджер сравнивает желательные результаты и исследования внутренней и внешней среды

Каждая организация имеет определенную систему целей. Они возникают как отражение целей различных групп:

1. собственников предприятия;
2. сотрудников предприятия;
3. покупателей;
4. деловых партнеров,
5. общества в целом.

Если миссия — это система целей (долгосрочные и краткосрочные цели) — желательные результаты, соответствующие пониманию цели.

Цели могут быть исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых в организации. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных сотрудников, подразделений и компании в целом.

В любой компании имеется несколько уровней целей, таким образом, складывается иерархия целей (рис. 2).



Рис. 2 – Типы организационных целей

Цели более высокого уровня направлены на долгосрочную перспективу. Они дают менеджерам возможность взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные данные. Цели более низкого уровня направлены на краткосрочную и среднесрочную перспективу и могут быть средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели дают значимость скорости развития организации, уровень показателей работы и результаты, которые нужно достичь в ближайшее время.

Мероприятия по выходу из кризиса могут быть следующими:

1. сокращение расходов;
2. закрытие подразделений;
3. сокращение персонала;
4. уменьшение объемов производства, и сбыта;
5. повышение цен на продукцию;
6. модернизация;
7. получение кредитов и т. д.

В период кризиса работодатели стараются уменьшить свой бюджет и поэтому, часто приходят к выводу о сокращении персонала. Процедура увольнения может привести к негативным последствиям и возможностью рискованных ситуаций. В краткосрочном плане это дает некоторое сокращение

затрат, но в долгосрочном плане численность персонала организации в лучшем случае становится на докризисный уровень. При этом функции уволенных сотрудников ложатся на плечи оставшихся сотрудников, что со временем приводит к упаду общей производительности труда в организации. В настоящее время большинство организаций работают над вопросом, каким образом, в условиях упадка производства и продаж, можно изменить расходы на сотрудников и при этом использовать персонал максимально эффективно. Многие специалисты отмечают, что в первую очередь изменения коснутся вакантных должностей. Но, поскольку они являются резервом для повышения оплаты труда сотрудникам, сохранив основную занятость персонала, работодатели снизят расходы на премирование. Эффективные менеджеры осознают, что сокращение численности персонала – во – все не главная антикризисная мера, так как сотрудники любой организации – это основа любого бизнеса – процесса предприятия. С другой стороны, сокращение излишнего работников позволяет: упростить процедуру согласования и принятия решений, упростить коммуникации в компании, повысить производительность труда, стимулировать рост профессиональной компетентности сотрудников, повысить качество сервиса. В любом случае, сокращение численности работников в компании должно основываться на принципах кадровой политики: справедливость, осознанность, последовательность, дифференцированность. Если все же в организации принято решение уволить часть работников, нужно заранее оценить все возможные риски. В рамках реализации работ, направленных на сокращение численности работников, необходимо:

1. осуществить анализ системы распределения функциональных обязанностей;
2. проанализировать текущую организационную структуру компании;
3. провести анализ межличностных отношений в коллективе;
4. пересмотреть нагрузку на работников в разрезе отделов, должностей и конкретных сотрудников;

5. дать оценку квалификации персонала;
6. проанализировать распределение фонда оплаты труда;
7. предложить конкретные решения по оптимизации численности и разработают план – график выполнения этих работ.

Так же важным аспектом является уменьшение объемов производства, и сбыта производства. Во время кризиса покупательская способность снижается. Это происходит по причинам связанным с сокращением рабочих мест на предприятии, задержкой заработной платы, сложностями в получении кредитов и т.д. Так как товары предприятия не относятся к товарам первой необходимости, то поэтому потребитель начнет экономить на нем. Следствием этого может быть снижение объема продаж. Поэтому, чтобы товар не лежал на складе долгое время, нужно сокращать объемы производства и распродавать остатки со склада.

Кадровая политика основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она может быть объединяющим элементом, в который вносятся свои коррективы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены важные моменты по подбору и распределению работников, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей.

