

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ**

Автор выделяет особенности управления персоналом в малом и среднем бизнесе, иллюстрирует их примерами, основанными на данных российских исследований.

Ключевые слова: управление персоналом, малый и средний бизнес.

O.N. Bayeva

**PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

The author points out peculiarities of personnel management in small and medium-sized businesses, and demonstrates them by examples basing on the data of Russian studies.

Keywords: personnel management, small and medium-sized businesses.

Развитие малого и среднего бизнеса признается одним из приоритетов экономической политики государства. Малое предприятие становится ключевым звеном развивающегося предпринимательства, основным местом занятости для большинства экономически активного населения в информационно-сервисных обществах. От 50 до 60% валового внутреннего продукта в экономике промышленно развитых стран приходится на малые и средние предприятия. В России этот показатель составляет от 9 до 12,5%.

В мире не выработано единого подхода, позволяющего относить предприятия к малым и средним. В Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства» лимитируются доля участия других лиц, численность работников и выручка организации [8].

Малые и средние предприятия имеют ряд отличительных свойств, определяющих особенности управления. Среди них: гибкость, быстрая реакция на изменения, ориентация на региональный рынок (зачастую они являются основой сохранения малых и средних городов), простота структуры, предпринимательский дух, постоянный поиск собственной рыночной ниши.

К особенностям малого предпринимательства, влияющим на занятость, относятся:

– способность создавать большее количество рабочих мест при меньших затратах капитала (неслучайно большее количество малых предприятий создается в сфере услуг);

– более низкое техническое и, следовательно, органическое, строе-ние функционирующего капитала. В малом предпринимательстве (по сравнению с крупным) на единицу постоянного капитала приходится больше единиц труда;

– развитие малого предпринимательства придает рынку труда гибкость;

– превалирующее развитие малого предпринимательства в отраслях с быстрой окупаемостью;

– простота создания субъекта бизнеса [6, с. 128–129].

К сожалению, исследования практик управления персоналом в российских компаниях малого и среднего бизнеса весьма ограничены в силу многих причин. Чаще встречаются работы, посвященные описанию опыта отдельных предприятий.

Одно из немногих масштабных исследований социально-кадровой политики российских предприятий свидетельствует, что различные по численности предприятия имеют схожие характеристики [3]. В ходе исследования было выделено четыре типа кадровой политики: «инертный», «прагматик», «стабильный» и «демагог». Для малых и средних предприятий наиболее распространенными оказались «инертный» тип, характеризующийся низким уровнем требований к персоналу (как при подборе менеджеров, так и производственного персонала), полным отсутствием финансирования социальных программ, отсутствием проблем с обеспечением рабочей силой и изменением должностных инструкций; и тип «демагог», характеризующийся самыми большими проблемами с обеспечением рабочей силой, декларацией высокой важности целей сохранения коллектива и обеспечения высоких заработков работников, большим количеством инноваций в сфере управления персоналом и низким (ниже среднего) уровнем финансирования социальных программ.

Исследование системы управления персоналом российских компаний, выполненное по методологии CRANET (выборка включала 45% малых предприятий с численностью до 100 чел., 40% средних фирм и 15% организаций крупного бизнеса), свидетельствует, что ответственность практически по всем вопросам, связанным с управлением людьми, ложится в российских компаниях на линейный менеджмент, а в трети компаний он полностью определяет все основные сферы управления персоналом [2, с. 139]. Так, вопросы, связанные с обучением и развитием персонала, решают в основном линейные руководители единолично — 38%, линейные при поддержке кадровых подразделений — 13%, линейные (при ведущей роли кадровых подразделений) — 43%.

Среди особенностей управления персоналом в организациях малого и среднего бизнеса обычно выделяют такие как [5; 9; 10]:

1. Меньшая степень формализации работы.

2. Близость сотрудников к источнику власти, доступность владельца для общения.

3. Большая степень «прозрачности» (усилия и способности более заметны в малой организации).

4. Более слабый эффект отчуждения от труда.

5. Высокая скорость принятия решений и коммуникативных процессов в целом.

6. Совмещение функций собственника и менеджера.

7. Большая значимость личности руководителя. Лидерские установки руководителя, ответственность становятся определяющими «внутренними» факторами развития малой деловой организации.

Интерес представляет рассмотрение этих особенностей применительно к практике деятельности российских компаний.

