

Научная статья
<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-6-29>
УДК 332



ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Юань Ифань¹, Терещенко О.В.²

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова¹,
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина²

Аннотация. В данной статье поднимается вопрос о влиянии системы управления человеческими ресурсами на эффективность работы предприятия. Цель статьи: проанализировать возможность использования зарубежного опыта в процессе управления человеческими ресурсами на предприятиях малого и среднего бизнеса. В статье использовались следующие методы: изучение трудов по теме исследования, наблюдение, аналитический метод. Результаты исследования показали, что управление человеческими ресурсами с высокой степенью ответственности может существенно повысить количественные и качественные показатели предприятия. Автор статьи приходит к выводу, что модель АМО, лежащая в основе стратегии управления человеческими ресурсами, если ее применить на практике, будет способствовать повышению производительности труда и эффективности работы предприятия.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление с высокой степенью ответственности, модель АМО, малые и средние предприятия, эффективность.

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Yuan Yifan¹, Olesya V. Tereshchenko²

Lomonosov Moscow State University¹,
Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin²

Abstract. This article raises the problem of the influence of human resource management system on the efficiency of the enterprise. The purpose of the article: to analyze the possibility of using foreign experience in the process of human resources management at small and medium-sized enterprises. The following methods were used in the article: study of works on the topic of research, observation, analytical method. The results of the study showed that the management of human resources with a high degree of responsibility can significantly increase the quantitative and qualitative indicators of the enterprise. The author of the article concludes that the AMO model underlying the strategy of human resource management, if it is put into practice, will contribute to increasing labor productivity and efficiency of the enterprise.

Key words: human resources, management with a high degree of responsibility, AMO model, small and medium-sized enterprises, efficiency.

Введение. В современных условиях экономического развития государства особую актуальность приобретает проблема использования человеческих ресурсов. Этот вопрос следует рассматривать, в первую очередь, в контексте заложенного в человеческих ресурсах потенциала, который, с учетом рыночных отношений и конкуренции, может обеспечить предприятию не только «выживание» в сложных конкурентоспособных условиях, но и устойчивое развитие.

По мысли С.С. Засухина, «главный принцип современной концепции управления человеческими ресурсами заключается в признании их решающим фактором успешной конкуренции предприятия на рынке и достижения ею высокой эффективности, как самого ценного ресурса, обладающего социальной ценностью и экономической полезностью» [3, с. 32].

Сегодня проблема раскрытия, заложенного в человеческих ресурсах потенциала и целевое его использование является первоочередной задачей. Эффективное управление человеческими

ресурсами может существенно повысить эффективность деятельности предприятий.

При этом, если говорить о наиболее перспективном направлении в этой области менеджмента, то следует, в первую очередь, обратить внимание на особенности управления человеческими ресурсами на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Малые и средние предприятия занимают очень важное место в рыночной экономике всех стран мира. Они предоставляют не только дополнительные рабочие места, но и оперативно реагируют на изменения потребительского спроса, обеспечивая тем самым быструю окупаемость затрат. Однако, деятельность данных предприятий достаточно специфична, что сказывается на особенностях управления в них коллективом.

Так, специфика фирм (малых предприятий) заключается не в том, что в них «для осуществления полноценного процесса управления человеческими ресурсами не всегда хватает финансовых ресурсов» [3, с. 35], а в том, что их человеческие ресурсы, как правило, не многочисленны: «Если в крупных организациях недостатки одного сотрудника может компенсировать другой, существует взаимозаменяемость персонала, то в микропредприятиях, где штат может быть 3-5 (от силы – 15) человек, это становится крайне сложной задачей» [Засухин, с. 35]. Поэтому перед руководителем такого предприятия стоит задача не только привлечь, но и удержать в своей организации ценных сотрудников, от деятельности которых зависит успех предприятия в целом.

Результаты. На рубеже XX – XXI веков в России, в период резкого экономического спада, проблема управления человеческими ресурсами (УЧР) резко дала о себе знать.

Распад советской системы плановой экономики привел к уничтожению советской модели УЧР, сформировавшейся в СССР в 1970-е годы, что привело:

во-первых, к стремительному росту безработицы, пик которой пришелся на 1996 год (причиной этого явления стало закрытие нерентабельных, как говорили, предприятий и переход к рыночной экономике, в результате чего, большинство государственных предприятий, благодаря приватизации, стали частной собственностью);

во-вторых, к разрушению системы оплаты труда, что привело к резкому снижению доходов населения, поскольку заработная плата в новых условиях не могла гарантировать трудящимся даже минимального уровня жизни (соотношение

абсолютного минимума, который получал некалорифицированный рабочий, и абсолютного максимума составляло 1:20 вместо 1:7 в советскую эпоху). И, наконец, в ходе приватизации предприятия не только отменили большинство дорогостоящих социальных пакетов, но и избавились от многих психологических стимулов для работников как от одиозного исторического наследия [7].

