



УДК [334.012.6:005] (075.8)

*О. М. Паливода,  
к.е.н., доцент,*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

*Ю. А. Теміндарова,  
ст. викладач,*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

*Є. В. Бондарець,*

*магістр менеджменту малого та середнього бізнесу,  
Київський національний університет технологій та дизайну*

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ

### HR MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS: FEATURES AND PROBLEMS

*У статті досліджено та узагальнено проблеми та особливості управління персоналом у малому бізнесі. Акцентовано увагу на специфіці трудових відносин у певних секторах економіки, а також розглянуто вплив не правових трудових відносин на можливість використання технологій кадрового менеджменту в малому підприємстві.*

*The article examines and summarizes the problems and peculiarities of HR in small businesses. Attention is focused on the specifics of employment in certain sectors of the economy, and the role of illegal labor relations in using of technology personnel management in a small business.*

**Ключові слова:** *малий бізнес, управління персоналом, технології кадрового менеджменту, не правові трудові відносини.*

**Постановка проблеми.** Персонал підприємства є ключовим ресурсом у функціонуванні малого бізнесу. Від ефективності його використання, а також від знань і умінь керівників і фахівців, їх здатності швидко реагувати на динаміку ринкової кон'юнктури безпосередньо залежить ринковий успіх. Саме тому виникає нагальна потреба у підтримці високого рівня управління та організації праці персоналу на малих підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем теорії, методології і практики управління персоналом з урахуванням тенденцій розвитку ринкової економіки присвячено багато наукових праць зарубіжних і вітчизняних авторів, зокрема, О.І. Амоші, Дж. Блэка, А. Бравермана, О. Кудрявцевої, А. Єгоршина, В. Поєдинцевої та ін. Однак, внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблематики в сучасних умовах існують питання, що розроблені не достатньо.

**Нерозвинута частина загальної проблеми.** Огляд економічної літератури присвяченої проблемі управління персоналом в організаціях показує, що зазначені проблеми досліджуються, насамперед, у великих організаціях. Саме такі компанії мають у своїй структурі кадрові служби, що реалізують різноманітні програми кадрового менеджменту з адаптації, мотивації, оцінки, просування, навчання і ротації персоналу. Керівникам

малих організацій здебільшого адресуються дослідження з психології управління, змістом яких є питання стилю управління та індивідуальних особливостей співробітників.

Проте, варто зазначити, що у 2011р. понад 2 млн. осіб, які мають постійну зайнятість, трудилися в організаціях, чисельність яких не перевищувала 50 осіб. Це становило 26,6% від загальної кількості зайнятого населення України. Зростання зайнятості в малих організаціях, входить в протиріччя з традиційною спрямованістю теорії управління персоналом на дослідження закономірностей розвитку лише великих компаній. Все очевиднішою є потреба в емпіричних дослідженнях і теоретичних узагальненнях практики кадрового менеджменту саме в малих організаціях.

**Метою статті** є аналіз існуючих особливостей та проблем системи управління персоналом, обґрунтування напрямів удосконалення управління персоналом в малих організаціях.

**Основні результати дослідження.** Незважаючи на актуальність проблематики, дослідження в сфері малого бізнесу, що стосуються питань управління персоналом, практично не ведуться. Одна з причин такого стану полягає в тому, що малий бізнес багато в чому залишається прихованими від зовнішнього погляду. Власники бізнесу з великим побоюванням відкривають організації для сторонніх дослідників, остерігаючись наслідків жорсткої конкуренції.

