

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

### Human resource management in small businesses

**В.М. Шарапова**, доктор экономических наук, профессор,

**А.А. Крохалев**, старший преподаватель,

Уральский государственный аграрный университет

(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

*Рецензент:* Т.В. Зырянова доктор экономических наук, профессор

Уральского государственного аграрного университета

#### **Аннотация**

В статье рассмотрены особенности управления персоналом в предприятиях малого бизнеса. Уделено внимание методам управления персоналом, показаны три группы управления персоналом в организации: административные (метод кнута), экономические (метод пряника) и социально-психологические (метод убеждения).

#### **Abstract**

The article discusses the features of personnel management in small businesses. Attention is paid to methods of personnel management, three groups of personnel management in the organization are shown: administrative (carrot method), economic (carrot method) and socio-psychological (persuasion method).

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, малый бизнес, методы управления персоналом, стиль руководства.

**Keywords:** human resources, small business, personnel management methods, leadership style.

Зная понятие малого предпринимательства, рационально управлять и правильно распоряжаться трудовыми ресурсами будет значительно проще. Чаще всего критериями, по которым определяются малые предприятия, являются такие критерии, как, например, годовой оборот предприятия, величина его активов, средняя численность сотрудников, занятых в предприятии. Общее число критериев может составлять более пятидесяти.

Средняя «численность работников в малом предприятии определяется с учётом всех» [11] сотрудников организации за отчётный период. В среднюю численность работников в малом предприятии также входят работники филиалов и отдельных подразделений. Также обязательно учитываются все работающие по гражданско-правовым догово-

рам и совместительству (при работе по совместительству учитывается время, реально отработанное в организации). В случае, когда малое предприятие превышает среднюю численность сотрудников, то оно лишается льгот, установленных действующим законодательством. Лишение льгот распространяется на тот период времени, в течение которого было допущено нарушение (превышение числа работников). Также льготы не распространяются и на последующие за нарушением три месяца.

Понятие «персонал» очень часто заменяют понятием «человеческие ресурсы» [3]. Во французском словаре «ресурсы» значит «вспомогательные средства». Подход к персоналу предприятия как к одному из видов ресурсов основан на этом определении. В классическом понимании к ресурсам относят денежные и материальные средства, источники доходов, запасы и другие ценности. Рассмотрение персонала предприятия как один из видов ресурса ведёт к тому, что людей автоматически переводят в категорию «объект», а не «субъект». Такой подход к персоналу предприятия ведёт к тому, что руководящее звено организации ставит под вопрос целесообразность использования индивидуального подхода, и не учитываются индивидуальные способности сотрудников. Вследствие чего потенциал персонала предприятия не исследуется, а значит, и не развивается.

В общей системе управления организацией выделяют подсистему управления персоналом, имеющую как внешнюю (производство, финансы, снабжение), так и внутреннюю среду. Выделяют в системе управления две подсистемы (стратегическую и тактическую) [1, 2].

Основная задача тактической подсистемы состоит в том, чтобы все силы направлять на формирование структуры персонала организации. Осуществлять набор персонала, его подготовку, переподготовку и повышение профессиональных навыков, квалификации. Организовывать перемещения и продвижения сотрудников, а также увольнения. Проводя анализ состояния персонала, давать оценку трудовой деятельности сотрудников, разрабатывать рекомендации по их использованию. Вести учёт и составлять планы по потребности персонала.

Задачей стратегической подсистемы является разработка структуры персонала и кадровой политики. Методы управления персоналом подразделены на три группы: административные (метод кнута), экономические (метод пряника) и социально-психологические (метод убеждения).

«Функции, методы и стиль руководства при конкретных обстоятельствах» [3] реализуются в оперативных действиях руководителя. То есть стиль руководства – это совокупность принципов, применяемых в управлении. Выделяют три стиля руководства – директивный, товарищеский и попустительский.

Первый стиль – директивный, наиболее распространённый и применяемый в российских малых предприятиях. Наиболее ярко характеризуется тем, что руководитель замыкает на себе решение всех вопросов. Руководитель крайне негативно относится к каким-либо обсуждениям принятых им решений, со своими работниками советуется очень редко, деятельность подчинённых жестко регламентирована. Объяснить такое поведение руководителя можно либо психологией его поведения – он позиционирует себя как «хозяин», либо его уверенностью, что никто, кроме него, не сможет решить поставленную задачу, принять единственно правильное решение.

Второй вид стиля – товарищеский. Начинает постепенно приживаться в малом бизнесе России, особенно в тех организациях, где руководящие должности занимают молодые управляющие. Мнения сотрудников при принятии решений учитываются. Руководство ставит в известность работников о дальнейших планах развития и деятельности организации, советуется с работниками. С сотрудниками обсуждаются различные варианты принятия решений, им предоставляется самостоятельность в решении вопросов в сфере их деятельности, активно используется их инициативность, но при этом руководство не навязывает им своего мнения.

В рамках товарищеского стиля управления руководители стараются соблюдать положенную дистанцию в отношениях с сотрудниками, но при этом находятся в товарищеских отношениях с ними. В первую очередь, используются социально-психологические и экономические методы руководства, применяются методы стимулирования и убеждения. Только в самых крайних случаях, когда использованы все методы воздействия, могут применяться санкции, например, приказ.

