

– команда должна владеть и создавать только положительную и благоприятную атмосферу для командной работы (отсутствие эмоциональности, проявление взаимопомощи и доверия и т. п.);

– руководитель команды должен обладать навыками разрешения конфликтов для комфортной и приятной работы ее членов, а также умением преодолеть и решить проблемы, связанные с пассивной работой отдельных участников командной работы;

– критика высказанных мнений участником команды не должна переходить в критику и осуждение коллег по команде, стоит достигать консенсуса;

– проявление соперничества должно быть только в виде состязательности для донесения и представления лучших идей команде, и не иметь индивидуального проявления к ее участникам;

– участники команды должны придерживаться правил и норм, установленных командой, и вести себя достаточно осмотрительно;

– команда экспертов должна предложить и выработать действительно эффективное решение, поэтому не стоит довольствоваться достигнутым.

Список использованных источников

1. *Новак, И.* Занятость в Индустрии 4.0: определяем национальные приоритеты [Электронный ресурс] / И. Новак, Р. Покотиленко // Зеркало недели. – 2019. – Вып. 3. – Режим доступа: https://zn.ua/macrolevel/zanyatost-v-industrii-4-0-opredelyaem-nacionalnye-prioritety-306873_.html. – Дата доступа: 12.02.2020.

2. *Ганза, И. В.* Специфика формирования проектной команды: управленческий аспект [Электронный ресурс] / И. В. Ганза // Эффективная экономика. – 2015. – № 7. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4212>. – Дата доступа: 14.02.2020.

3. Работать в команде не нужно только роботам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://management.lviv.ua/aktualno/news/item/349-tom_dybski. – Дата доступа: 14.02.2020.

УДК 331.108.2

С. В. Ерёмушкина

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, svetlana_1170@mail.ru

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Эффективное управление человеческими ресурсами способствует созданию и развитию уникальных способностей организации, определяющих ее конкурентные преимущества. В статье описываются особенности и проблемы управления персоналом в малом бизнесе. Сформулированы практические рекомендации по внедрению инноваций в систему управления человеческими ресурсами малых предприятий.

Ключевые слова: управление персоналом, малый бизнес, инновации, центр оценки, аутсорсинг, аутстаффинг, интернет-технологии

S. Yeremuskina

School of Business of BSU, Minsk, Belarus, svetlana_1170@mail.ru

INNOVATIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS AS A COMPETITIVENESS FACTOR

Effective human resource management contributes to the creation and development of the organization's unique abilities that determine its competitive advantages. The features and problems of personnel management in a small business are described in the article. Practical recommendations on the introduction of innovations in the human resources management system of small enterprises are formulated.

Keywords: *personnel management, small business, innovations, assessment center, outsourcing, outstaffing, internet technologies*

Стремительное развитие информационных технологий и коммуникаций, глобальные тенденции обуславливают рост темпов изменения внутренней и внешней среды современных предприятий, вынуждая их действовать в условиях высокой неопределенности и предъявляя жесткие требования к конкурентоспособности организаций.

Такие общепризнанные источники конкурентных преимуществ организаций, как уникальные продукты или услуги, цены и скидки, послепродажное обслуживание и условия поставок, носят временный характер и могут быть скопированы конкурентами. Барьеры для входа в отрасль преодолеваются с помощью различных типов партнерства. Поэтому все более значимую роль в формировании конкурентных преимуществ предприятий, которые позволят занять лидирующие позиции либо стабильно удерживать уже завоеванные позиции на рынке, играет уникальная система управления, так называемая организационная способность.

Под организационной способностью понимается внутренняя способность организации достигать намеченных целей, возникающая тогда, когда все компоненты внутренней среды (цели и задачи, человеческие ресурсы, структура и процессы) соответствуют друг другу и способствуют выполнению задач организации [1, с. 44–45]. Предприятия, действующие в условиях высокой конкуренции, стремятся развивать свои организационные способности, позволяющие ускоренными темпами выводить на рынок новые товары и услуги, использовать изменения во внешней среде для укрепления позиции на рынке, снижать риски, эффективно управлять партнерскими отношениями.

Создание и развитие уникальных управленческих способностей организации возможно только при условии эффективного использования трудового потенциала ее сотрудников. Организация, решающая задачу обеспечения стабильного функционирования и устойчивого развития предприятия в среде жесткой конкуренции, должна предусматривать активное применение инновационных методов управления человеческими ресурсами. Инновации в управлении персоналом предполагают внедрение новых для конкретного предприятия методов и технологий управления, организационных решений, систем и процедур, которые ранее не применялись в данной организации, в целях повышения качества человеческих ресурсов и эффективности их деятельности.