Постсоветская модель управления человеческими ресурсами сформировалась в начале 2000-х годов. В ее основе лежало законодательство, формализовавшее государственное регулирование наемного труда, включая установление минимальной заработной платы, прав работников и работодателей, внедрение эффективных механизмов трудовой инспекции и др. Однако большинство руководителей (как правило, средних) предприятий воспринимали своих сотрудников как безынициативных и безответственных работников, что, в принципе является установленным фактом, на который нельзя «закрывать глаза», но и изменить его в то время не было никакой возможности.

Справедливости ради, следует отметить, что многие компании пытались изменить ситуацию, но они наткнулись на «глухую стену» со стороны трудового коллектива. Однако винили они в сложившемся порядке вещей не себя, не свой метод руководства, а безынициативных и безответственных сотрудников, снижающих количественные и качественные показатели предприятия.

К концу первой декады 2000-х годов стало понятно: традиционные методы управления, основанные на ресурсно-ориентированном подходе, не позволяют в полной мере использовать потенциал человеческого капитала. Большинство компаний используют не более 20 % человеческих ресурсов, а большая часть знаний и навыков, накопленных сотрудниками, остаются невостребованными в силу неэффективного управления [2, с. 53].

Исследователи давно уже пришли к выводу о том, что между управлением человеческими ресурсами и конкурентноспособностью компаний, т.е. их способностью успешно развиваться на рынке, используя эффективные методы конкурентной борьбы, существует определенная связь. Однако, к сожалению, опыт российских предприятий малого и среднего бизнеса в сфере УЧР пока еще небольшой, в связи с чем, на наш взгляд, следует задействовать концепции управления, имеющие место в зарубежном менеджменте.

Обсуждение. На зарубежных предприятиях, которые относятся к категории малого и среднего бизнеса, широкое распространение получила концепция, которую называют «практикой управления человеческими ресурсами с высокой степенью ответственности». Эта модель, разработанная канадскими учеными Дж. Мейером и Н. Аллен, стала апробироваться в конце 1980-х годов, когда в условиях сложной и нестабильной рыночной среды специалисты, занимающиеся проблемами в области стратегического управления человеческими ресурсами, предложили компаниям создавать системы управления, направленные на повышение конкурентоспособности организации. Эти системы направлены на улучшение отношения сотрудников к своим профессиональным обязанностям, на совершенствование профессиональных навыков работников, на повышение мотивации и раскрытие возможностей профессионального роста [6].

В основе стратегии управления человеческими ресурсами с высокой степенью ответственности лежат три системы: система способностей, система мотивации и система возможностей (это так называемая модель АМО: *Ability – Motivation – Opportunity*).

Первый компонент этой модели – система способностей (компетенций). Он предполагает проведение ряда мероприятий, касающихся отбора персонала предприятия и повышения квалификации его сотрудников. В первую очередь, руководство предприятия должно сфокусироваться на качественном подборе человеческих ресурсов. Строгая процедура найма направлена на отбор сотрудников, способных выполнять рабочие задачи, совместимые с развитием организации. Руководство компании должно уметь, используя тестирование, анкетирование, собеседование, выявлять сотрудников, обладающих необходимыми для работы умениями и навыками, легко обучаемых и способных быстро интегрироваться в культуру и рабочую среду организации.

Компания должна обязательно проводить обучение персонала, направленное на личностный потенциал каждого сотрудника. В процессе интенсивного обучения сотрудники могут получить «новые знания и приобретают определенные компетенции при кардинальной смене требований в рамках должности» [5], что не только повышает их квалификацию и возможности продвижения по службе, но и помогает самой организации для ее долгосрочного развития.

Китайские ученые Сюй Гуохуа и Ян Дунтао на основе исследования производственных

предприятий малого и среднего бизнеса пришли к выводу о том, что профессиональный рост и обучение могут увеличить темпы роста продаж организации. Согласно теории социального обмена, если сотрудники воспринимают «добрую волю» организации, они будут стараться изо всех сил работать на ее благо, а компания, в свою очередь, будет вознаграждать сотрудников за их труд, например, оплачивая их обучение. А когда организации платят за обучение своих сотрудников, это побуждает еще больше побуждает последних к ответным действиям, что сказывается на работе всего предприятия в целом [6].

Второй компонент модели АМО – система мотивации. Российские исследователи считают, что мотивация персонала является фактором повышения результативности труда, ключевым показателем эффективности работы, фактором успеха компании [4, с. 9]. К сожалению, в России до сих пор бытует мнение, что единственно правильный и действующий стимул для побуждения к труду сотрудников – это материальное вознаграждение. На самом деле, это не так. Источниками мотивации могут быть не только удовлетворение заработной платой и дополнительные «бонусы» за усердный труд, но и удобное место расположения предприятия (офиса), удобный график работы, уважительное отношение руководителя и его заместителей к сотрудникам компании и т.п.

Согласно определению И.В. Фроловой, мотивация – это «комплекс поощрений, направленных на повышение качества работы и производительности: от предоставления комфортных условий и карьерного роста до дополнительных льгот, предлагаемых компанией и оцениваемых по ключевым показателям эффективности» [4, с. 13].

