

УДК 351.83

М. П. БУБЛІЙ

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Узагальнено особливості формування трудового колективу-команди малого або середнього підприємства його соціально-психологічні особливості, а також психологічні особливості підприємця-ініціатора цього підприємства.*

**Ключові слова:** управління персоналом, малі та середні підприємства, організація управління персоналом, мотивація і стимулювання праці.

*The article summarizes the features of formation of the staff-team small or medium enterprise to its social and psychological characteristics, and psychological characteristics of entrepreneurs, the initiator of the enterprise.*

**Key words:** personnel management, small and medium enterprises, organization management, motivation and stimulation of labor.

Економічні процеси, що відбуваються під час підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки, характеризуються динамічністю протікання, великою кількістю та мінливістю факторів, що впливають на функціонування малих та середніх підприємств і нерозривно зв'язані з управлінням персоналом, а також процесом творчості, що робить прогнозування і аналіз підприємницької діяльності складними і в той же час необхідними.

Ефективне управління персоналом необхідне не тільки для суб'єктів господарської діяльності, що тільки створюються, а також для тих, які працюють. Саме це робить підприємницьку діяльність об'єктом підвищеної уваги з боку учених: Г. Баранової, А. Блинова, О. Василевської, В. Весніна, В. Грибова, В. Дорошенка, А. Кібанова, Т. Родкіна, В. Панкратова, Е. Смирнова, Е. Уткіна та ін. На сьогодні дослідження в напрямку управління персоналом на малих і середніх підприємствах мають загально науковий сенс і носять більш описовий характер. Однією з причин такої спрямованості досліджень є відсутність дієвого, науково обґрунтованого підходу і методу, на якому базувався механізм моделювання і оцінки ефективності системи управління персоналом на малих та середніх підприємствах.

Метою цієї статті є узагальнення особливостей формування трудового колективу-команди малого або середнього підприємства його соціально-психологічні особливості, а також психологічні особливості підприємця-ініціатора цього підприємства.

Прискорення ритму економічних і технологічних змін висуває суворі вимоги до суб'єктів економіки по своєчасному і навіть випереджальному відстеженню цих змін і гнучкої адаптації до них. Інструментом пристосування до цих вимог є малі і середні підприємства.

Підтримка розвитку та зміцнення малих і середніх підприємствах є одним з пріоритетів економічного розвитку України. У свою чергу, розвиток підприємництва є однією з невідмінних і необхідних умов становлення ринкових відносин. Малі та середні підприємства мають великий потенціал для поліпшення стану економіки внаслідок таких якостей, як гнучкість і динамічність. Дієвим механізмом поліпшення діяльності малих і середніх підприємств є вдосконалення процесу управління персоналом. Велика частина складнощів, присутніх у розвитку і функціонуванні підприємництва, пов'язані з тим, що на даних підприємствах на цей час відсутня ефективна система управління персоналом, яка враховує особливості діяльності підприємництва в Україні і забезпечує ефективність подальшого розвитку малих і середніх підприємствах. Ефективність системи управління персоналом на малих і середніх підприємствах значною мірою залежить від організаційної структури підприємства, від зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на її формування і діяльність, від форми підприємницької діяльності і низки інших організаційних аспектів господарювання.

Малі та середні підприємства швидко і повно враховують зміни попиту населення на окремі види продукції і послуг, мобільні при впровадженні нововведень. Вони не капіталомісткі, можуть функціонувати на основі наявної інфраструктури, ефективно використовують регіональні трудові і матеріальні ресурси. Діючи гнучко, моментально реагуючи на потреби ринку, малі та середні підприємства зможуть створити чималий виробничий потенціал у відносно короткій період часу.

Чинне українське законодавство критерієм для віднесення того чи іншого підприємства до розряду малих і середніх передбачає максимальні розміри чисельності працівників за укрупненими групами галузей. Так, згідно із Законом України “Про підприємства в Україні”, до малих підприємств відносять новостворені та діючі підприємства з чисельністю працюючих: у промисловості та будівництві – до 200 чоловік; в інших галузях виробничої сфери – до 50; у науці та науковому обслуговуванні – до 100; у галузях невиробничої сфери – до 25; в роздрібній торгівлі – до 15 чоловік [11].

