

ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM BUSINESS ORGANIZATIONS

ПОЛУЧЕНО 29.01.2024 ОДОБРЕНО 06.02.2024 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2024

УДК 331.108 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-25-28



ОРЛОВА Л.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры теории и организации управления, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ORLOVA L.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Theory and Organization of Management, State University of Management, Moscow

e-mail: lorlo@mail.ru



ИВАНОВ И.Н.

Д-р экон. наук, профессор кафедры управления промышленными организациями, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

IVANOV I.N.

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management of Industrial Organizations, State University of Management, Moscow

e-mail: ivanov-igor-nik@mail.ru



СУНДУКОВА Г.М.

Канд. экон. наук, доцент кафедры теории и организации управления, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

SUNDUKOVA G.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Theory and Organization of Management, State University of Management, Moscow

e-mail: kafedra_tou@mail.ru

Аннотация

Рассмотрены характерные черты малого и среднего предпринимательства (МСП), отражающиеся на работе с персоналом. Отмечаются сближение в данном бизнесе функций собственника и менеджера, возрастание роли руководителя компании и каждого отдельного работника, быстрота принятия решений, гибкая организация труда. Обозначены проблемы в процессе управления персоналом предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ), среди которых нестабильность бизнеса, сезонный характер деятельности, недостаточность средств для использования современных инструментов кадрового менеджмента, трудности в привлечении высококвалифицированных специалистов, преобладание административных методов управления, несовершенство системы оплаты труда. Отмечается, что эффективным вариантом смягчения действия негативных факторов на процесс управления персоналом в МСП является сотрудничество хозяйствующих субъектов малого и среднего бизнеса с научно-образовательными организациями и, в первую очередь, с университетами. Названы препятствия на пути такого сотрудничества и основные направления преодоления этих препятствий. Среди последних — усиление поддержки предприятий МСП, сотрудничающих с научно-образовательными учреждениями, интенсификация работы по созданию структур, способствующих коммерциализации результатов совместной деятельности предприятий МСБ и университетов.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, кадровый менеджмент, управление персоналом, организация труда, мотивация, университеты.

Abstract

The characteristic features of small and medium-sized enterprises (SMEs), which are reflected in the work with personnel, are considered. There is a convergence in this business of the functions of the owner and manager, an increase in the role of the head of the company and each individual employee, speed of decision-making, and flexible organization of work. The identified problems in the process of personnel management of small and medium-sized businesses (SMEs), including business instability, the seasonal nature of activities, insufficient funds for the use of modern personnel management tools, difficulties in attracting highly qualified specialists, the predominance of administrative management methods, imperfection of the remuneration system. It is noted that an effective option for mitigating the effect of negative factors on the process of personnel management in SMEs is the cooperation of small and medium-sized businesses

with scientific and educational organizations and, first of all, with universities. The obstacles to such cooperation and the main directions for overcoming these obstacles are identified. Among the latter are strengthening support for SMEs collaborating with scientific and educational institutions, intensifying work to create structures that facilitate the commercialization of the results of joint activities of SMEs and universities.

Keywords: *small and medium-sized businesses, personnel management, personnel management, labor organization, motivation, universities.*

ВВЕДЕНИЕ

Важной составляющей устойчивой экономической системы является малое и среднее предпринимательство. Опыт развитых стран показывает, что малый и средний бизнес оказывается порой эффективнее крупного бизнеса в части скорости адаптации к требованиям современного менеджмента, мобильности трудовых ресурсов, формирования здоровой конкурентной среды, обеспечения занятости населения. Последнее особенно важно (в первую очередь, на региональном уровне), учитывая невысокую отраслевую и географическую мобильность населения Российской Федерации. Росту занятости способствуют следующие особенности МСП: относительная простота создания бизнеса, менее сложное, по сравнению с крупным бизнесом, строение капитала, преобладающее развитие МСБ в сферах с относительно быстрой окупаемостью (в частности, в сфере услуг) [1].