Антикризисная кадровая политика – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния работников на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых специалистах или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Направления антикризисной политики(рис.3):

1. оптимизация численности работников;
2. создание и развитие кадрового ядра;

Основными задачами службы управления персоналом при формировании антикризисной политики являются:

1. создание представления корпоративных и общих ценностей компании;
2. анализ внутренних и внешних факторов влияния;
3. уточнение взглядов менеджеров на антикризисную кадровую политику, мнение работников, в какой степени она справедлива и насколько последовательно реализуются;
4. согласование и учет мнения профсоюзной организации (в случае её функционирования в организации).
5. анализ полученной информации, подготовка концепции антикризисной кадровой политики и её представление с пояснениями, касающимися её реализации.



Рис. 3 – Направления антикризисной политики

Принципы управления персоналом на разных стадиях кризиса представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Принципы управления персоналом на разных стадиях кризиса

Цель управления персоналом	Антикризисная кадровая политика		Принципы управления персоналом
Стадия острого кризиса			
Существенное устранение деформации структуры и характеристик персонала, способных вызвать кризисные процессы	Модернизационная: Существенные изменения в структуре кадровой службы, содержании методиках	Реорганизационная: Создание новой системы управления персоналом, способной решить цели и задачи	1. принцип авторитарного управления 2. принцип создания команды для реализации поставленных целей 3. принцип перераспределения

	проведения кадровых мероприятий	кризисного предприятия	обязанностей с учетом кадрового потенциала работников 4. принцип информированности сотрудников 5. принцип принятия жестких кадровых решений, связанных с сокращением персонала 6. принцип принятия кадровых решений в минимальные сроки
Стадия выхода из кризиса			
Развитие структуры и качественных характеристик персонала. Отбор сотрудников с высоким потенциалом	Корректирующая: Небольшие изменения и инновации в системе управления персоналом, которые позволяют адаптировать наработанные кадровые технологии и методики к задачам кризисного этапа	Модернизационная: Существенные изменения в структуре кадровой службы, содержании и методиках проведения кадровых мероприятий 1. принцип восстановления доверия персонала к новому руководству 2. принцип создания команды для реализации поставленных целей 3. принцип информированности сотрудников 4. принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных путем обеспечения их правовой и социальной защищенности 5. принцип оптимизации кадрового потенциала	

В зависимости от проводимых кадровых мероприятий и уровня развития кадровой службы на кризисном предприятии выделяют три типа политики преобразования системы антикризисного управления персоналом.

1. Корректирующая кадровая политика предполагает небольшие изменения и инновации в системе управления персоналом, которые могут адаптировать наработанные кадровые технологии и методики к запросам кризисного этапа.
2. Модернизационная кадровая политика требует существенного изменения структуры кадровой службы, содержания и методик проведения кадровых мероприятий и характерна скорее для стабильного периода работы организации.
3. Реорганизационная кадровая политика требует введения новой системы управления персоналом, способной решить цели и задачи

кризисной компании. Она оптимальна для организаций с бессистемными простейшими кадровыми мероприятиями, проходящими на низком уровне с применением старых неэффективных технологий.

Учитывая социальную ориентированность российской экономики, кадровая политика предприятия должна быть социально – ориентированной (рис.4). Кадровая политика должна определять стратегию и тактику управления работниками, соответствующих миссии и целям деятельности компании, отражающей задачи, функции, принципы и методы управления человеческими ресурсами, направленной на создание ожиданий сотрудников и организации, конкретизирующей ответственность работников в регионах присутствия.



Рис. 4 – Место социально – ориентированной кадровой политики в организации

Антикризисная кадровая политика выражается отдельного локального акта компании, либо может быть одним из направлений в рамках стратегии развития предприятия.