Більше того, персонал виконує найважливішу роль для підприємств малого та середнього підприємництва. Талант, знання, професійна майстерність, винахідливість, вміння ризикувати, організаторські, виконавські здібності – основа успішної діяльності малих і середніх підприємствах. Унаслідок цього перед підприємством стоїть найактуальніше завдання ефективно розпорядитися цими складовими за допомогою системи управління персоналом.

Малі та середні підприємства мають низку особливостей з погляду управління і управління персоналом:

1. Персоніфікований, особистісний характер взаємин між підприємцем і працівником у невеликому колективі підприємства.

2. Особистісний характер відносин між підприємцем і клієнтами, тому що такі підприємства розраховані на обслуговування вузького кола споживачів, тобто його успіх багато в чому залежить від вміння налагодити з ними контакт.

3. Ключова роль підприємця-керівника в діяльності підприємства, його вклад у виробничий процес, у прямі контакти з постачальниками, клієнтами, що обумовлено його особистим майновим ризиком і відповідальністю за результати діяльності підприємства.

4. Великий вплив родинних зв'язків підприємця на кадрову політику, прийняття стратегічних рішень, вибір правових форм тощо, що обумовлено родинними зобов'язаннями і правом спадкування. Спостерігається також принципова відмінність у характері фінансування підприємств малого та середнього підприємництва. Якщо великі підприємства черпають необхідні ресурси, головним чином, через фондові біржі, то малі і середні покладаються на порівняно невеликі кредити банків, родичів, партнерів тощо.

5. Необхідність високого освітнього рівня підприємців і співробітників, яка об'єктивно обумовлена змістом їх діяльності і високих професійних вимог до них.

6. Гнучкість і неформальність управління персоналом, у силу того, що кожен співробітник знаходиться на очах, часом є єдиним фахівцем у своєму напрямку [4, с. 84].

Серед внутрішніх факторів виділено головний – управління. Саме від цього фактора багато в чому залежить діяльність малих і середніх підприємств, а він, у свою чергу, нерозривно зв'язаний з використанням персоналу. Управління персоналом на малих і середніх підприємствах має певні особливості, що визначаються двома основними ролями персоналу: стимулюючою і діяльною. У свою чергу, ролі персоналу визначаються соціально-психологічними особливостями індивідуального і групової поведінки персоналу на малих і середніх підприємствах.

Виявлена специфіка малого і середнього підприємництва обумовлює необхідність розгляду таких соціально-психологічних особливостей, якими характеризується персонал малих і середніх підприємств:

1) особистісні якості, стиль поведінки і керівництва підприємця-керівника;  
2) групове поведіння персоналу (дух єдиної команди в невеликому колективі малих та середніх підприємств) [5, с. 85].

Ці особливості є основою формування системи управління персоналом на малих та середніх підприємствах. Розглянемо їх докладніше.

Індивідуальне поведіння детермінуються багатьма параметрами, серед яких:

– індивідуальні здібності, нахили й обдарованість, схильність до реалізації будь-якої діяльності, орієнтація на її виконання;

– специфіка мотивації – специфіка потреб людини, уявлення про цілі професійної діяльності;

– індивідуальні цінності – загальні переконання, віра, світогляд, уявлення про світ;

– демографічні особливості – статеві і вікові;

– національні і культурні особливості – засвоєні на досвіді способи, правила і норми поведінки, що детермінують конкретні реакції людини в конкретних ситуаціях.

Особливості індивідуального поведіння підприємця-засновника, керівника малого або середнього підприємства полягають у тому, що саме підприємець одноосібно визначає стратегію, тактику ведення бізнесу, основи кадрової політики, управління персоналом підприємства. Теорією і практикою встановлено, що основою колективу малого або середнього підприємства є команда, а на формування команди впливає особистість підприємця, його індивідуальний стиль управління як лідера цієї команди [2 – 5; 7].

Перш ніж охарактеризувати, якими рисами характеру володіє підприємець, і який життєвий шлях звичайно передуює рішенням стати підприємцем, необхідно підкреслити, що кожен конкретний підприємець-ініціатор малого або середнього підприємства не завжди підходить під узагальнений образ, що неминуче виникає, коли робиться спроба взяти “середнє арифметичне”.