В современных условиях персонал предприятий должен отвечать таким требованиям, как быстрая реакция на спрос покупателей, развитые коммуникативные способности,

способность быстрой адаптации к изменениям структуры и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость к стрессовым ситуациям, умение работать в команде, творческие способности, профессиональная мобильность, стремление к профессиональному росту и т. п. Стремление к инновациям делает особо ценными такие качества руководителей, как высокий уровень профессиональных компетенций, непрерывное профессиональное развитие, креативность в процессе принятия управленческих решений, коммуникабельность и умение работать с людьми, умение управлять конфликтами, способность преобразовать трудовой коллектив в команду единомышленников, компетентность в области организации инновационных процессов.

Н. В. Маслова [2] описывает применение следующих инновационных методов в управлении человеческими ресурсами:

- в процессе привлечения персонала: HR-маркетинг, HR-брендинг, HR-аутсорсинг, краудрекрутинг;
- в процессе оценки персонала: *assessment center*, методика «360 градусов»;
- в целях развития человеческих ресурсов: технология управления талантами, коучинг, обучение в рабочих группах, модульное и дистанционное обучение, *shadowing*, баскет-метод, *secondment*, *budding*, кейс-обучение, поведенческое моделирование;
- в процессе мотивации и стимулирования: грейдинг, *KPI*, программы участия работников в прибыли;
- ротация менеджеров для поддержания межфункциональных горизонтальных связей;
- организация удаленных рабочих мест, использование гибких графиков;
- аутплейсмент при высвобождении сотрудников.

В информационно-сервисной экономике малые предприятия являются основным звеном предпринимательства. В промышленно развитых странах на долю малых и средних предпринимательских фирм приходится от 50 до 60 % ВВП. В Республике Беларусь этот показатель составляет 24,7 % [4, с. 18].

Особенности управления малыми предприятиями определяются такими их отличительными чертами, как способность быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, простота организационной структуры управления, постоянный поиск собственной рыночной ниши, высокая степень ориентации на потребителя. Несмотря на очевидные преимущества трудовой деятельности на крупных предприятиях (стабильность предприятия, фиксированное рабочее время и заработная плата, возможность продвижения по службе, более высокий социальный статус и социальная защищенность), малые предприятия обладают такими привлекательными для инициативных людей характеристиками, как большая степень вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений, возможность самостоятельно организовать свою трудовую деятельность, использовать гибкий трудовой график, возможность наладить дружеские отношения с руководством и коллегами, изменение размера заработной платы в зависимости от степени трудового участия; в небольшом коллективе проще проявить способности и воспользоваться возможностями для быстрого карьерного роста [3, с. 37].

Следует отметить, что создание, наращивание и сохранение высокого трудового потенциала сотрудников является важнейшим фактором конкурентоспособности для малых предприятий. Текучесть кадров всегда сопровождается дополнительными затратами на поиск, адаптацию и обучение новых сотрудников, да и производительность труда работников

перед увольнением невысока, сохранение ключевых сотрудников для малого бизнеса является одной из приоритетных задач. Сотрудники малых предприятий имеют более тесные отношения с потребителями и партнерами, к тому же отсутствие подходящей кандидатуры для замены ключевого сотрудника внутри предприятия либо нехватка ресурсов для привлечения нужного работника извне могут негативно сказаться на работе организации.

Управление человеческими ресурсами малых предприятий имеет специфические особенности. Кадровая политика большинства таких организаций является пассивной. Например, потребность в новых сотрудниках редко планируется на долгосрочную перспективу; процесс привлечения персонала зачастую носит спонтанный и неформальный характер; вопросами найма персонала чаще всего занимается собственник предприятия, ориентируясь в первую очередь на внутренние ресурсы и обращаясь в поисках кандидатов к друзьям, родственникам, знакомым гораздо чаще, чем в службы занятости или кадровые агентства. С одной стороны, выбор таких источников найма обеспечивает высокую степень доверия между предпринимателем и сотрудниками, лояльность к организации, с другой, может вызвать проблемы субординации и снижение результативности работы, ухудшение дружеских и родственных отношений. Наиболее часто применяющимися методами отбора сотрудников малых предприятий являются устное собеседование и анализ биографических данных, причем зачастую интервью проводится без опоры на определенные критерии пригодности кандидата.

