

«ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ.Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

24. Инновационные кластеры и структурные изменения в российской экономике: отчет о НИР (заключ.) / ГУ Высшая школа экономики: рук. Темы С.В. Голованова. – М., 2010. – 145 с.

25. Элларян, А. Проблемы развития транспортно-логистических кластеров/ А. Элларян // Финансовая жизнь. – 2012.– №4. – С.60-63.

26. Транспорт и логистика Республики Беларусь, 2013 = Transport and logistics of the Republic of Belarus, 2013/ Министерство транспорта и коммуникаций Республики Беларусь, Министерство торговли Республики Беларусь, Ассоциация международных экспедиторов и логистики «БАМЭ» – 5-е изд. – Минск, БАМЭ-Экспедитор, 2013. – 151 с.

27. Меньшенина, И.Г. Кластерообразованиев региональной экономике / И.Г. Меньшенина, Л.М. Капустина. – Екатеринбург: Из-во Урал.гос. экон. ун-та, 2008. – 154 с.

УДК 333.101

ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР СОЗДАНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

аспирант Сергиевич Т.В.

Научный руководитель – д-р экон. наук Солодовников С.Ю.

Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь

Приоритетной целью социально-экономического развития Республики Беларусь на ближайшие годы является рост благосостояния и улучшение условий жизни населения на основе совершенствования социально-экономических отношений, инновационного развития и повышения конкурентоспособности национальной экономики. Среди задач, определенных Программой

социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011-2015 годы, которые требуют решения для достижения поставленной цели, особенно актуальными в условиях поиска новых путей повышения эффективности производства следует обозначить следующие:

- формирование условий для развития человеческого потенциала на основе роста реальных доходов и улучшения комфортности жизни населения, усиление роли семьи, повышения уровня здравоохранения, культуры и качества образования граждан;

- усиление мотивации к эффективной работе и повышение ответственности работников за результаты и качество своего труда[9].

Экономика нашей страны переходит к инновационному пути развития, который базируется, прежде всего, на человеческом потенциале, имея четко выраженную социально-ориентированную направленность. Человеческий капитал определяет эффективность использования остальных факторов производства. В условиях социально-ориентированной рыночной экономики в нашей стране происходит переосмысливание роли управления персоналом, сам труд рассматривается как важнейший производственный фактор, успешное управление которым способно привести к повышению конкурентоспособности предприятия, повышению качества услуг, увеличению объемов производства, снижению затрат, а в конечном итоге, к повышению уровня благосостояния народа и росту показателей экономики в целом.

В этой связи наблюдается переход от понятия «управление персоналом» к понятию «управление человеческими ресурсами», где персонал рассматривается не как издержки, а выступает в роли основного фактора производства, важнейшего ресурса, который требует грамотного управления, создания условий для его развития, от которого зависит благосостояние организации в целом. Целью управления человеческими ресурсами является совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники рассматриваются как объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы [8]. Работник является стратегическим ресурсом компании, причем возможности

этого ресурса к совершенствованию и развитию безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены. Значимость человеческого капитала в дальнейшем развитии экономики очевидна. Однако особое значение имеет не только качественное формирование и накопление человеческого капитала, но и его эффективное использование [6].

Правильная система мотивации труда, оценка значения не только экономической, но и социальной эффективности труда, оптимальная кадровая расстановка должны привести к росту производительности труда, что является целью формирования конкурентоспособной инновационной организации.

Среди основных факторов, препятствующих повышению уровня инновационной активности организаций промышленности в Республике Беларусь по данным 2012, наибольшее значение имеют экономические факторы и факторы, касающиеся сферы управления человеческими ресурсами [2].

Факторы, препятствующие инновациям в промышленности в 2012, ед.

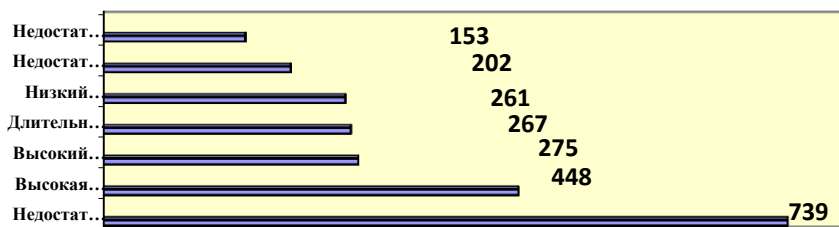


Рисунок 1 - Факторы, препятствующие инновациям в промышленности в 2012

Поиск эффективных методов управления персоналом, путей повышения производительности труда, реформирование организационной структуры предприятия, обеспечение условий для внедрения инноваций являются приоритетными задачами в управлении. Управленческие инновации являются целенаправленными изменениями состава функций, организационных структур, технологий и организаций процесса управления, методов работы системы управления, ориентированные на замены элементов системы управления или системы управления в целом, с целью ускорения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономерностей и фактором развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологий и предприятия в целом. При этом новизна изменений соотносится с практикой управления именно в данной организации.