Обладая несомненными преимуществами, малый и средний бизнес не свободен от определенных проблем, среди которых проблема управления персоналом, порождаемая, в первую очередь, нестабильностью как самого бизнеса, так и кадрового состава (как в количественном, так и в качественном отношении) организаций МСП. Ниже проанализированы особенности малого и среднего бизнеса, показано их влияние на кадровый менеджмент, обозначены пути повышения эффективности кадровой работы в организациях МСБ.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Особенностью малого и среднего бизнеса является относительная малочисленность задействованного в этой сфере персонала, в связи с чем резко возрастает роль каждого отдельного работника, а также требований к системе управления персоналом. Ограниченная численность персонала МСБ порождает более тесное взаимодействие отдельных работников друг с другом. Этому способствует отсутствие четкого функционального разделения труда между производственным и административным персоналом. Кроме того, к числу особенностей кадрового менеджмента в организациях МСП следует отнести отсутствие документации, регламентирующей работу с персоналом. Последняя обычно заменяется комплексом неофициальных требований. Следствием вышеперечисленного является смещение акцента в кадровом менеджменте с коллективной к индивидуальной работе с персоналом.

Среди характерных черт системы управления персоналом малого и среднего предпринимательства следует отметить следующие:

- сближение (а порой и полное слияние) функций собственника и управленца;
- особая роль лидерских качеств руководителя;
- высокая динамичность коммуникативных процессов;
- быстрота принятия решений;
- упрощенная формализация хозяйственных процессов;
- наглядность результатов трудовых усилий каждого работника;
- гибкая система организации труда.

Отмеченные выше особенности МСБ при всех своих положительных свойствах порождают существенные трудности в формировании эффективной системы управления персона-

лом. В частности, в организациях малого и среднего предпринимательства обычно работают сотрудники невысокой квалификации. С одной стороны, это связано с отсутствием в периферийных регионах страны (где особо актуален МСБ) достаточного количества центров по подготовке и повышению квалификации кадров. С другой стороны, не обладая достаточными ресурсами, предприятия МСП не в состоянии применять многие современные инструменты кадрового менеджмента, успешно используемые в крупном бизнесе и обеспечивающие привлекательность трудоустройства высококвалифицированных работников. Нередко коллективы таких предприятий включают существенную долю представителей социально нестабильного слоя населения (недостаточно образованного, подверженного вредным привычкам, с невысоким уровнем трудовой этики). Помимо этого, руководители предприятий МСБ в связи с отсутствием достаточного времени, а также соответствующих навыков не могут обеспечить тщательный отбор сотрудников, среди которых порой оказываются недостаточно добросовестные работники с низким творческим потенциалом. Невысокая квалификация таких кадров неизбежно приводит к преобладанию в организациях МСП административных методов управления персоналом.

Высокая степень универсальности персонала малого и среднего бизнеса в ряде случаев приводит к тому, что часть рабочих мест остается неспециализированной, не обеспеченной соответствующей регламентирующей документацией. Это приводит к снижению ответственности работников, повышению длительности выполнения трудовых функций, к росту брака в работе. Нередко в организациях МСБ отсутствует регламентация внутреннего распорядка, то есть правил приема и увольнения работников, не оговорена система взаимоотношений работодателя и исполнителя, не формализована структура рабочего времени, не выстроена система заработной платы, социального обеспечения и карьерного роста. Все это приводит к тому, что часть наиболее способных сотрудников через определенное время работы в организациях МСБ переходят на предприятия крупного бизнеса [2].

Существуют также проблемы в части оплаты труда работников, занятых непосредственно в производственном процессе. Преобладающая здесь сдельная система порождает существенную нестабильность фонда оплаты труда (зависящего от доходов компании) и, как следствие, делает практически невозможным формирование резерва для инвестирования в подготовку и повышение квалификации персонала, в развитие нематериальных форм мотивации. Частое отсутствие в организациях МСБ адекватных систем оценки эффективности деятельности работников и обоснованного размера денежного вознаграждения последних приводит к недостаточному уровню доходов компании и серьезному риску банкротства [3]. Нередкое отсутствие перспектив карьерного роста порождает в организациях МСП снижение мотивации к высокопроизводительному труду. К этому добавляется отсутствие системы социальной защищенности работников, которые в итоге рассматривают свою работу в организации как временную, пока не подберут себе место на предприятии более крупного бизнеса. Снижению мотивации персонала предприятия МСБ также способствует отмеченное выше отсутствие обратной связи, обоснованной системы оценки деятельности сотрудников.