В странах с развитой рыночной экономикой придерживаются разных стратегий. Рассмотрим данную стратегию на примере организаций Японии. В организациях ориентируются на лояльность к сотрудникам, стабильный состав работников и руководящих кадров. В основе стабильности работников лежит

основной принцип – система пожизненного найма. Если вернуться в историю, то фактор стабильности работников взят из опыта кадровой политики СССР. Идея пожизненного найма вытекает из лозунга « Кадры решают все». Японцы развили суть пожизненного найма, ведь для них преданность сотрудников в организации многое значит. Поэтому, в период кризиса, они точно уверены в своих сотрудниках. Предательство руководителя любого звена может привести к огромным убыткам, это может быть продажа информации, либо потеря репутации или вообще банкротство предприятия.

Отсутствие преданности организации сотрудников тоже может привести к огромным экономическим потерям организации. Так, недовольство работников распределением полученной на предприятии прибыли может привести к актам вандализма: сознательной поломке транспортных средств, оборудования, вплоть до поджога. Это характерно сегодня для сложившейся в России социально-экономической ситуации.

Очень важно поддерживать и развивать идею социального партнерства работодателя и рабочего. Во Франции парламент принял закон, обязывающий работодателя распределять часть полученной прибыли (8—12%) среди сотрудников организации. Законодательная власть отстаивает интересы большинства населения страны, создает рабочий класс. И никто не считает это подрывом рыночных отношений в стране.

В России руководители жалуются на воровство и недобросовестность работников, говоря о том, что заработная плата, которая им выплачивается намного выше той, которая выплачивается в бюджетной сфере. Но, при этом они молчат, что могут сократить в два раза трудовой отпуск, что является нарушением трудового законодательства. Так же могут не выплатить заработную плату в двойном размере в выходные или праздничные дни и сокращают социальные льготы.

Предприниматели требуют от сотрудников производительности труда и добросовестного отношения к труду на уровне сотрудников за рубежом, но не учитывают, что зарплата в их фирмах составляет всего 38% зарплаты

сотрудников в странах с развитой рыночной экономикой. В такой социально-экономической ситуации преданность сотрудников полностью отсутствует, имеет место даже крайняя враждебность.

В России имеют место множество случаев разграбления складов организации малого бизнеса, когда четко просматривается полная проинформированность грабителей в вопросах, «что», «где», «когда» есть в организации. Возможность появления таких негативных ситуаций «просчитали» японцы: лучше дополнительные расходы на «воспитание» преданности организации, чем опасность периодических катастрофических потерь на производстве в различных вариантах, написанных выше.

Работы без стрессов не бывает, причем для работников на любом уровне. Японцы стараются дать возможность выхода отрицательным эмоциям, то есть они учитывают научные исследования, касающиеся поведения сотрудника в условиях производственного стресса: вот комната «разрядки» с макетами начальников разного уровня, вот дубинка — рассчитайся с обидчиком-начальником.

Развитие творческой активности через существенную оплату любого, сделанного сотрудниками предприятия, инновационного предложения, даже если нет расчетов экономического эффекта от его внедрения, даже если это предложение в настоящее время не может быть внедрено по техническим, организационным и другим причинам.

Оплату внесенного сотрудником предприятия рационального предложения, даже если оно обеспечивало только повышение уровня техники безопасности на рабочем месте, впервые широко стали использовать в СССР.

Соревнование сотрудников. В процессе трудовой деятельности выделяют два основных побудительных мотива: борьба за выживание, или соревнование, и взаимопомощь. Мы собственный опыт развития соревнования, и взаимопомощи облили грязью, а японцы используют эту мотивацию в рамках так называемых «кружков качества», получая потрясающие экономические результаты в конкурентной борьбе за рынки сбыта.