Й. Шумпетер, который первым ввел определение инновации, выявил закономерность успеха деятельности предприятия от нововведений в производственных и организационных процессах. Предпосылками для внедрения инноваций являются противоречия между техническим уровнем модернизированного производства и существующим уровнем квалификации и мотивации персонала, между существующей организационной структурой предприятия и реализуемой стратегией. Новые стратегии в управлении персоналом сложнее поддаются имитации конкурентами, т.к. являются довольно специфичными по отношению к каждой конкретной организации. Для достижения устойчивости конкурентных преимуществ необходимо создание барьеров, затрудняющих имитацию стратегии конкурентами [3]. Благодаря этому, инновации в сфере управления персоналом могут выступать как фактор создания долгосрочных преимуществ предприятия.

Выделяют три характеристики инноваций в сфере управления для создания долгосрочных преимуществ:

- инновации базируются на новых принципах, бросающих вызов традиционному управлению;
- инновации должны быть системными, включающими большой спектр методов и процессов;

•инновации являются частью непрерывного процесса нововведений, со временем приводящего к усовершенствованиям [11].

Активизация инновационной деятельности предопределяет принципиальные сдвиги в формах и методах управления персоналом на макро- и микроуровнях.

На макроэкономическом уровне эти процессы прослеживаются в динамике изменения структуры занятости населения по секторам экономики, переходе от экономики, ориентированной в основном на развитие промышленного сектора, к экономике, где в структуре валового продукта преобладает сфера услуг. Научно-технический прогресс является причиной изменений в содержании труда, появления качественно новых рабочих изменений в образовательном и квалификационных уровнях работников, появления специальностей и профессий, изменений качественных характеристик работников.

На микроэкономическом уровне инновации в сфере управления персоналом можно рассматривать, с одной стороны, как разработку и внедрение принципиально новых методов и механизмов управления персоналом, с другой – как способность системы управления к подбору и управлению кадрами, обладающими желанием и возможностями генерировать инновационные идеи и внедрять инновации в производственный процесс.

«Инновационный потенциал, как и технологические возможности, являются итогом разнообразных процессов обучения – сознательного, целенаправленного, дорогостоящего, требующего много времени, нелинейного, многоэтапного и кумулятивного» [10]. Важным направлением инновационной деятельности в рамках управления персоналом можно назвать обучение и расширение компетенций сотрудников, которое может протекать как в виде традиционных тренингов, курсов повышения квалификации, заочного обучения сотрудников в учебных заведениях, так и с использованием новых концепций, например, «самообучающаяся организация», «e-learning», «виртуальная школа». Для повышения производительности труда необходимо проводить модернизацию предприятий в комплексе с обучением сотрудников, причем процесс обучения должен быть непрерывен. Важно, чтобы

сотрудник чувствовал применимость получаемых знаний в своей работе. Ни одна технологическая инновация не может быть успешно реализована без обучения персонала, следует понимать взаимосвязь и взаимозависимость всех факторов производства. Специализированные знания и умения являются важнейшими из них, однако они становятся продуктивными только по отношению к конкретной задаче. В качестве инновационной технологии в сфере управления персоналом организации можно рассматривать краудсорсинг, служащий для решения четко сформулированных задач путем мобилизации человеческих ресурсов с помощью информационных технологий. Данный метод применим при «анализе предпочтений потребителей услуг, коллективном обсуждении продуктов, доработке нормативных документов, оценке предложений на регистрацию патентов, создании виртуальных сообществ» [1]. Благодаря краудсорсингу, повышается уровень информированности и заинтересованности сотрудников, а также происходит вовлечение их в процесс принятия решений. Особую роль приобретают взаимосвязи в рамках организации как между подразделениями, так и между индивидуумами.

М. Портер отмечает существенное влияние системы ротаций на формирование взаимосвязей в рамках компании: «стираются культурные различия между подразделениями и различия процедурного характера, в процессе ротации формируются личные отношения между сотрудниками, что облегчает взаимодействие по совместным проектам, руководители больше узнают о потенциале создания взаимосвязей с другими подразделениями, и в конечном итоге сотрудники начинают чувствовать свою принадлежность корпорации в целом, а не только отдельному подразделению» [3]. Такой подход помогает сотруднику почувствовать свою значимость для организации путем осознания своего роли в рамках, например, технологического процесса. Наряду с уже существующими системами ротаций и наставничества, существует новый тип обмена знаниями и опытом, получивший название job-shadowing (от англ. job – работа, shadowing – следование тенью), который заключается в том, что сотрудник, заинтересованный определенным видом работы, проводит некоторое время с человеком, выполняющим эту работу. Этот метод помогает понять содержание работы смежного

подразделения, усвоить регламенты взаимодействия, обсудить актуальные вопросы, взглянуть на задачи организации в более глобальном масштабе [4].