Проблема отсутствия должностных инструкций, спецификаций, необходимых для приема на работу новых сотрудников и отсутствие систе-

матической базы данных для принятия решений о зарплате, выделяемое европейскими исследователями малого бизнеса, оказывается справедливым и для России.

Трудовые отношения в малом и среднем бизнесе в России предполагают реализацию нормативной модели, в которой профессиональная и добросовестная работа являются естественной основой договора между работником и работодателем, что означает интенсивный труд, практическое отсутствие развитой системы поощрений и наказания работников, низкий уровень социальных гарантий [4, с. 37].

Исследователи отмечают, что уникальными чертами российской системы кадрового менеджмента являются крайне высокая гибкость систем рабочего времени и низкая формализация системы оценки персонала [2, с. 146].

Нехватка управленческих навыков и умений, а также неэффективное делегирование полномочий считается одним из недостатков малых и средних предприятий во всем мире [5, с. 342].

Среди менеджеров в малом и среднем бизнесе в России практически нет «отраслевых» управленцев-профессионалов. Руководители новых предприятий, как правило, самостоятельно приобретали управленческую квалификацию и технологическую компетенцию по мере становления бизнеса. Управленческий состав в малом бизнесе, как правило, представлен узким кругом доверенных лиц, подчиненных непосредственно директору. Для управления в целом свойственна высокая концентрация властных полномочий в руках директора. Для небольшого частного предприятия концентрация оперативного управления в руках собственника выливается в отсутствие практики делегирования полномочий, в тотальный контроль владельца бизнеса за деятельностью наемных менеджеров, претензии и жесткие требования [4, с. 36–37]. Одним из важнейших факторов, определяющих неустойчивость и медленное развитие малого и среднего бизнеса в России, некоторые исследователи [1] называют несоответствие существующей системы подготовки кадров для этого сектора экономики его потребностям.

Малые предприятия могут применять более индивидуализированные схемы вознаграждения. Однако одна из главных проблем мотивации на малых предприятиях состоит в том, что молодые работники, проработавшие на предприятии определенное время и получившие определенный опыт, повысившие свою квалификацию, не видят возможности роста оплаты труда на данном предприятии, уходят на средние и крупные предприятия. Между тем, для удержания таких сотрудников можно использовать надбавки за выслугу лет, за совмещение профессий, за выполнение особо важных заданий, рационализаторские идеи [7].

Формально одинаковые условия занятости в малом бизнесе, декларированные законодателем в Российской Федерации, фактически не обеспечиваются работодателями. В силу специфики деятельности на малых предприятиях затруднено применение норм, регулирующих перемещение и переводы на другую работу, предоставление легкого труда, продвижение и т. п. Социальные гарантии на малых предприятиях рассматриваются как инструмент управления персоналом и распределяются индивидуально.

Действующее трудовое законодательство не устанавливает никаких особенностей регламентации труда на малых предприятиях. Единственное отличие — наличие права у субъектов малого предпринима-

тельства, численность работников которых не превышает 35 чел. (в сфере розничной торговли и бытового обслуживания — 20 чел.), права заключать с лицами, поступающими на работу, срочный трудовой договор (ст. 59 ТК РФ).

Несмотря на широкий круг обязанностей и разносторонний характер работы, специалисту на малом предприятии закрыт путь профессионального совершенствования, нет возможностей для карьерного роста и регулярного повышения квалификации. Между тем, на малых предприятиях работник (как в силу специфики отрасли, так и размера предприятия) гораздо чаще взаимодействует с клиентами и сотрудниками. Способность эффективно взаимодействовать становится более значимой и может быть развита в процессе обучения.

Работа в малом и среднем бизнесе в силу ряда своих специфических особенностей во многих отраслях является привлекательной для низкоквалифицированных сотрудников. Ограниченность ресурсов малых предприятий не позволяет использовать многие инструменты управления персоналом, успешно применяющиеся в крупном бизнесе и формирующие привлекательность работы для высококвалифицированного персонала.

Вместе с тем, создание творческой атмосферы, дух инициативы и предприимчивости является задачей, которая может быть успешно решена именно в рамках малого и среднего бизнеса при наличии у собственника внутренней убежденности в важности формирования команды, вовлечения сотрудников в процессы принятия решений. Осознание ценности человеческих ресурсов для компании и использование соответствующих инструментов может привести к повышению производительности труда без чрезмерных для малого бизнеса затрат ресурсов.