Тривалий час управління трудовими ресурсами (персоналом) не виокремлювалося із загального управління організацією. Проте зміни, що відбувалися у ХХ ст., зокрема науково-технічна революція, загострення соціальних конфліктів та розвиток профспілок, обумовили необхідність виокремлення управління персоналом в окрему функцію. Перший відділ кадрів на підприємстві був створений в США у 1910 р. фірмою «Плімптон прес» [7]. До 60-х років було створено багато таких відділів на різних підприємствах і в різних країнах, однак вони відігравали допоміжну роль. Якісні зміни в їх діяльності розпочалися з 70-х років ХХ ст., коли в змісті та формах управління стали чітко виділятися такі тенденції, як: відмова від авторитарного стилю управління, поширення практики делегування повноважень підлеглим, зростання самостійності працівників у прийнятті виробничих рішень, залучення співробітників до розробки цілей, стратегій та завдань підприємства, виконання робіт міжфункціональними командами, запровадження безперервності навчання та вдосконалення менеджерів і спеціалістів, залучення до роботи позаштатних працівників, можливість оперативного спілкування із співробітниками на великих відстанях тощо.

Маючи фінансові та ресурсні обмеження малі організації, як правило, не можуть мати повноцінних відділів кадрів і здійснювати масштабну кадрову політику. Проте якісне управління персоналом для таких організацій є не менш значимим, ніж для великих. Специфіка діяльності малих організацій потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством.

Особливістю кадрового управління в малій організації є відсутність чіткого функціонального поділу між адміністративним та виробничим персоналом, що сприяє скороченню дистанції між співробітниками, проте не знімає соціальних відмінностей (наприклад, в оплаті праці). Зазначене зумовлено комплексним характером діяльності та гнучкою організацією праці в малому бізнесі. Працівникам таких підприємства доводиться виконувати функції різних посад, тому такі організації потребують, насамперед, універсальних працівників, які здатні суміщати посади і виконувати різноманітні роботи. Варто акцентувати увагу на тому, що така ситуація породжує дисбаланс функціональної структури, невідповідність розподілу функцій структурі бізнес-процесів та організаційній структурі. Займаючи 2-4 посади, працівники змушені самостійно визначати співвідношення цих посад, розставляти пріоритети та планувати свою діяльність. Крім того, малі фірми характеризуються тим, що в них не має посад в їх формальному розумінні, а за співробітниками закріплені лише напрями професійної діяльності, обсяг освоєння яких визначається лише індивідуальними особливостями. Наслідком цього явища є залежність організації від співробітників, а також труднощі з визначенням чинників невдач та успіхів.

Ситуація ускладнена також тією обставиною, що на малих підприємствах, як правило, відсутні інструктивні документи (посадові інструкції) щодо регламентації кадрової роботи, натомість існує система неофіційних установок. Це сприяє застосуванню індивідуального підходу до кожної ситуації та кожного працівника, проте призводить до виникнення конфліктів, прояву особистих симпатій та антипатій керівника до працівників. Специфіка управління полягає також в особливому ставленні персоналу до свого кар'єрного зростання. При відсутності ієрархічної організаційної структури персонал розуміє кар'єру як розширення та ускладнення своїх функціональних обов'язків, ріст професіоналізму, збільшення заробітної плати, а не підвищення посади.

Значимі труднощі виникають з оцінкою результативності роботи співробітників, оскільки практично неможливо ввести обґрунтовані норми виробітку і планувати на їх основі діяльність. Ефективність діяльності в малих організаціях забезпечується лише індивідуальними компетенціями співробітників.

Відносно вища інформованість працівників зумовлює те, що керівнику підприємства складно приховати від персоналу відомості про методи роботи і відносини з клієнтами. Ця інформованість ставить роботодавця у залежність від працівника й тим самим змушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих чи за рекомендаціями людей, яким довіряє керівництво;

Всі спеціалісти є унікальними, оскільки в малій організації половина співробітників мають не лише особливий досвід, а й особливий професійний статус, тому що в таких організаціях, як правило, один маркетолог, один адміністратор, один бухгалтер тощо. Відсутність масовості перетворює всіх співробітників у спеціалістів, які не почувають себе виконавцями, що ускладнює управління ними.

