

## СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Авторы: *Гладкова Марина Владимировна (СГУ им. Питирима Сорокина)*

Аннотация: *Статья посвящена анализу особенностей управления персоналом в малом и среднем бизнесе, иллюстрируется примерами, основанными на данных российских исследований.*

Ключевые слова: *малый и средний бизнес, лояльность персонала, клиентоориентированность персонала, управление персоналом.*

Annotation: *Article is devoted to the analysis of the specificity of personnel management in small and medium - sized businesses. It is illustrated in the examples based Russian studies.*

Keywords: *small and medium businesses, employee loyalty, customer focus of employee, human resources management.*

В современных условиях динамичной внешней среды и усиления конкуренции во всех отраслях наметилась тенденция смещения бизнеса в сторону тех форм предпринимательства, которые «ближе к рынкам» и поэтому могут более оперативно реагировать на рыночные изменения и лучше удовлетворять потребности потребителей. Малые формы предпринимательства вполне соответствуют указанным требованиям.

На западе тенденция активного развития малого бизнеса проявляется достаточно ярко. В развитых странах поддержка некрупных предприятий считается стратегически важной для развития экономики задачей. Россия пока существенно отстает от стран-лидеров. Летом 2016 года Правительством Российской Федерации принята Стратегия развития малого и среднего бизнеса на период до 2030 года. Стратегическим ориентиром является увеличение доли малых и средних предприятий в валовом внутреннем продукте в 2 раза (с 20 до 40 процентов)[1, с.6].

В условиях высокой степени неопределенности бизнес-среды, жесткой конкуренции со стороны крупных производителей, важным условием успешного развития предприятий малого и среднего бизнеса становится повышенное внимание к потребностям потребителей и формирование на этой основе базы постоянных клиентов. Стремление стать клиентоориентируемой организацией требует формирования соответствующих подходов работы с сотрудниками. Цель - создание внутренней атмосферы, формирующей эмоциональную приверженность персонала к компании, понимание взаимосвязи между результатами их деятельности и результативности бизнеса. Между тем исследования практик управления персоналом в российских компаниях малого и среднего бизнеса отмечают ряд особенностей, которые противоположным образом влияют на реализацию этой цели.

Одной из таких особенностей является наличие неформальных трудовых

отношений. Последнее объясняется стремлением руководства сократить издержки, снизить налоговое бремя. Основными формами проявления этих неформальных отношений выступают: прием работников без официального оформления трудового договора; разного рода «неоплачиваемые стажировки», позволяющие расстаться без дополнительных затрат; оформление работников «задним числом» [4, с.278].

Среди опрошенных в 2015 г. наемных работников предприятий малого бизнеса Москвы около 20% респондентов, фактически занятых по найму, либо вовсе не имели формального статуса наемного работника, либо затруднились с ответом на вопрос о том, как оформлены их отношения с работодателем [2, с.11]. Широко распространенной практикой стала регистрации сотрудников в качестве индивидуальных предпринимателей, которые фактически имеют работодателя, обеспечивающего их работой и выплачивающего заработную плату. В этом случае, как и при устной договоренности, работодатель фактически снимает с себя ответственность за обеспечение надлежащих условий труда и соблюдение гарантированных трудовым законодательством прав [2, с.12].

В условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры возможность профессионального развития путем регулярного обучения является важным мотивом трудовой деятельности сотрудников. Нежелание или неспособность руководства вкладывать средства в обучение и переподготовку персонала приводит к росту числа ошибок, проблемам в обслуживании потребителей, неудовлетворенности персонала своей работой, высокой текучести кадров.

Мониторинг «Требования работодателей к текущим и перспективным профессиональным компетенциям персонала», проведенный исследователями Высшей школы экономики в 2014, показал, что в организациях численностью менее 25 чел. проводили профессиональное обучение сотрудников чуть более четверти предприятий, в компаниях среднего размера (100–250 чел.) – 70%. Для сравнения, в компаниях с численностью более 250 чел. данный показатель составил 87% [5, с.42].

