

на создание и освоение новых изделий, технологий и материалов, включая научные исследования и разработки. Их преимущество по сравнению с традиционными научно-техническими организациями состоит в большей гибкости, инициативности, лучшей приспособляемости к изменению внешних условий функционирования, ускоренном проведении НИОКР, заинтересованности во внедрении результатов исследований и разработок, то есть во всем том, что определяет более высокую мотивацию их персонала к труду. В Беларуси наибольшее распространение малое инновационное предпринимательство получило в Национальной академии наук, где малые научно-инновационные, внедренческие и другие предпринимательские структуры являются неотъемлемой частью системы освоения результатов научно-исследовательской деятельности.

Можно выделить следующие основные проблемы существующей инновационной среды республики, нерешенность которых негативно влияет на развитие отечественного инновационного потенциала:

- отсутствие системной, четко структурированной законодательной базы для осуществления всех стадий инновационной деятельности, а также для мер ее государственной поддержки;

- ограниченный платежеспособный спрос на внутреннем рынке на передовые технологии и нововведения, наличие низкого спроса со стороны реального сектора экономики на перспективные – с точки зрения их коммерческого применения – результаты научно-технической деятельности, отсутствие сложившегося рынка инновационной продукции;

- неразвитость специальных финансовых механизмов поддержки отдельных элементов инновационной инфраструктуры, инновационного предпринимательства и самостоятельных инновационных проектов;

- распыление бюджетных средств и недофинансирование исследований (развития знаний) в перспективных областях науки, обеспечивающих, в т. ч. конкурентоспособность экономики страны на мировом рынке.

Решение этой системной проблемы, как показывает зарубежный и отечественный опыт, возможно посредством формирования и развития в Беларуси современной национальной инновационной системы (далее – НИС) рыночного типа. Стратегическими приоритетами должны стать информационно-коммуникационные технологии, компьютерные сети, электронная технологическая среда «новой» и традиционной экономики.

Основные направления государственной политики в области формирования и развития НИС включают:

- создание благоприятной для инновационной деятельности институционально-правовой среды (дополнение действующих и разработка новых за-

конов и других нормативно-правовых актов о научной, научно-технической и инновационной деятельности);

- перестройка действующих структурно-функциональных блоков НИС (научного сектора, сферы образования, производственных комплексов), повышение их интегрированности и эффективности в рыночных условиях;

- формирование инновационной инфраструктуры (создание и развитие центров трансфера технологий, инновационно-технологических центров, технопарков);

- развитие инновационного предпринимательства;

- развитие финансовой инфраструктуры [3].

Литература

1. Об утверждении Основных направлений социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2015 годы : постановление Совета Министров Республики Беларусь, 4 ноября 2006 г., № 1475 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – № 86.

2. Белорусский инновационный фонд: реализация инновационных проектов // Промышленный журнал № 3 от 01.05.2010 г. [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа : http://www.znk.by/arhiv/05_06_10/bif.htm. – Дата доступа: 09.01.2012.

2. Национальная экономика Беларуси: Потенциалы. Хозяйственные комплексы. Направления развития. Механизмы управления : учеб. пособие / В. Н. Шимов [и др.]. – Минск : БГЭУ, 2005. – 844 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Д. А. Дудченко, студентка 2 курса ГИУСТ БГУ

Научный руководитель:

кандидат экономических наук,

доцент Л. П. Ермалович (ГИУСТ БГУ)

Изменения, происходящие в обществе, не могут не отразиться на управлении персоналом, особенно если речь идет о кризисе в организации.

Любая компания состоит из сотрудников, которые создают компанию своей работой. Что нужно для грамотного построения и функционирования любой организацией? Ответ прост – эффективное функционирование всех сотрудников, качественное выполнение ими работы. Персонал следует готовить к любым переменам, даже самым незначительным. Самое плохое, что происходит с персоналом во время кризиса, – это информационный вакуум. Потому что именно это демотивирует персонал, приводит его в состояние постоянного напряжения и даже просто на психологическом уровне «истощает». Если создать грамотную социаль-

ную политику, то она поможет предотвратить негативное настроение сотрудников, которое охватывает их в период кризиса. Паника, которая присуща людям перед какими-либо переменами, не способствует укреплению позиций организации. В такой период сотрудникам очень сложно так же, как и раньше, доверять своему директору. Поэтому поведение высшего менеджмента находится в центре внимания как никогда раньше. Если же директор стал реже появляться на фирме, при этом постоянно с виноватым видом и избегает каких-либо вопросов, то, естественно, персонал понимает, что пора уходить с этого «тонущего судна». Поэтому как бы трудно не было, грамотный руководитель обязан всегда всем своим видом демонстрировать уверенность в себе и своих сотрудниках. Он должен продолжать активно общаться с персоналом и отвечать на вопросы, которые волнуют его коллег.