Процесс адаптации зачастую сводится к самостоятельному овладению новым сотрудником необходимыми рабочими навыками в период испытательного срока; отсутствие разработанных методов оценки персонала снижает эффективность использования человеческих ресурсов организации. В небольших трудовых коллективах невелика возможность карьерного роста, что может привести к уходу талантливых сотрудников. Как правило, в малом бизнесе преобладают материальные способы мотивации, не уделяется должного внимания социальной защите сотрудников и развитию организационной культуры.

Малые предприятия имеют ограниченный бюджет на проведение кадровых мероприятий. Тем не менее, для повышения эффективности использования всех ресурсов организации в целях обеспечения ее конкурентоспособности руководство малых предприятий должно перейти к активной кадровой политике путем внедрения управленческих инноваций.

В условиях отсутствия на предприятии кадровой службы экономически эффективным является применение практики аутсорсинга в таких направлениях, как подбор, отбор и оценка персонала. Эта практика реализуется через ассесмент-центры и дает возможность отбора лучших кандидатов на вакантные должности, выявления потенциала сотрудников, формирования кадрового резерва и проектирования разнообразных программ обучения персонала.

Малозатратными, но достаточно эффективными современными технологиями являются отбор персонала с использованием мобильных приложений и социальных сетей (например, *LinkedIn*), интернет-рекрутмент.

Снижению издержек кадрового менеджмента способствует применение концепции аутстаффинга, которая подразумевает вывод сотрудников за штат компании-заказчика в штат компании-подрядчика; при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-подрядчик, что позволяет оптимизировать бизнес-процессы и сократить регулярный штат.

Набирает популярность в современной практике управления персоналом такая инновационная технология, как краудстаффинг, которая подразумевает найм на работу лояльных организации клиентов с предоставлением взамен их трудовых услуг статуса «особенного потребителя», имеющего возможность тестировать новые продукты, играть роль «таинственного покупателя» и т. п.

При оценке качества работы сотрудников возможно применение такой технологии, как «360 градусов», в рамках которой работника оценивают начальство, коллеги, подчиненные, предусмотрена также самооценка.

Как отмечалось выше, малый бизнес дает небольшие возможности для карьерного роста сотрудников, что необходимо компенсировать созданием условий для профессионального роста. Программы обучения и развития персонала обеспечат инновационное развитие предприятия. Особое внимание в процессе обучения и развития человеческих ресурсов требуется уделять сотрудникам, способным достигать исключительных результатов для предприятия. В целях развития трудового потенциала талантливых работников руководство предприятия может применять технологию управления талантами, суть которой состоит в том, чтобы провести комплексную оценку способностей работников, выявить талантливых сотрудников и обеспечить применение и развитие их талантов.

Для мотивации инновационного поведения сотрудников следует поощрять предложение новшеств, предусмотреть выплату вознаграждения за каждую практическую идею. Для повышения эффективности организации трудовой деятельности можно порекомендовать проведение регулярной ротации работников, что позволит подобрать каждому сотруднику рабочее место, где он сможет максимально реализовать свой потенциал и повысить квалификацию; повышение степени содержательности трудовой деятельности путем предоставления работнику большей автономности; предоставление возможности работать удаленно; применение индивидуальных гибких рабочих графиков.

Таким образом, использование инновационных управленческих технологий для привлечения работников требуемой квалификации, совершенствования системы мотивации, обучения и развития сотрудников, совершенствования условий труда, создания благоприятного организационного климата система управления человеческими ресурсами обеспечивает рост профессионализма и компетенции работников предприятия. Высокая квалификация трудовых ресурсов является одним из важнейших факторов производства качественной продукции и предоставления качественных услуг, что обеспечивает устойчивую конкурентную позицию предприятия на рынке.

Список использованных источников

1. *Борисова, Л. Г.* Организационный дизайн. Современные концепции управления / Л. Г. Борисова. – М. : Дело, 2003. – 398 с.
2. *Маслова, Н. В.* Оценка воздействия инноваций в управлении человеческими ресурсами на конкурентоспособность предприятия / Н. В. Маслова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 4-1. – С. 706–711.
3. *Стредвик, Д.* Управление персоналом в малом бизнесе : пер. с англ. / Д. Стредвик ; под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Нева, 2003. – 288 с.
4. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. – Минск, 2019. – 211 с.