Третий компонент модели АМО – система возможностей. Эта система, применительно к управлению человеческими ресурсами, построена на уважении и доверии организации к своим сотрудникам и связана с ожиданиями организации относительно их участия в принятии решений. Согласно теории социального обмена, сотрудники чувствуют потребность отдавать свои знания, умения, свои таланты организации, когда они видят со стороны руководства помощь и поддержку.

Система возможностей также подчеркивает, что сотрудники максимально равны в организации, а такие методы УЧР, как принятие управленческих решений и оценка предложений сотрудников, являются управленческими практиками, которые помогают сотрудникам повысить

чувство организационной справедливости, признать корпоративную культуру, увеличить их энтузиазм по отношению к работе [6].

Рассмотренная нами модель АМО, взятая из зарубежной практики УЧР, если ее внедрить в российскую систему управления предприятиями малого и среднего бизнеса, позитивно скажется на эффективности работы и производительности компании в целом. Система способностей (компетенций), система мотивации и система возможностей способствуют повышению конкурентоспособности предприятия на внешнем и внутреннем рынке.

Заключение. В России «современная система управления человеческими ресурсами еще проходит период становления, так как очень длительное время у управлению человеческими ресурсами (ранее оно именовалось управлением персоналом) относились как к чисто технической функции, рассматривая ее как учетную, плановую, карательную, но ни в коем случае не как

стратегическую составляющую деятельности организации. И лишь с переходом к рыночным методам хозяйствования в российских компаниях стали применять накопленный на Западе, а затем уже и в России опыт «человеческих отношений» в управлении персоналом» [1, с. 65].

В последние несколько лет управление человеческими ресурсами претерпело значительную трансформацию. На наш взгляд, это связано не только с изменениями новых условий хозяйствования, но и с деятельностью иностранных компаний, совместных российско-иностраных предприятий, которые до февраля 2022 года активно работали в России. Сейчас многие из этих компаний покинули российский рынок, но за длительный период сотрудничества зарубежные партнеры многому научили своих российских коллег, в том числе и управлению человеческими ресурсами, что в значительной степени отразилось на эффективности работы предприятий.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. Бирман Л.А. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Издательский дом «Дело», 2017. – 346 с.
2. Завьялова Е., Кучеров Д., Цыбова В. *Управление человеческими ресурсами в российских компаниях – лидерах мировой экономики // Форсайт*. – 2017. – Т. 11. – № 4. – С. 52–61.
3. Засухин С.С. *Управление человеческими ресурсами в организациях малого бизнеса // Парадигма*. – 2019. – № 2. – С. 32–39.
4. Фролова И.И. *Управление вовлеченностью персонала в процесс непрерывного совершенствования*. – Курск: «Университетская книга», 2020. – 111 с.
5. *Обучение персонала 2023: какие способы и методы выбрать // URL: <https://www.finkont.ru/blog/obuchenie-personala-2022-kakie-sposoby-i-metody-vybrat/>*
6. Chao Ling, Amponstira F. *Impact of High Commitment Human Resource Management Practices on Performance in Chinese SME // International Business Research*. – 2021. – Vol. 14. – No. 11. – Pp. 24–31.
7. Gurkov I. Zelenova O. *Human Resource Management in Russian Companies // International Studies of Management and Organization*. – 2011. – № 4 (41). – Pp. 65–78.

References:

1. Birman L.A. *Human Resource Management*. – Moscow: “Business” Publishing House, 2017. – 346 p.
2. Zavyalova E., Kucherov D., Tsybova V. *Human resource management in Russian companies – leaders of the world economy // Foresight*. – 2017. – Vol. 11. – No 4. – Pp. 52–61.
3. Zasukhin S.S. *Human resource management in small business organizations // Paradigma*. – 2019. – No 2. – Pp. 32–39.

4. Frolova I.I. *Management of personnel involvement in the process of continuous improvement*. – Kursk: “Univercity Book”, 2020. – 111 p.
5. *Personnel training 2023: what ways and methods to choose* // URL: <https://www.finkont.ru/blog/obuchenie-personala-2022-kakie-sposoby-i-metody-vybrat/>
6. Chao Ling, Amponstira F. *Impact of High Commitment Human Resource Management Practices on Performance in Chinese SME* // *International Business Research*. – 2021. – Vol. 14. – No. 11. – Pp. 24-31.
7. Gurkov I. Zelenova O. *Human Resource Management in Russian Companies* // *International Studies of Management and Organization*. – 2011. – № 4 (41). – Pp. 65-78.

Информация об авторах:

Юань Ифань, магистрант, факультет государственного управления, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 993753851@qq.com

Терещенко Олеся Валерьевна, кандидат философских наук, доцент кафедры истории и политологии, Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, olesya.tereschenko@yandex.ru

Yuan Yifan, Master's, Faculty of Public Administration, Public and Corporate Management of Human Capital Development Lomonosov Moscow State University

Olesya V. Tereshchenko, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of History and Political Science, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin.