

УДК 658.5

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ**

д-р экон. наук, проф. В.Л. КЛЮНЯ
(Белорусский государственный университет, Минск);
канд. экон. наук М.В. БАРАКУЛИНА
(Брестский государственный университет им. А.С. Пушкина)

Рассматриваются особенности предприятий, относящихся к субъектам малого предпринимательства в Республике Беларусь, в том числе количественные и качественные характеристики. Определена специфика реализации функции управления персоналом на малых предприятиях в сравнении с крупным бизнесом. Подчеркивается, что решение проблемы ограниченной или неэффективной реализации управленческих функций в сфере управления персоналом лежит в плоскости совершенствования управляющей подсистемы управления персоналом. Проводимые исследования практики управления персоналом на предприятиях малого бизнеса позволили выделить подходы к формированию системы управления персоналом на малых предприятиях. Построение системы управления персоналом на исследуемых предприятиях должно ориентироваться на обеспечение их организационной гибкости, применение современных управленческих технологий и базироваться на процессном подходе.

Ключевые слова: управление персоналом, субъекты малого предпринимательства, численность персонала, оптимизация структуры управления.

Введение. Процессы, связанные с развитием экономики страны приводят к изменению условий хозяйственной деятельности предприятий. Вовлечение экономики Республики Беларусь в систему мировых хозяйственных связей, отказ от широкого государственного вмешательства в деятельность хозяйствующих субъектов, конкуренция ставят предприятия перед необходимостью реформирования собственных систем управления, которые должны быть способны отвечать новым вызовам внешней среды. К таким системам традиционно относят и систему управления, которая при всей своей сложности и многоаспектности требует не только творческого, но и организационно-экономического подхода. Одной из подсистем системы управления предприятием, наиболее активно воздействующей на экономику организации и одновременно являющейся наиболее сложной в управлении, выступает система управления персоналом.

Система управления персоналом призвана обеспечить эффективную реализацию всех специальных и основных функций управления, и именно от ее состояния во многом зависит эффективность развития предприятия – персонал, выступая одновременно и объектом, и субъектом управления, обладает не только производительностью, но и созидательной способностью. Таким образом, система управления персоналом выступает тем элементом, который позволяет предприятию эффективно функционировать и развиваться. Состояние системы управления персоналом влияет на структуру и величину затрат предприятия, объем производства и реализации продукции (работ, услуг) и, как следствие, на размер конечных финансовых результатов (прибыли) и рентабельность.

И если крупные организации, обладающие большим ресурсным, кадровым, финансовым потенциалом, способны самостоятельно решать сложные управленческие задачи, то субъекты малого предпринимательства в силу объективных причин не всегда обладают такими возможностями. В представляемой работе будут рассмотрены направления оптимизации системы управления персоналом в организациях, являющихся субъектами малого предпринимательства.

Понятие и особенности субъектов малого предпринимательства

Малый бизнес традиционно играет важную роль в экономике большинства стран. Следует учитывать при этом, что понятия «малое» и «крупное» предпринимательство содержат количественную характеристику организации. Использование количественных характеристик требует определения показателей и их размерности. В связи с этим законодательно в большинстве государств определено, при каких условиях та или иная организация будет относиться к малому предпринимательству. Традиционно такими критериями выступают совокупные активы организации, величина собственного капитала, ежегодная выручка и численность работников. Последний критерий наиболее предпочтителен, поскольку обладает такими характеристиками, как инфляционная устойчивость, прозрачность, сопоставимость и доступность.

В Республике Беларусь критерии отнесения субъектов к категории малых периодически изменялись. Так, до 2010 года к малому бизнесу относились вновь создаваемые и действующие предприятия со следующей численностью работающих:

- в промышленности и на транспорте – до 100 человек;

- в сельском хозяйстве и научно-технической сфере – до 60 человек;
- в строительстве и оптовой торговле – до 50 человек;
- в других отраслях производственной сферы, общественного питания, бытовом обслуживании населения и розничной торговле – до 30 человек;
- в других отраслях непроизводственной сферы – до 25 человек.

В настоящее время в Республике Беларусь в соответствии с Законом о поддержке малого и среднего предпринимательства, принятым Палатой представителей 26 мая 2010 года, «к субъектам малого предпринимательства относятся:

- индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь;
- микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно;
- малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно» [1].

Количественные характеристики субъектов малого предпринимательства определяют те специфические черты, которые отличают их менеджмент от менеджмента крупных предприятий. Многими учеными проводился анализ специфических черт малых предприятий, среди которых можно выделить «Каталог признаков отличия малых предприятий от больших», составленный немецкими учёными Г. Пфолем и Б. Келлервесселем, которые выделяют следующие *особенности малого бизнеса*:

- управление предприятием осуществляет собственник – предприниматель с неглубокими знаниями по менеджменту, непосредственно участвующий в производственных делах; решения принимаются часто интуитивно;
- на предприятии, как правило, слабо развито планирование;
- управляющие чаще имеют технически-ориентированное образование;
- персональное, а не функциональное разделение труда;
- характерен высокий уровень концентрации функций управления;
- практически отсутствует возможность замены персонала;
- формирование структурных подразделений в большинстве случаев исключено;
- от работников требуются широкие профессиональные знания;
- между руководством и сотрудниками преобладают тесные, неофициальные контакты.

Все вышеперечисленные особенности оказывают неоднозначное влияние на систему менеджмента на предприятиях малого бизнеса, так как имеют свои положительные и отрицательные стороны. Поэтому, формируя свою систему управления персоналом, малое предприятие должно учитывать эти специфические черты и стремиться использовать преимущества, нейтрализуя при этом недостатки.

Особенности системы управления персоналом на предприятиях малого бизнеса

Определяя особенности системы управления персоналом на малых предприятиях, необходимо выделить основные функциональные блоки управления персоналом, к которым применительно к небольшим организациям традиционно относят:

Определение потребности в персонале. Планирование качественной и количественной потребности в персонале.

Обеспечение персоналом. Получение и анализ информации в области персонала, отбор персонала.

Оценка персонала. Установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Развитие персонала. Планирование и реализация карьеры, перемещений персонала, организация обучения персонала.

Использование персонала. Определение содержания и результатов труда, адаптация персонала, обеспечение безопасности труда, высвобождение персонала и т.д.

Мотивация персонала. Управление содержанием и процессом мотивации поведения работника. Использование побудительных систем.

Управление поведением персонала. Управление конфликтами и стрессами.

Правовое и информационное обеспечение. Правовое регулирование трудовых отношений. Учёт и статистика персонала. Разработка кадровой политики. Информирование персонала.

Выполнение означенных функций на крупных и средних по размерам предприятиях осуществляет служба управления персоналом. Однако у субъектов малого предпринимательства, как было отмечено выше, возможность формирования отдельного структурного подразделения для решения кадровых вопросов отсутствует. В целом формирование организационной структуры системы управления персоналом на малом предприятии осуществляется с учётом следующих факторов:

- общая численность работников организации;

- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой её деятельности;
- социальная характеристика организации, структурный состав её работников, их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом;
- техническое обеспечение управленческого труда и др.

Особенности малых предприятий, главным образом их размеры, определяют вид организационной структуры системы управления персоналом. Варианты организационных структур могут зависеть от возможностей предприятия (в первую очередь финансовых) сформировать то или иное подразделение. Кроме того, здесь важную роль играет достигнутый методический, кадровый потенциал, который влияет на степень участия внешних консультативных фирм в реализации той или иной целевой задачи.

Поскольку суммарная трудоёмкость функций управления персоналом на малых предприятиях незначительна (по сравнению с крупным предприятием), то выполнение отдельных задач по управлению персоналом целесообразно поручать конкретному специалисту, а не подразделению. Ряд функций могут быть переданы на аутсорсинг; целесообразно активно использовать возможности консалтинга.

Анализ практики функционирования малых предприятий Бреста позволил выявить качества персонала, которые руководители малых предприятий считают наиболее значимыми для эффективного функционирования последних. Результаты сравнительной оценки представлены в таблице.

Наиболее значимые характеристики персонала на предприятиях малого бизнеса города Бреста *

Характеристика	Количество руководителей отметивших характеристику как наиболее значимую (в %)	
	2007 г.	2017 г.
Одаренность: интеллект, талант и т.д.	16,7	15,9
Социальные способности: способность к контактам, способность к управлению конфликтами, способность работать в группе и т.д.	91,7	93,8
Мотивация: готовность идти на риск и т.д.	25	24,8
Свойства личности: эмоциональная стабильность и т.д.	33,3	41,4
Профессиональные способности и знания	83,3	78,5
Профессиональный опыт	33,3	45,4
*Респонденты могли выбрать не более одного варианта ответа.		

Как видно из таблицы за анализируемый период произошли определенные изменения в требованиях, предъявляемых к работникам малых предприятий со стороны их руководителей. Все большее значение приобретают социальные способности работников (93,8%), определенные свойства личности (41,4%). В то же время значение профессиональных компетенций несколько снижается (на 4,8%). Во многом это объясняется возрастанием темпа ведения бизнеса, а также высокой скоростью происходящих изменений во внутренней и внешней среде. В настоящее время период устаревания знаний сокращается. Намного важнее наличие у работника способности получать и применять новые знания, чем сами стартовые знания, с которыми он пришел на предприятие.

На современном этапе руководители организаций, относящихся к субъектам малого предпринимательства, осознают необходимость формирования работоспособного трудового коллектива, который можно было бы определить как команду единомышленников. Как отмечают руководители предприятий, кандидат должен обладать определенным менталитетом, внутренней культурой, подразумевающей желание работать, интуицию, умение принимать самостоятельные решения. Наряду с этим неизменным остается тот факт, что при возрастании требований к работникам малые предприятия ограничены в возможности финансирования своих кадровых программ. Данное положение обусловлено особенностями малого бизнеса, среди которых одним из ключевых выступает ограниченность самофинансирования и доступа к финансовым ресурсам, как фондового рынка, так и банковской системы.

Предлагаемая концептуальная модель системы управления персоналом должна, на наш взгляд, включать следующие элементы управляющей подсистемы системы управления персоналом на предприятиях малого бизнеса: принятие решений, контроль, учет, планирование, анализ и оценку, корректировку, мотивацию. Эти основные функции управления должны выполняться в системе управления персоналом

вне зависимости от размеров предприятия. Одновременно существуют особенности в реализации функций управления персоналом на предприятиях различных масштабов деятельности.

Специфика функционирования крупного предприятия предполагает концентрацию в высшем звене управления (ВЗУ) функций принятия решения и контроля в сфере управления персоналом и стратегических аспектов управления персоналом. Реализация остальных функций управления может быть делегирована производственным и функциональным подразделениям предприятия. Высшее звено управления среднего предприятия концентрирует свои усилия на реализации функций принятия решения, контроля, а также учета и планирования. Таким образом, охватываются стратегический и тактический уровни управления персоналом. На малом предприятии руководитель концентрирует реализацию всех управленческих функций, в том числе в сфере управления персоналом: принятие решений, контроль, учет, планирование, анализ и оценка, корректировка, стимулирование. Охватываются все три уровня функционирования предприятия. Такая ситуация складывается вследствие отсутствия у ВЗУ малого предприятия возможности делегировать реализацию функций управления персоналом на нижние уровни (последние могут отсутствовать).

В практике хозяйственной деятельности малые предприятия постепенно трансформируют свою организационную структуру от линейной к линейно-функциональной. Однако при таком построении структуры присутствует нарушение норм управляемости, что не способствует эффективному использованию ресурсов предприятия. Так, на предприятии с численностью 60 человек численность административно-управленческого персонала составляет в среднем 10 человек. Следовательно, значение коэффициента управляемости составляет $1/6$, для предприятия с численностью 100 человек соотношение в среднем составляет $1/9$. Данная ситуация не может рассматриваться как оптимальная и ведет к неэффективному использованию ресурсов предприятия, в том числе и затрат на персонал. Однако даже при такой структуре у руководителя отсутствует возможность делегировать реализацию функции управления персоналом.

Исследования особенностей функционирования предприятий различных размеров демонстрируют, что на одного работника аппарата управления крупного, среднего и малого предприятия приходится неодинаковые затраты труда, обеспечивающие равную его эффективность. Таким образом, специфика системы управления персоналом малого предприятия требует выработки методологии реализации функций управления персоналом, позволяющей при имеющихся общих особенностях субъектов малого предпринимательства достичь максимально возможной эффективности реализации данных функций. В данном случае возникает ключевой вопрос: способно ли высшее руководство самостоятельно или с помощью консультантов решить задачи в сфере управления персоналом?

Подходы к формированию системы управления персоналом на предприятиях-субъектах малого предпринимательства

Практика функционирования малых предприятий показывает, что одной из ключевых задач, требующих решения, выступает поддержание максимально возможной эффективности в условиях ресурсных ограничений, в том числе и по численности занятых. При этом последнее не только продиктовано требованиями законодательства, но в большей степени определяется самой сутью малого бизнеса. Такие ограничения, с одной стороны, ставят субъекты малого предпринимательства в менее выгодное положение по отношению к более крупным и стабильно функционирующим конкурентам, а с другой – дает им целый ряд преимуществ, среди которых можно выделить гибкость, скорость принятия решения и т.д.

Именно малые предприятия, в конечном итоге, становятся «проводниками» новых управленческих технологий, в том числе создания виртуальных организационных структур (так называемых «виртуальных офисов»).

Важнейшим направлением работы с персоналом на малых предприятиях была и остается его численная адаптация. Персонал не только выполняет конкретную работу и обладает определенными созидательными способностями, но и влияет на величину расходов предприятия. Он играет ключевую роль в повышении производительности, росте эффективности деятельности организации, поскольку персонал сам по себе обладает определенной производительностью, а также по причине того, что именно персонал выступает носителем инноваций.

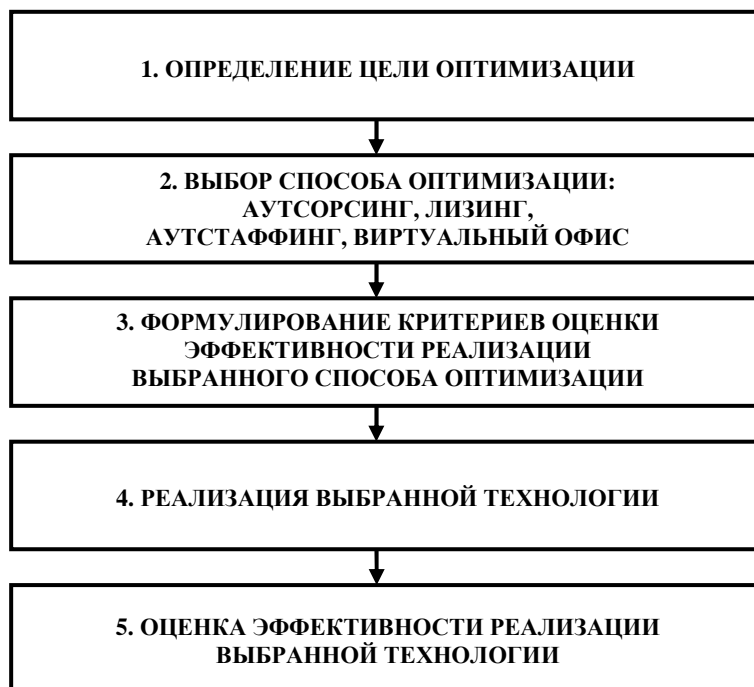
Таким образом, для малых предприятий особенно актуальным является определение необходимой и достаточной численности персонала для реализации всех бизнес-процессов, с учетом использования современных альтернатив найму дополнительных работников.

Задача выбора оптимальной численности работников на малом предприятии может решаться как с помощью методологии математического программирования, так и с использованием нормативного метода. При этом в основе должно лежать не только описание рабочих мест, но и использование процессного подхода в менеджменте [2].