Значною проблемою кадрового управління є організаційне навчання, яке в малих компаніях практично не проводиться. Найчастіше пояснюється це такими причинами: недооцінка керівником підприємства

необхідності навчання, нестача засобів, невизначеність перспектив підприємства, низька оцінка існуючих курсів навчання. Малі організації орієнтовані на залучення «готових» спеціалістів, інвестиції в розвиток яких зробили інші. Навчання персоналу стає завданням організації лише тоді, коли керівництво бачить погіршення ринкового становища чи відчуває гостру потребу в певних спеціалістах. Сьогодні деякі організації навіть вдаються до неявних форм навчання персоналу, наприклад, навчання працівників без видачі сертифікатів, що підтверджують факт навчання, таким чином намагаючись захистити себе від плінності кадрів [3].

Варто зазначити, що управління персоналом малого підприємства має відмінності у різних сферах діяльності. У виробничих організаціях складніша структура персоналу: адміністрація, спеціалісти, виробничі працівники. Це означає, що такі підприємства використовують різноманітніші методи стимулювання та винагороди за працю. Хоча такі методи, як стимулювання кар'єрного росту, навчання за рахунок підприємства, участь у доходах чи власності, практично відсутні у малому бізнесі. Виробничі організації частіше мають справу з робітничими спеціальностями, що має враховуватися при відборі працівників та їх оцінці. Крім того, такі організації мають вищий рівень конфліктності, тому що в них помітніші протиріччя інтересів через більшу статусну відмінність між працівниками.

Значні особливості в управлінні персоналом спостерігаються в організаціях невиробничої сфери, які надають різноманітні послуги. Специфіка орієнтованого на клієнта бізнесу відображається на структурі персоналу та його відборі. Саме відбір персоналу є технологією, яка в найбільшій мірі необхідна малим організаціям, щоб відібрати досвідчених спеціалістів, які здатні створити результат. Дослідники відзначають, що в більшості випадків професійний потенціал співробітників малих організацій так і залишається не використаним, оскільки крім технологій відбору ніякі інші технології управління персоналом не застосовуються.

Невелика кількість співробітників організації є причиною особливої форми залежності клієнтоорієнтованої компанії від працівника, який працюючи зі своєю групою клієнтів стає для них провайдером послуг, встановлюючи довірчі відносини. Зрештою споживачеві стає не важливо з якою організацією він має справу, оскільки його проблеми вирішуються конкретним співробітником. Таким чином, поступово складаються умови для присвоєння окремими співробітниками клієнтської бази організації. Таке присвоєння може бути прихованим, коли укладаючи з клієнтом невігідну для організації угоду, він отримує особисту винагороду. Відкрите присвоєння клієнтської бази є найгіршим для організації, оскільки воно означає, що звільнений працівник переходить до конкурентів разом з клієнтами організації. У зв'язку із зазначеним в малих організаціях особливої ваги набувають проблеми пов'язані з мотивацією та розвитком лояльності персоналу.

Проблемою малих організацій дуже часто є слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом, оскільки такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах. Проте, в діяльності малих підприємств можна виділити ряд характеристик, що можуть бути стимулами для залучення висококваліфікованих працівників [6]:

- вигідне місце розташування підприємства;
- оперативність прийняття рішень;
- швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом;
- успіхи працівників швидше помічаються та винагороджуються;
- працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень;
- заробітна плата в ряді випадків може бути не меншою, ніж на великих підприємствах;
- більший простір для реалізації власних ідей;
- участь працівників у доходах підприємства;
- перспектива стати акціонерами чи партнерами.

Не всі з цих можливостей доступні для кожного малого підприємства, але багато що може стати частиною плану з управління персоналом. Слід зазначити, що управління персоналом на малих підприємствах має національну специфіку, яка полягає в існуванні системи неправових трудових відносин (найм без оформлення трудового контракту), що є вигідними як для найманих працівників, так і для роботодавців, оскільки дає можливість обом сторонам достатньо активно впливати один на одного для швидкого досягнення своїх цілей.