Одной из особенностей ряда предприятий малого и среднего бизнеса является сезонный характер их деятельности. Во многом это предопределяет отсутствие в этих предприятиях системы планирования и бюджетирования. Это оторванность порождает проблему закрепления за предприятием квалифицированных и, как правило, узкопрофильных специалистов. Обучение вновь принятого в организацию сотрудника может занять длительное время. При этом отдача от нового работника еще долго будет ниже, чем от его предшественника. Учитывая это, руководители компании часто вместо одного выбывшего сотрудника нанимают двух, а иногда и трех новых, что неизбежно ведет за собой рост фонда оплаты труда. Отдельные организации устанавливают для новых сотрудников испытательный срок с доплатой до среднего в компании уровня заработной платы без учета отдачи от этих сотрудников. В результате по окончании действия оговоренной выше надбавки у нового сотрудника либо падает заработная плата, либо этому сотруднику необходимо существенно повысить производительность своего труда, чтобы сохранить прежний уровень своего дохода [4]. Помимо этого, работники, задействованные в производственном процессе в период пиковой нагрузки и получающие относительно высокую зарплату, привыкают к этому заработку и выражают несогласие с его падением в «низком» сезоне, что часто приводит к увольнению этих работников. Учитывая сказанное, каждый руководитель (собственник) должен отслеживать уровень оплаты труда в соответствующей отрасли (и особенно у конкурентов), состояние рынка трудовых ресурсов и, в частности, уровень безработицы и по результатам данного анализа, своевременно индексировать размер заработной платы и совершенствовать систему мотивации труда, предотвращать текучесть персонала. Одним из вариантов смягчения негативных последствий «низкого» сезона может стать формирование на предприятии института наставничества с обучением работников смежным профессиям [5].

Продолжением (но на более высоком уровне) идеи наставничества является сотрудничество хозяйствующих субъектов малого и среднего предпринимательства с учебными заведениями, в частности, с университетами. Подобное сотрудничество способствует подготовке специалистов с практической ориентацией, появлению в результате этого новых образцов техники и технологий, формированию здоровой конкурентной среды. Практика, однако, показывает, что названное сотрудничество характерно в основном для крупных университетов с крупными производственными компаниями [6]. Что касается организаций малого и среднего предпринимательства, то они имеют более скромные по сравнению с крупным бизнесом финансовые возможности. Ограничивает возможность МСБ и нестабильность последнего, связанная с описанной выше сезонностью ряда производств, а также со сменой вида деятельности, руководства (собственника) и кадрового состава. Организации МСП, как правило, сотрудничают с университетами лишь при условии высокой гарантии получения значимого результата. Эти организации предпочитают варианты сотрудничества, не требующие значительного количества проводимых совместно работ. С большей готовностью руководством компаний МСБ направляет своих работников на проводимые университетами программы повышения квалификации или профессиональной подготовки [7].

Как правило, наибольшую активность в части сотрудничества с университетами проявляют компании, созданные относительно недавно. Руководство таких компаний в качестве результата названного сотрудничества видят, в первую очередь, повышение инновационного потенциала своей организации на базе полученных в университете научных

знаний [8]. Что касается компаний со стажем (15-20 лет), то они обычно менее активны в плане совместной работы с вузами, что объясняется достигнутой ими рыночной устойчивостью и пониженной в связи с этим готовностью к инновационному развитию. Среди проблем, препятствующих более тесному сотрудничеству малого и среднего бизнеса с университетами, можно отметить следующие:

- недостаточная информированность руководства МСБ об исследовательских возможностях вузов;
- усложненная процедура оформления с университетами сопроводительных документов;
- незаинтересованность университетов в выполнении недорогих совместных работ, направленных на решение прикладных задач;
- недостаточная активность научно-образовательных учреждений при осуществлении исследований, связанных с работой с клиентами;
- незаинтересованность предприятий МСП (в отличие от университетов) в тиражировании результатов совместных исследований;
- оторванность осуществляемых в вузах исследований от реальных запросов экономики;
- отсутствие в университетах действенной системы мотивации научных работников к коммерциализации полученных результатов.