Список использованной литературы

1. Антосенков Е. Развитие малых и средних предприятий в России: проблемы организации и управления / Е. Антосенков, В. Курамышев // Труд и социальные отношения. — 2009. — № 11. — С. 4–10.
2. Гурков И.Б. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.С. Гольдберг, З.Б. Саидов // Мир России. — 2009. — № 3. — С. 132–150.
3. Гурков И.Б. Социально-кадровая политика российских предприятий / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.А. Мутовин // Мир России. — 2007. — № 4. — С. 3–17.
4. Козина И.М. Социально-трудовые отношения в малом и среднем бизнесе / И.М. Козина // Социологические исследования. — 2007. — № 7. — С. 35–44.
5. Корнелиус Н. HR-менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус. — Днепропетровск: БалансБизнесБукс, 2005. — [Гл. 8. Управление трудовыми ресурсами малых предприятий]. — С. 337–358.
6. Крылова Е.Б. Малое предпринимательство и занятость населения / Е.Б. Крылова // Проблемы прогнозирования. — 2009. — № 1. — С. 125–131.
7. Митрофанова Е. Формирование системы оплаты труда на малых предприятиях / Е. Митрофанова, Е. Розина // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — № 12. — С. 17–22.
8. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ [Электронный ресурс]. — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
9. Репин Д.Ю. Отечественное предпринимательство и малые предприятия в современной России (социоклиническая перспектива) / Д.Ю. Репин // Вест-

ник Московского университета. — Сер. 18. Социология и политика. — 2006. — № 2. — С. 125–147.

10. Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Дж. Стредвик. СПб.: Изд. дом «Нева», 2003.

Bibliography (transliterated)

1. Antosenkov E. Razvitie malyykh i srednykh predpriyatii v Rossii: problemy organizatsii i upravleniya / E. Antosenkov, V. Kuramyshev // Trud i sotsial'nye otnosheniya. — 2009. — № 11. — S. 4–10.

2. Gurkov I.B. Sistema upravleniya personalom na rossiiskikh firmakh v zerkale mezhdunarodnogo sravneniya / I.B. Gurkov, O.I. Zelenova, A.S. Gol'dberg, Z.B. Saidov // Mir Rossii. — 2009. — № 3. — S. 132–150.

3. Gurkov I.B. Sotsial'no-kadrovaya politika rossiiskikh predpriyatii / I.B. Gurkov, O.I. Zelenova, A.A. Mutovin // Mir Rossii. — 2007. — № 4. — S. 3–17.

4. Kozina I.M. Sotsial'no-trudovye otnosheniya v malom i srednem biznese / I.M. Kozina // Sotsiologicheskie issledovaniya. — 2007. — № 7. — S. 35–44.

5. Kornelius N. HR-menedzhment. Poisk, podbor, trening, adaptatsiya, motivatsiya, distsiplina, etika / N. Kornelius. — Dnepropetrovsk: Balans-BiznesBuks, 2005. — [Gl. 8. Upravlenie trudovymi resursami malyykh predpriyatii]. — S. 337–358.

6. Krylova E.B. Maloe predprinimatel'stvo i zanyatost' naseleniya / E.B. Krylova // Problemy prognozirovaniya. — 2009. — № 1. — S. 125–131.

7. Mitrofanova E. Formirovanie sistemy oplaty truda na malyykh predpriyatiyakh / E. Mitrofanova, E. Rozina // Kadrovik. Kadrovyy menedzhment. — 2008. — № 12. — S. 17–22.

8. O razviti malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiiskoi Federatsii: feder. zakon ot 24 iyulya 2007 g. № 209-FZ [Elektronnyy resurs]. — Dostup iz sprav.-pravovoi sistemy «Konsul'tantPlyus».

9. Repin D.Yu. Otechestvennoe predprinimatel'stvo i malye predpriyatiya v sovremennoi Rossii (sotsioklinicheskaya perspektiva) / D.Yu. Repin // Vestnik Moskovskogo universiteta. — Ser. 18. Sotsiologiya i politika. — 2006. — № 2. — S. 125–147.

10. Stredvik Dzh. Upravlenie personalom v malom biznese / Dzh. Stredvik. SPb.: Izd. dom «Neva», 2003.

Информация об авторе

Баева Ольга Николаевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и менеджмента сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: baevaon@isea.ru.

Author

Bayeva Olga Nikolayevna — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Service Economy and Management, Baikal National University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: baevaon@isea.ru.