Мова йде про те, що не правові трудові відносини дозволяють швидко розв'язувати конфлікти, які в правовому полі вирішують тривалий час і потребують значних коштів, наприклад, конфлікти пов'язані з визнанням фактів невиконання робіт, чи виплати заробітної плати, використання робочого часу тощо. Відмова від правових процедур дає, по-перше, можливість організаціям зменшити свої витрати. По-друге, для співробітників головна вигода полягає в тому, що вони можуть впливати на роботодавця такими методами як відмова від виконання роботи, відхід з робочого місця без попередження. Роботодавець же може використовувати такий інструмент як не виплата заробітної плати. Таким чином, створюється своєрідна система шантажу з балансом ризиків, який утримує систему трудової взаємодії в малій організації. Недотримання законодавства вигідно також через надмірність податкового тягаря. Бажання ухилитися від податків мотивує обидві сторони до не правових форм трудової взаємодії.

Описана особливість трудових відносин у секторі малого підприємництва фактично знищує можливість реалізації технологій управління персоналом, оскільки всі вони орієнтовані на підтримку юридично регламентованої взаємодії між роботодавцем та найманим персоналом. Саме ця обставина є головною

перешкодою, яка блокує зацікавленість керівників вітчизняних малих підприємств у використанні технологій управління персоналом і породжує хронічну незабезпеченість таких організацій кваліфікованим персоналом.

Відсутність чіткої структури управління, неготовність використовувати управлінські інструменти для вирішення організаційних завдань призводить до того, що в організаціях з малою кількістю співробітників велику роль відіграє психологічний фактор. Недоліки управлінської системи керівництво намагається компенсувати мотивацією співробітників. Проте, часто співробітники опиняються в ситуації відсутності гарантій та підвищеної невизначеності, що зумовлює їх тривожність і пошуки адекватних форм організаційної поведінки. Це орієнтує роботодавців на пошук надійних співробітників та введення інструментів підвищення ефективності їх діяльності. Але завдання, що ставляться перед кадровим менеджментом в малих організаціях, виявляються фактично нездійсненними, оскільки, як правило, не супроводжуються розрахунками ефективності і не підкріплюються відповідним бюджетом [3]. Основним механізмом підвищення організаційної стійкості є намагання використовувати лише психологічні характеристики співробітників, що формує особливі очікування, і фактично знімає з роботодавців відповідальність за розвиток персоналу як організаційного ресурсу.

**Висновки.** Зазначені проблеми не можуть охопити весь спектр кадрового менеджменту в малих організаціях. Проте, дозволяють визначити його основні риси. Варто зазначити, що, по-перше, побудова системи управління персоналом в організаціях малого бізнесу, має свої закономірності та проблеми, багато в чому відмінні від систем управління персоналом великих організацій. По-друге, кадровий менеджмент малих організацій має спрямовуватися, насамперед, на забезпечення ефективності діяльності персоналу, а також інструменти її підтримки з урахуванням обмежень малого бізнесу. По-третє, використання сучасних кадрових технологій у малому бізнесі є можливим лише за умови встановлення правових відносин найму та використання трудових ресурсів.

#### **Література:**

1. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Инфра-М, 2006. – 352 с.
2. Кодекс законів про працю в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Кудрявцева Е.И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса // Управленческое консультирование. – №4, 2007.
4. Кудрявцева Е. И. Управление персоналом Учебная тетрадь. – СПб.: МИПК, 2008.
5. Кудрявцева Е. И. Управление персоналом Учебное пособие. – СПб.: МИПК, 2007.
6. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М.М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. – М.: Вуз. ученик, 2007. – 269 с.
7. Менеджмент организаций: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
8. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент организаций: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
9. Сирополіс Ніколас К. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей: Пер. с англ.–М.: Дело, 1997.– 672с.
10. Account: Официальный сайт Информационной поддержки малого бизнеса в Санкт-Петербурге. - <http://account.spb.ru/?Cat=bizcs&Mod=rmps>

*Стаття надійшла до редакції 03.09.2012 р.*