Действенным вариантом сотрудничества малого и среднего производственного бизнеса и научно-образовательных учреждений с максимизацией коммерческого успеха является создание малых инвестиционных предприятий (МИП). Помимо чисто коммерческого результата названный альянс позволяет создавать дополнительные рабочие места для преподавателей, аспирантов, магистров и бакалавров вуза, в реальном производстве применять полученные знания. Положительным примером в этом плане является Ассоциация высоких технологий, созданная в Ростовской области и работающая с федеральным университетом, областной администрацией и другими вузами региона. Другой пример — Юргинский технологический институт, конкурентным преимуществом которого является практико-ориентированная подготовка студентов на базе некогда градообразующего предприятия «Юргинский машиностроительный завод». Выпускники указанного института занимали должности от мастеров производств до ведущих инженеров и руководителей предприятия. Следует заметить, что в ситуациях, когда крупные градообразующие предприятия перестают существовать, университетам необходимо приспособиться к новым условиям взаимодействия уже с предприятиями малого и среднего бизнеса [6].

В последние годы активно обсуждается вопрос о моделях функционирования современных университетов. Существует мнение, что в сложившихся социально-экономических условиях традиционная модель, основой которой является повышение профессиональной грамотности населения и развитие человеческого капитала, должна трансформироваться в модель, где главным должно быть продуцирование знаний как инновационного продукта, обеспечивающего конкурентоспособность обладателя этих знаний, то есть продукта, имеющего экономическую и социальную значимость. В целях ускорения названного тренда в научной литературе предлагаются следующие шаги [10]:

- усилить поддержку государственными и частными структурами предприятий МСП, сотрудничающих с научно-образовательными учреждениями;
- интенсифицировать работу по созданию технопарков, малых инновационных предприятий, центров коммерциализации инновационных технологий;

- расширять сферы взаимодействия университетов и предприятий МСБ (прохождение студентами практики, обмен сотрудниками, участие работников реального сектора в учебном процессе вуза и т.п.);
- сформировать базу данных для поиска потенциальных партнеров среди научно-образовательных учреждений и организаций малого и среднего бизнеса;
- активизировать работу фондов, оказывающих поддержку научным структурам в части совместных проектов предприятий и университетов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учет в кадровом менеджменте особенностей малого и среднего бизнеса посредством купирования негативных сторон МСБ и использование его преимуществ в сочетании с содружеством с научно-образовательными учреждениями позволят оптимизировать процесс управления персоналом в организациях МСП и, как следствие, повысить долговременную устойчивость этих организаций

ЛИТЕРАТУРА

1. Тарасов П.Д. К вопросу о специфике управления персоналом на предприятиях малого бизнеса // Электронно-научно издание «Парадигма» — 2022. — № 1 — С. 72–76. URL: <https://paradigma.science/journal> (Дата обращения: 24.01.2024)
2. Делать Дело. Производственный персонал [Электронный ресурс]. — 2019. — Режим доступа: <https://delatdelo.com/organizaciyabiznesa/proizvodstvennyj-personal.html>. (Дата обращения: 12.01.2024)
3. Володина Д.А., Сапранкова Т.А. Проблемы управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса производственной сферы // Современные технологии управления персоналом: от проблем к решению: сборник статей участников Международной научно-практической конференции, Челябинск, 20–21 апреля 2019 года / Под редакцией И.В. Резанович. — Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. — С. 39–43. (Дата обращения: 11.12.2023)
4. Синюк Т.Ю., Белов М.Т. «Манипулятивные ловушки» новых сотрудников производственного сектора малого и среднего бизнеса // Современные научные исследования и разработки. — 2017. № 4 (12). С. 75–78. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_23837532_59071481.pdf (Дата обращения: 02.10.2020) DOI: 10.23670/IRJ.2023.134.106
5. Мокий М.С. Состояние объекта и индикаторы состояния. Проблемы управления персоналом / М.С. Мокий, М.Э. Кортес // Управление. — 2022. — № 10 (2). — С. 43–50. — DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-43-50
6. Морозова М.В., Захарова А.А., Лизунков В.Г. Сотрудничество университетов с предприятиями малого и среднего бизнеса // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2021. № 4 (44). С. 20–29. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47697001> (Дата обращения 23.11.2023). DOI: 10.54509/22203036_2021_4_20
7. de Wit-de Vries E., Dolfsma W.A., van der Windt H.J., Gerkema M.P. Knowledge transfer in university-industry research partnerships: a review. The Journal of Technology Transfer. 2019. Vol. 44 (4). P. 1236–1255. DOI: 10.1007/s10961-018-9660-x
8. Коновалова В.Г. Состояние, проблемы и перспективы профессиональной подготовки в области управления персоналом: мнение вузов / В.Г. Коновалова, М.А. Федотова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12, № 1. — С. 44–51. — DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-44-51. — EDN RYVUAD.