Одна из новых концепций, направленных на развитие инициативы, получила название джобкрафтинг и заключается в том, что сотрудники сами видоизменяют и развивают свое рабочее место, а именно набор реализуемых функций и методов, применяемых для достижения поставленных задач. Инициативные сотрудники расширяют границы своих должностных обязанностей, повышая тем самым производительность труда [4]. Инновации в организации рабочих мест включают в себя внедрение новых методов распределения ответственности и права принятия решений между сотрудниками при организации, согласовании различных рабочих процессов внутри подразделений фирмы и во взаимодействии этих подразделений, а также внедрение новых принципов структурирования деятельности вроде объединения различных видов работ, т.е. речь идет о делегировании полномочий и децентрализации. В то же время организационные инновации могут состоять и в централизации, и в усилении подотчетности при принятии решений. Примером организационной инновации в структурировании деловой активности может быть первое по времени внедрение системы «изготовления на заказ» или сочетание инжиниринга и опытных разработок с производством [10].

Все чаще организации используют нетипичные формы занятости (гибкий график работы, удаленная работа, виртуальный офис), что приносит множество плюсов как для нанимателя, так и для сотрудника. Среди положительных эффектов можно назвать такие как снижение операционных издержек и арендной платы за офис, ожидание большей отдачи сотрудников вследствие их нахождения в комфортных домашних условиях, повышение популярности организации как работодателя, возможность привлечения специалистов из других регионов.

В рамках инновационного подхода происходит формирование новых методик оплаты труда (не за отработанное время, а за результаты труда, знания и умения). Несмотря на определенную сложность в оценке вклада каждого сотрудника в результат, такие методики позволяют рассчитывать на повышение мотивации

работника, и, как следствие, производительности труда и эффективности работы.

Другой подход к определению понятия «инновации в сфере управления персоналом» заключается в создании системы управления, способной подбирать и управлять кадрами, имеющими желание и возможности генерировать инновационные идеи и внедрять в работу инновации. Такой подход находит свое отражение в поиске инструментов для создания инновационного климата организации, в определении характеристик, необходимых для «современного персонала», в формировании образца «инновационного рабочего поведения». «Ряд исследователей полагает, что именно инновационное рабочее поведение является связующим звеном во взаимодействии практик управления человеческими ресурсами и инновационной активности компании, выступая таким образом неким медиатором данного взаимодействия» [7].

Инициативность и креативность являются особенно важными характеристиками инновационно-ориентированного сотрудника. Эти навыки можно если не приобрести, то развить благодаря различным тренингам, позволяющим повысить вероятность нахождения нестандартных решений при применении определенных технологий. Такие тренинги включают в себя теорию, направленную на понимание процесса принятия решения и поиска нетрадиционных методов решения проблемных ситуаций, а также практику, позволяющую сформировать навык генерирования идей [4].

В формировании инновационного поведения сотрудника важен психологический аспект работы с персоналом. Зачастую эффективные решения и принципиально новые идеи не выдвигаются либо не находят поддержки в виду того, что сотрудникам не хватает уверенности в себе, готовности к изменениям, навыкам убеждения, умения заинтересовать и найти поддержку, ввиду присутствия страха взять на себя ответственность. Такие проблемы можно решить посредством тренингов, индивидуального коучинга, а также созданием инновационного климата, т.е. сформированной определенным образом обстановки, в которой человек чувствует себя свободным,

полностью мотивированным и готовым к творческой работе. Это достигается путем поддержки инновационной деятельности со стороны руководства, информирования сотрудников о ценностях и целях организации, предоставления необходимой свободы при разработке новшества, содействия экспериментаторству на всех уровнях организации, наличия в организации обратной связи и развития внутриорганизационных коммуникаций в целом, обеспечения новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием, обмена идеями и ведения дискуссий, обеспечения должного уровня коммуникаций с коллегами, со смежными подразделениями, внешними научными организациями, поддержки желания сотрудников учиться и повышать квалификацию, готовности рисковать, поддержания атмосферы доверия и нацеленности на перемены, а также использования комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения и набор мер социально-психологического воздействия [4].

Управляющие-инноваторы переходят от авторитарного к демократическому стилю управления, стремятся развивать коллективные формы работы единой «командой», что увеличивает обмен информацией между членами рабочих групп. Работа в группах является более эффективной в сравнении с работой отдельных индивидуумов вследствие достижения синергического эффекта, при котором совокупный результат работы команды существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей.