Третий рассматриваемый вид стиля управления – попустительский. На самом деле, руководители такого стиля управления очень редки. Они встречаются в тех организациях, где на руководящие должности подбирают на основании дружеских или родственных связей. Либо когда руководитель подчиняется кому-то со стороны и его присутствие в организации формализовано. Он устраняется от принятия управленческих решений, старается делегировать их своим подчинённым. Ему присуща нерешительность в принятии решений, процесс их выполнения не отслеживается, он полностью пассивен во всех своих действиях.

Нужно признать, что на практике найти руководителя, которому присущ только один стиль управления, очень трудно. Если рассмотреть стиль управления, какого-то конкретного руководителя, то будет нетрудно заметить, что все три стиля между собой переплетаются. Нужно учитывать, что за атмосфера в коллективе, принимать во внимание

квалификацию сотрудников, ориентироваться на вид и сферу деятельности предприятия [4, 6].

Ключ успешного развития предприятия малого бизнеса – это правильно подобранный и сформированный коллектив [5]. Подходить к этому надо очень серьезно. При принятии нужных сотрудников надо четко определить, какие они будут выполнять трудовые задачи, определить уровень их квалификации. То есть надо детально разобрать именно те виды работ, на которые организация принимает работника. В предприятиях малого бизнеса очень часто один работник – один специалист по своему профилю. Если нанять работника, который не отвечает требованиям занимаемой должности или у него нет навыков работы, он недостаточно квалифицирован, нам просто не на кого будет его поменять. Отсюда следует вывод о важности правильного подбора кадров.

Следующим шагом будет разработка должностной инструкции. В ней должно быть указано название должности, четко указан вышестоящий сотрудник. Должны быть прописаны основные функции работника, указаны его обязанности, вознаграждение, указаны дополнительные льготы [10].

Далее организация должна определить критерии для подбора кандидатов для конкретной должности. Эти критерии, в зависимости от потребностей организации, определяются сугубо индивидуально. Это могут быть интеллект, уровень образования и образованности, какие-то личные черты характера, физические данные и другие [7, 12].

Учитывая все необходимые критерии, выставляется развёрнутый набор требований для определённой должности. Такие действия значительно упростят и ускорят процесс собеседования с претендентами и их отбор [8].

Практика малого бизнеса показывает, что мало нанять сотрудников необходимой квалификации, надо их сплотить в дееспособную группу. Но надо учитывать факторы, которые имеют влияние на эффективную работу группы [9].

У каждой группы своя динамика развития. Руководитель должен знать, что все формируемые и возникающие группы проходят одинаковые стадии развития. Эффективнее деятельность той группы, которая наиболее развита. Но следует помнить, что для достижения наибольшей эффективности различным группам необходимо различное время. Каждая группа проходит несколько стадий своего развития.

В тех случаях, когда руководитель видит, что группа близка к стадии дробления, он может изменить её состав. Но при этом надо знать, что такое решение может оказать крайне негативное влияние на деятельность предприятия малого бизнеса. Если перед членами группы ставить задачи грамотно и понятно, то впоследствии члены этой группы найдут общий язык между собой, и такая крайняя мера, как увольнение, не понадобится.

Из перечисленного выше следует, что основная деятельность руководителя в предприятиях малого бизнеса должна быть направлена на подбор и найм персонала, формирование работоспособных групп, организацию деятельности этих групп и всего предприятия.

### Библиографический список

1. Александрова Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 48.
2. Воронина А.Б., Фатеева Н.Б. Культура управления персоналом в организации // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 71.
3. Зарубина Е.В. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами // В сборнике: Проблемы и перспективы развития науки и образования в XXI веке. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. 2017. С. 172-178.
4. Коковихин А.Ю., Кулапов М.Н., Воракова З. Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала // Управленец. 2017. № 1 (65). С. 9-19.
5. Кузнецов Д.А., Кулькова И.А. Исследование восприятия лидерства в организации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2017. № 2 (22). С. 58-68.
6. Рожкова Л.К., Шарапова Н.В. Управление персоналом на современном рынке труда // Вестник современных исследований. 2018. № 4.2 (19). С. 510-512.
7. Трушков С.А., Шарапова Н.В. Управление персоналом в современных реалиях // Экономические исследования и разработки. 2017. № 2. С. 77-86.
8. Шарапова В.М., Шарапова Н.В. Прогнозирование кадровой политики в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-4 (76). С. 1148-1150.
9. Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Борисов И.А. Система и методы управления персоналом // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 8. С. 33-35.
10. Шарапова Н.В., Булдакова Н.В. Оплата труда: выбор системы вознаграждения // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 11 (62). С. 85-89.
11. Коняхина О.Н. Оптимизация налогообложения субъектов малого предпринимательства: На примере Республики Татарстан: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.10 .Москва. 2004. [Электронный ресурс] <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002624000/rsl01002624...>

12. Устинова Е.М. Мотивация труда как фактор эффективности использования трудовых ресурсов организаций потребительской кооперации: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 Белгород. 2009. [Электронный ресурс] <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004592000/rsl01004592...>