Стратегия персонального менеджмента в условиях кризиса в организации предусматривает:

1. организационное обеспечение персонального менеджмента (ПМ), то есть обеспечение основных организационно-технических условий, дающих наиболее эффективное управление сотрудниками, например использование прогрессивных форм организации труда сотрудника;
2. информационное обеспечение ПМ, то есть сбор данных о работниках. Так, в компьютерах банков содержатся все данные о работниках, например, бухгалтер: его привычки, личная жизнь, с кем общается и т. д.;
3. общее инструментальное обеспечение ПМ, то есть набор прикладных методов управления административного, экономического и психологического характера;
4. трудовое ресурсное обеспечение ПМ, то есть набор специалистов предприятия, профессионально владеющих методологией персонального менеджмента. Это в первую очередь сотрудники отдела кадров, а также менеджеры всех уровней: от директора и до бригадира;
5. финансовое обеспечение ПМ, то есть набор финансовых ресурсов, нужных предприятию для поддержания и развития кадрового направления своей деятельности.

В период кризиса востребован вопрос об инновациях в сфере управления сотрудниками. Инновационное развитие кадрового потенциала представляет непрерывный процесс поиска, внедрения и использования новшеств в управлении человеческими ресурсами. Это означает разработку новой модели кадровой политики, изменение элементов инфраструктуры развития кадрового потенциала, переход на новые методы стимулирования и мотивации, формирование экономики знаний и компетенций, повышение качества

корпоративного управления, развитие стратегического мышления на различных уровнях управления и прочее.

Инновационный кадровый потенциал в любой организации, можно представить как набор способностей и возможностей постоянных сотрудников предприятия, имеющих определенный уровень квалификации, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными трудовыми знаниями, навыками и опытом работы. Структура двух его составных частей – достигнутый уровень потенциала и резерв (не нашедшие применения индивидуальные способности, знания, навыки, опыт и прочее). (рис.5)



Рис. 5 – Составляющие инновационного кадрового потенциала

Деятельность инновационного развития кадрового потенциала организации представляет собой совокупность мероприятий по изменению структуры, способностей, знаний и навыков сотрудников с точки зрения повышения возможностей для достижения текущих и стратегических целей организации. Следует сказать, что система профессионального образования, а

также система подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников является одним из наиболее значимых элементов инфраструктуры развития кадрового потенциала предприятия.

Таким образом, кадровая политика в период кризиса предусматривает следующие направления. Это сокращение бюджета на подбор кадров. Организация должна поручить данный вид работы своему кадровому отделу, т.е. должны ориентироваться на СМИ, интернет сайты, либо Государственную службу занятости населения (ГЗСН). Во время отбора персонала нужно делать упор на адаптацию и мотивацию работников, причем в основном это будет нематериальная мотивация. Обучение персонала во время кризиса лучше не проводить, т.к. это требует больших затрат.

В период кризиса на предприятии более востребован анализ внешних факторов: анализ макросреды и анализ конкурентной среды.

Так же важно пересмотреть миссию организации. Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к работе, дает возможность работникам организации проявлять инициативу, формирует основные предпосылки успеха работы компании при различных воздействиях на нее со стороны внешней и внутренней среды.

В период кризиса работодатели стараются сократить свой бюджет и поэтому, часто приходят к выводу о сокращении сотрудников. Процесс увольнения может привести к негативным последствиям и возможностью рискованных ситуаций.

Антикризисная кадровая политика – это прогнозирование состояния персонала на будущие периоды.

Антикризисная кадровая политика выражается отдельного локального акта компании, либо может быть одним из направлений в рамках стратегии развития предприятия.

Библиографический список:

1. Антикризисное управление//Учебник (под ред. проф. Э.М. Короткова) М.: ИНФРА-М, 2000 431 с.
2. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. М.: Эксмо, 2008. 160 с.
3. Базаров Т.Ю., Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие. М.: ИПК Госслужбы, 1996.
4. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специалистам экономики и управления. М.:ЮНИТИ-ДАНА,2013.232-234с.
5. Катаргина Н.А. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом современной организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т.2. № 8. С. 373-377.
6. Катаргина Н.А. Формирование инновационного кадрового потенциала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Н.А. Катаргина // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия Экономика. - Тольятти: издательско-полиграфический центр ПВГУС. 2013. - № 1 (27). - С. 116-121.
7. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 444с.