Менеджеры-инноваторы открыты для новых идей, поступающих от коллег, от подчиненных, от клиентов. Задача руководителя – создать такую социальную среду, которая позволит свободно высказывать идеи и обмениваться мнениями, что приведет, во-первых, к повышению инновационного климата на предприятии, а во-вторых, повысит социальную эффективность труда за счет наличия обратной связи, а также признания, работник ощутит свою значимость и участие в принятии решений, что в конечном итоге повысит мотивацию его труда.

Возникает концепция сотрудничества – переход от внутриорганизационных отношений «начальник-подчиненный» к

отношениям кооперации партнеров, равно заинтересованных в успехе дела. Чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции компания должна создать уникальный товар для клиента, который может быть произведен только сотрудниками, желающими ежедневно работать, использовать свое воображение и новаторские способности [11].

Важным фактором эффективной работы является обеспечение надлежащего уровня коммуникаций внутри организации, выражающихся в следующих аспектах:

- обеспечение межличностных коммуникаций (организация корпоративов, тимбилдинга, корпоративные мероприятия, создание помещений, оборудованных для межличностного общения, что позволит повысить сплоченность коллектива и сформировать командный дух);

- информированность персонала о политике руководства (сотрудники должны быть информированы об общей цели организации, а также понимать свою значимость и личный вклад в достижение этой цели);

- информированность сотрудников о возможностях, которые дает для него организация (социальные гарантии, карьерный рост, вакансии, системы вознаграждения, уровни оплаты труда);

- наличие обратной связи (быстрое реагирование со стороны руководства на результаты труда, чувство ответственности у сотрудников и причастность к принятию решений). [5]

Одна из специфических особенностей инноваций в сфере управления персоналом заключается в том, что процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в форме сопротивления переменам. Так, реакция на нововведения может выражаться в трех формах: поддержка, безразличие, сопротивление. Поэтому в процессе внедрения управленческой или организационной инновации важно учитывать не только экономический, но и социальный эффект.

При формировании инновационного подхода к кадровой политике необходимо учитывать тот факт, что не все работники в одинаковой мере могут относиться к работе активно и творчески. Следовательно, кадровая политика должна быть персонализирована. Характер и успех изменений будет определять

та часть работников, которая желает и способна в силу своих личных качеств в них участвовать, поэтому следует ориентироваться на продвижение тех, кто желает и может активно участвовать в инновационных проектах.

Литература

1. Долженко, Р.А. Определение направлений совершенствования системы обучения персонала с помощью краудсорсинга / Р.А. Долженко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 4. - С. 114-122.
2. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: Статистический сборник. – Минск, 2013.
3. Портер, М.Е. Конкурентное преимущество / М.Е. Портер. – 2-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 714 с.
4. Свергун, О. Стимулирование инициативы сотрудников / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №10. – С. 46-51.
5. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. – М.: ТЕИС, 2002. – 304 с.
6. Хачатрян, О.А. Возвышение требований к качеству человеческого капитала в условиях постиндустриальной экономики / О.А. Хачатрян // Управленческий учет. — 2014. — № 8. — С. 18—23.
7. Цыбова В.С., Завьялова Е.К. Практики управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. Выпуск 2, 2014. – С. 136-163.
8. Грязнова, Н.Л. Управление персоналом. Курс лекций. [Электронный ресурс] – 2014. – Режим доступа: <http://e-lib.kemtippru/uploads/36/eiy102.pdf>. – Дата доступа: 05.09.2014.
9. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011-2015 годы [Электронный ресурс] – 2014. – Режим доступа: http://www.economy.gov.by/ru/macroeconomy/programma_soc_econom_gazvitia. – Дата доступа: 02.09.2014.

10. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_rus.pdf – Дата доступа: 04.12.2014.

11. Gary Hamel, The Why, What and How of Management Innovation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://innovbfa.viabloga.com/files/Gary_Hamel.pdf – Дата доступа: 04.10.2014.

УДК 633.5+691.5

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОТХОДОВ ЛЬНОПРОИЗВОДСТВА В КАЧЕСТВЕ ТОПЛИВА ДЛЯ ОБЖИГА ЦЕМЕНТНОГО КЛИНКЕРА

студенты 5-го курса Стош Е.В., Хотько Д.О.

Научный руководитель – канд. тех. наук, доцент Басалай И.А.

Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь

В настоящее время актуальным вопросом для цементной промышленности является экономия энергетических ресурсов. В условиях ограниченности ресурсного потенциала немаловажным является повышение эффективности использования местных топливно-энергетических ресурсов. Важное значение для производства энергии в этой отрасли может иметь использование отходов растительного сырья. К возобновляемым источникам такого сырья относятся однолетние лубяные культуры. Они позволяют сберечь лес нашей республики, так как возобновляются ежегодно, а также заменить поставляемые из-за рубежа источники энергии.

Беларусь располагает значительными сырьевыми ресурсами, остающимися после первичной переработки льна, которые не находят должного применения. В настоящее время некоторая часть