Объясняют сложившуюся ситуацию российские менеджеры рядом причин: отсутствием возможности проходить обучение в рабочее время из-за ограниченности штатов сотрудников, ресурсов и жесткой конкуренции; недооценкой необходимости обучения руководителем; высокой вероятностью потери сотрудника, повысившего квалификацию за счет фирмы неопределенностью перспектив предприятия.

Последнее особенно справедливо в отношении клиентоориентированных предприятий малого бизнеса, где каждый сотрудник со временем «нарабатывает» свою клиентскую базу. Постоянному клиенту становится не так важно, в какую компанию он обращается. За решением возникшей проблемы он идет к конкретному исполнителю. Нередко возникает ситуация, когда специалист уходит к конкуренту, уводя за собой постоянных клиентов.

Еще одной особенностью небольших предприятий то, что в роли руководителя часто выступает собственник предприятия. Управленческий состав, как правило, представлен узким кругом близких к руководителю людей. Часто 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 [3, с.36-37]. Такой руководитель действует с позиции силы и жестких методов управления. Его логика в этом случае такова: он, являясь владельцем бизнеса, рискует собственными средствами и непрестанно работает, а сотрудники не проявляют в той же мере активность и творчество. При таком стиле руководства в коллективе сложно формировать команду единомышленников, поддерживающую стремления руководителя.

С другой стороны, небольшие размеры малых и средних компаний способствуют сокращению дистанции между менеджерами и рядовыми сотрудниками, работодатель часто напрямую взаимодействует со своими работниками. Тесное деловое сотрудничество с владельцем бизнеса позволяет быстрее решать возникающие производственные и личные проблемы; сотрудники могут участвовать в принятии управленческих решений. Руководители, как правило, знают в лицо свой персонал, в курсе производственных, личных проблем сотрудников. Многие менеджеры готовы помогать в их разрешении «по мере возможности». Исследования показывают, что более половины работодателей малого и среднего бизнеса утверждают, что применяют к работникам индивидуальный подход, что редко возможно в крупном бизнесе [7, с. 84].

Отсутствие многоуровневых иерархических структур, четко описанных бизнес-процессов, твердо установленных процедур принятия решений, прописанных функций и многочисленных инструкций, характерных для крупного бизнеса, является еще одной особенностью предприятий малого и среднего бизнеса. По результатам эмпирического исследования, только около половины опрошенных работодателей предприятий малого бизнеса подтвердили наличие должностных инструкций в организациях. У некоторых работодателей есть два варианта инструкций: одна – официальная (для проверок), вторая – неофициальная (внутренняя, где закреплены все неформальные устные договоренности) [6, с. 85]. На многих малых предприятиях (с числом занятых до 30 человек) вообще нет четко определенного штатного расписания. Разделение обязанностей здесь носит условный характер, и нередко работа выполняется совместно всем персоналом. На более крупных фирмах (с числом занятых от 30 до 100 человек) штатное расписание и разделение обязанностей и сфер ответственности существуют, однако часто наблюдается несовпадение формальных обязанностей с реальным содержанием работы. С одной стороны это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и к каждому сотруднику, способствует развитию взаимопомощи и взаимозаменяемости, командообразованию. С другой, в ситуации, когда не существует промежуточных иерархических звеньев в организационной структуре, у работодателя существует больше возможностей в отношении контроля своих подчиненных, возрастает вероятность возникновения конфликтов, выражения личных симпатий и антипатий руководителя к сотрудникам.

Состояние неопределенности, неясности в отношении результатов деятельности, целей, стратегии, изменений, происходящих в организации, и других наиболее значимых аспектов деятельности предприятия часто является причиной раздражения

и недовольства сотрудников. Резко снижается их лояльность к компании, мотивация на работу, командный дух. Неэффективность функционирования каналов обратной связи и отсутствие возможности доведения до руководства проблем и предложений, сказывается на отношении персонала компании к труду. Простота организационной структуры, характерная для предприятий малого и среднего бизнеса, способствует поддержанию значительно более высокого уровня информационного обмена, более быстрому распространению информации, чем на крупных предприятиях. Обратной стороной этой особенности является то, что руководителю трудно скрыть от своих подчиненных сведения об отношениях с клиентами, партнерами, методах работы. Эта информированность ставит работодателя в зависимость от работника.