В период кризиса организации, если информация отсутствует, то начинают появляться слухи. И если это оставить без внимания, то слухи могут сыграть отрицательную роль. Информированность сотрудников – важный фактор, который нельзя не учитывать в процессе управления. Беседуя с людьми, руководитель получает обратную связь, видит их настроение, помогает решить их проблемы.

Многие фирмы во время кризиса используют принцип «открытых дверей». Его суть заключается в том, что каждый сотрудник имеет возможность в любое время зайти к руководителю со своими проблемами и вопросами [2, с. 83].

Во время кризиса очень важна материальная мотивация, хотя расходы на этом этапе, как правило, сокращаются. И как сделать денежные сокращения менее ощутимыми для сотрудников – этот вопрос волнует руководителей. Возможным ответом на этот вопрос может служить пример одной из японских компаний. На собрании генеральный директор предложил сократить денежные расходы на оплату труда работникам, при этом упомянул, что сократит свою премию на 50 %. В конце собрания было объявлено о решении уменьшить бонусы топ-менеджерам на 25 %, менеджерам среднего уровня – на 15 %, но денежное вознаграждение других сотрудников оставить без изменений. Сотрудники должны чувствовать стабильность и уверенность. Не удивительно, что персонал воспринял ситуацию с пониманием, потому что были учтены два момента – внутренний и внешний. Внешний – сотрудники знают, что и в других фирмах происходит подобная ситуация. И внутренний – сокращение премий происходит у всех в т. ч. и у топ-менеджеров [3].

Когда в компании происходит кризис, поневоле приходится оптимизировать численность кадрового состава. К вопросу о сокращении персонала следует подходить ответственно т. к. финансовый выигрыш может быть небольшим, но потерять мож-

но многое. Стоит обращать внимание не только на производственные аспекты, но и на то, какую роль в компании играет тот или иной сотрудник. Часто возникают ситуации, когда руководители компании имеют долгие дружеские отношения со своими подчиненными и в итоге увольняют не самых неэффективных сотрудников, а просто новых в компании людей. Соответственно, чтобы не допустить таких неправильных действий, следует выработать четкую систему оценки персонала. Процесс оценки является мощным мотиватором, который стимулирует сотрудников к наиболее эффективной работе. А если заложить в качестве одного из критериев оценки количество и качество предложений по улучшению работы, то количество предложений значительно увеличится. Люди очень заинтересованы в сохранении своего рабочего места [1, с. 97].

Например, в конце 2008 г. в одной из компаний, специализирующейся на производстве и продаже чулочно-носочных изделий, резко упали продажи. Было проведено несколько мероприятий по стимулированию инновационной активности сотрудников (внутренний сайт, мозговые штурмы, работа через линейных менеджеров и т. п.). В результате была найдена замечательная идея, которая вывела корпоративные продажи резко вверх. Были подготовлены новогодние подарки с продукцией предприятия, которые вписались в похудевшие новогодние бюджеты [3].

Кризис предоставляет директору компании уникальную возможность приобрести на рынке высококвалифицированных специалистов за умеренную стоимость. Но для этого необходимо вести мониторинг высококвалифицированных работников по всем направлениям деятельности организации. Кризис – это шанс выйти на новый уровень зрелости компании, обновить и значительно улучшить кадровый состав, пересмотреть кадровую политику. Оценка кадров даст возможность и руководителю и сотруднику оценить проделанную работу, возможность разработать новый план по развитию организации.

Кризис в организации – это изменения, которые требуют осуществления целенаправленной деятельности по управлению персоналом.

Литература

1. Борисова, Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.
2. Фрайленгер, К. Управление изменениями в организации / К. Фрайленгер, И. Фишер. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
3. Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=115456>.