Описание бизнес-процессов позволяет проводить их ранжирование по установленному критерию. В качестве последнего может рассматриваться: значимость, затраты на реализацию процесса, сезонность,

способность организации самостоятельно эффективно реализовать процесс. Именно использование процессного подхода позволяет четко устанавливать, какие процессы можно передать сторонним организациям, от каких процессов следует в принципе отказаться, а какие должны быть оптимизированы.

В целом технология оптимизации численности и структуры управления на малом предприятии может быть представлена таким образом, как показано на рисунке.



**Технология оптимизации организационной структуры
и численности персоналом на малом предприятии**

Таким образом, система управления персоналом малого предприятия будет базироваться на следующих основополагающих подходах:

1) *использование системы описания всех бизнес-процессов* (управленческих, производственных, обслуживающих);

2) *применение ранжирования процессов с целью:*

- определения процессов, требующих передачи на аутсорсинг или лизинг;
- определения процессов, реализация которых возможна удаленно и не требует создания рабочего места в офисе (виртуальный офис);
- определения процессов, реализация которых возможна только непосредственно на предприятии [3].

Построение оптимальной управленческой модели (в нашем случае системы управления персоналом) на малых предприятиях с использованием вышеназванных подходов будет способствовать повышению их организационной и финансовой гибкости, а также рыночной мобильности.

Именно переход к гибким управленческим структурам и технологиям позволит, по нашему мнению, воздействовать на причину неэффективного менеджмента, которая кроется в функционировании управляющей подсистемы. Такой переход позволит при сохранении (а в некоторых случаях и сокращении) трудоемкости реализации управленческих функций, получать необходимую результативность субъекту малого предпринимательства.

Заключение

Ограничения по численности, накладываемые на малое предприятие, не позволяют последнему формировать такое структурное подразделение, как служба управления персоналом. Однако важность выполнения кадровой функции на малом предприятии достаточно велика. Следовательно, возникает проблема, связанная с ограниченным выполнением функций управления персоналом на предприятиях, относящихся к субъектам малого предпринимательства, что ведет к снижению эффективности как управления персоналом, так и функционирования предприятий в целом.

Рекомендуемые многими отечественными и зарубежными авторами направления совершенствования, связанные с командным строительством, развитием коллектива предприятия, управлением груп-

повой динамикой, воздействуют уже на следствие, а не на причину того состояния, в котором находится система управления персоналом на малом предприятии. Поэтому формирование эффективной системы управления персоналом должно осуществляться через планомерное воздействие на управляющую подсистему. Именно данный подход позволит субъектам малого предпринимательства реализовать управленческие функции с максимально возможной эффективностью.

ЛИТЕРАТУРА

1. О поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства : Закон Респ. Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.
2. Варакулина, М.В. Инновационные технологии управления персоналом и необходимость их применения в организациях жилищно-коммунального хозяйства / М.В. Варакулина // Веснік Брэсцкага ун-та. Сер. 2, Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2011. – № 2. – С. 72–80.
3. Варакулина, М.В. Оптимизация численности персонала как ключевой фактор обеспечения эффективности деятельности субъектов малого предпринимательства // Актуальные проблемы национальной экономики : сб. материалов региональной науч.-практ. конф., Брест, 22 марта 2017 г. / Брест. гос. ун-т им. А.С. Пушкина ; под общ. ред. Т.С. Силук. – Брест : БрГУ, 2017. – С. 98–100.

Поступила 15.10.2018

DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN ENTERPRISES RELATING TO SMALL BUSINESS: ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL ASPECTS

V. KLIUNYA, M. VARAKULINA

The peculiarities of enterprises related to small business entities in the Republic of Belarus, including quantitative and qualitative characteristics, are considered. The authors determine the specifics of the implementation of the function of personnel management in small enterprises in comparison with large businesses. It is emphasized that solving the problem of limited or ineffective implementation of management functions in the field of personnel management lies in the plane of improving the management subsystem of personnel management. The research conducted by the authors of the article on the practice of personnel management at small business enterprises made it possible to identify approaches to the formation of a personnel management system at small enterprises. The construction of a personnel management system at the enterprises under study should be oriented towards ensuring their organizational flexibility, application of modern management technologies and based on the process approach.

Keywords: *human resource management, small business entities, number of staff, optimization of structure of management.*