Недостаточное внимание руководства к проблеме мотивации приводит к снижению лояльности персонала к организации и, как следствие, падению производительности труда и качества работы. Отсутствие многоуровневых структур, четко прописанных инструкций, свобода в определении круга функциональных обязанностей сотрудников, гибкость, возможность участия в принятии управленческих решений, тесное деловое сотрудничество с владельцем бизнеса способствует тому, что результаты деятельности сотрудника видны руководителю. Существует возможность своевременного поощрения и использования более индивидуального подхода к выбору схем оплаты труда и поощрения.

С другой стороны право владельца бизнеса – руководителя решать единолично и субъективно вопросы определения уровня, систем оплаты труда, показателей и порядка поощрения приводит к тому, что зарплата не всегда соответствует квалификации и вкладу сотрудников. Исследователи обращают внимание также на проблему социальной незащищенности персонала компаний малого и среднего бизнеса: использование «серых» схем вознаграждения персонала; несоответствие начисленной и выплаченной зарплаты; несвоевременность ее выплаты; отсутствие доплат, в том числе за сверхурочные работы, работу в праздничные и выходные дни; нарушения прав в сфере социального страхования в части оплаты листов нетрудоспособности, отказ предоставления и оплаты отпусков и т.д.

Неготовность вкладывать деньги в подготовку и переподготовку кадров, субъективность оценки, недостаточно эффективная система поощрений и наказаний сотрудников, низкий уровень социальных гарантий, использование «серых схем ведения бизнеса», на которые указывают исследователи, занимающиеся проблемами социально-трудовых отношений в малом и среднем бизнесе, свидетельствует о том, что руководители ряда компаний этой сферы экономики не рассматривают персонал в качестве главного фактора обеспечения удовлетворенности потребителей и достижения целей компании. Такая позиция руководства не способствует мотивации персонала на качественное обслуживание потребителей и эффективную реализацию стратегий организации. Результатом является ситуация, в которой обещания бренда расходятся с опытом реального взаимодействия потребителя с ним, разрушение имиджа, репутации компании и отказ потребителей от повторных покупок.

Несмотря на перечисленные проблемы у малого и среднего бизнеса есть уникальное преимущество: небольшим компаниям значительно проще обеспечить

ориентацию на клиента, чем их крупным, «неповоротливым» конкурентам. Отсутствие многоуровневых структур управления, высокий уровень информационного обмена, гибкость бизнес-процессов, создают предпосылки для оперативного реагирования на требования потребителей, предложения товаров и услуг, максимально соответствующих их запросам и ожиданиям и, как следствие, формированию базы постоянных клиентов и обеспечению результативности бизнеса: улучшению финансовых показателей, репутации, увеличению доли рынка, успеху выведения новых товаров на рынок и т.д.

#### **Использованные источники:**

1. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 г. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 02.06.2016 г. № 1083-р.
2. Занятость в малом бизнесе: ключевые проблемы и подходы к регулированию / рук. авт. колл. И.В. Соболева. М.: Институт экономики РАН, 2015. 45 с.
3. Козина И.М. Трудовые отношения и социальные практики на «новых» предприятиях малого и среднего бизнеса / Козина И.М. // Социологические исследования. 2007. №7. С.35-44.
4. Становление трудовых отношений в постсоветской России // под ред. Джоан Де Барделебен, С. Климовой, В. Ядова М. Академический проект. 2004. 320 с.
5. Требования работодателей к текущим и перспективным профессиональным компетенциям персонала. Информационный бюллетень. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2014. – 64 с. – (Мониторинг экономики образования ; № 1 (75)).
6. Чилипенюк Ю.Ю. Работодатель малого и среднего бизнеса: отношения с работниками /Чилипенюк Ю.Ю. // Вестник Оренбургского государственного университета. 2015 №7 (182). С. 80-87.
7. Чилипенюк Ю.Ю. Социально-трудовые отношения: теория и практика взаимодействия субъектов в сфере малого и среднего бизнеса. - Нац. исследовательский ун-т "Высш. шк. экономики". Нижний Новгород : Изд-во НИСОЦ, 2015. 362с.