9. Moraes Silva Diego R de, Lucas L.O., Vonortas N.S. Internal barriers to innovation and university-industry cooperation among technology-based SMEs in Brazil. Industry and Innovation. 2020. Vol. 27, Iss. 3. P. 235–263. DOI: 10.1080/13662716.2019.1576507
10. Профессиональный сектор управления персоналом в РФ: современное состояние и перспективы развития / С.Б. Долженко, Р.А. Долженко, М.В. Чудиновских [и др.] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12, № 6. — С. 9–18. — DOI 10.12737/2305-7807-2024-12-6-9-18. — EDN XQOLSN.

REFERENCES

1. Tarasov P.D. On the issue of the specifics of personnel management in small businesses // Electronic scientific publication “Paradigma” — 2022. — No. 1 — P. 72–76. URL: <https://paradigma.science/journal> (Access date: 01/24/2024)
2. Do the Business. Production personnel [Electronic resource]. — 2019. — Access mode: <https://delatdelo.com/organizaciyabiznesa/proizvodstvennyj-personal.html>. (Date of access: 01/12/2024)
3. Volodina D.A., Saprankova T.A. Problems of personnel management in small and medium-sized enterprises in the manufacturing sector. Modern technologies of personnel management: from problems to solutions: collection of articles by participants of the International Scientific and Practical Conference, Chelyabinsk, April 20–21, 2019 / Edited by I.V. Rezanovich. — Chelyabinsk: SUSU Publishing Center, 2019. — P. 39–43. (Access date: 12/11/2023)
4. Sinyuk T.Yu., Belov M.T. “Manipulative traps” of new employees in the manufacturing sector of small and medium-sized businesses // Modern scientific research and development. — 2017. No. 4 (12). Pp. 75–78. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_23837532_59071481.pdf (Access date: 10/02/2020) DOI: 10.23670/IRJ.2023.134.106
5. Mokiy M.S. Object state and status indicators. Problems of personnel management / M.S. Mokiy, M.E. Cortez // Management. — 2022. — No. 10 (2). — P. 43–50. — DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-43-50
6. Morozova M.V., Zakharova A.A., Lizunkov V.G. Cooperation between universities and small and medium-sized businesses // Professional education in Russia and abroad. 2021. No. 4 (44). Pp. 20–29. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47697001> (Date of access: 11/23/2023). DOI: 10.54509/22203036_2021_4_20
7. de Wit-de Vries E., Dolfsma W.A., van der Windt H.J., Gerkema M.P. Knowledge transfer in university-industry research partnerships: a review // The Journal of Technology Transfer. 2019. Vol. 44 (4). P. 1236–1255. DOI: 10.1007/s10961-018-9660-x
8. Konovalova V.G. State, problems and prospects of professional training in the field of personnel management: opinion of universities / V.G. Konovalova, M.A. Fedotova // Personnel management and intellectual resources in Russia. — 2023. — T. 12, No. 1. — P. 44–51. — DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-44-51. — EDN RYVUAD.
9. Moraes Silva Diego R de, Lucas L.O., Vonortas N. S. Internal barriers to innovation and university-industry cooperation among technology-based SMEs in Brazil // Industry and Innovation. 2020. Vol. 27, Iss. 3. P. 235–263. DOI: 10.1080/13662716.2019.1576507
10. Professional sector of personnel management in the Russian Federation: current state and development prospects / S.B. Dolzhenko, R.A. Dolzhenko, M.V. Chudinovskikh [etc.] // Personnel and intellectual resources management in Russia. — 2023. — T. 12, No. 6. — P. 9–18. — DOI 10.12737/2305-7807-2024-12-6-9-18. — EDN XQOLSN.