На наш погляд, основними психологічними особливостями підприємця-ініціатора малого або середнього підприємства є такі.

1. Бажання домогтися успіху і перемогти – це є для підприємця внутрішньою потребою. Крім того, потрібна й опора на власні сили, відчуття себе господарем свого життя. Усіх, хто замислюється про створення власної справи, хвилює питання, чи зможуть вони зберегти в собі віру і внутрішню твердість, що необхідні не тільки для подолання інерції при створенні всього нового, але і для управління створеним підприємством і для його розширення. Це положення підтверджується закордонними дослідженнями. Так, анкетування в м. Сент-Луїс (штат Міссурі) 31-го підприємця – власника підприємств малого та середнього підприємництва показало, що чим більш успішний підприємець, тим у більшому ступені йому властива внутрішня мотивація, і що ця якість взагалі відрізняє підприємців серед представників інших шарів працюючого населення, за винятком менеджерів-чоловіків [15]. Таким чином, із приводу внутрішньої мотивації можна зазначити таке: у підприємця ця риса характеру виражена звичайно сильніше, ніж у типового менеджера, що, як і підприємець, схильний у всіх ситуаціях шукати опору всередині себе, але в меншому ступені.

2. Прагнення до незалежності і жага успіху мають тісний зв'язок із зазначеною вище схильністю мати внутрішню точку опори. Підприємець – це людина, що все робить по-своєму і тоді, коли вважає потрібним; таким людям важко працювати на когось іншого. Під жагою успіху для ініціатора малого або середнього підприємства розуміються три складові:

– готовність нести відповідальність за свої рішення, уміння поставити мету і досягти її власними силами;

– схильність до помірної ризику, ставка на власні знання й уміння, а не на сліпий випадок;

– уміння за кожним рішенням бачити конкретний результат (треба зазначити, що малі та середні підприємства – найбільш ефективна форма досягнення цієї складової).

Існує певна залежність між внутрішнім прагненням до успіху і вибором підприємницької кар'єри. Проведене дослідження серед власників малих підприємств в США виявило, що основною причиною створення своєї справи було не отримання доходу, а можливість самореалізації та незалежність в прийнятті рішень [8, с. 46].

3. Готовність до ризику. Ця риса відзначається практично в усіх запропонованих останнім часом визначеннях підприємця. Дійсно, уміння ризикувати – будь-то у фінансовому, соціальному або психологічному плані – є невід'ємною частиною процесу підприємництва.

Такими, на нашу думку, є основні риси соціально-психологічного портрету підприємця, засновника власного малого або середнього підприємств. Підсумовуючи вищевикладене, відзначимо, що підприємцями стають люди з самим різним рівнем освіти, з різних соціальних верств і мають зовсім різні трудові біографії, при цьому стать принципового значення не має.

Основи групового поведіння зв'язані з багатьма параметрами, основні серед них:

- особливості корпоративної культури – трудові цінності, правила поведінки, характерні для конкретного трудового колективу;

- особливості групової динаміки – етапи розвитку колективу, особливості лідерства, способу поведінки в ситуації конфлікту.

Колектив малого або середнього підприємства володіє кількома соціально-психологічними особливостями, характерними для малих груп, тому що багато психологічних закономірностей малих груп вірні і для колективу такого підприємства [9, с. 31]. У працівників підприємств малого та середнього підприємства більш ніж деінде існує актуальна потреба і можливість у неформальному спілкуванні і соціальних контактах. Більш того, малі та середні підприємства можуть досягти найбільш ефективних результатів у своїй діяльності в тому випадку, якщо його колектив являє собою єдину команду.

У сучасній літературі в більшості випадків терміни “команда” і “група” уживаються як синоніми. Однак, як відзначають Д. Ільген, Д. Майор та ін., слово “команда” точніше і переважніше, оскільки воно означає не будь-яку соціальну групу, а лише таку, котра орієнтована на виконання ділової задачі [17, с. 248]. Іншими словами, команда – це згуртована робоча група або трудовий колектив.

Крім того, трудовий колектив-команда – це сукупність людей, об'єднаних загальною метою, спільною діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва і взаємодопомоги [7, с. 84].

Формування трудового колективу-команди малого або середнього підприємства вимагає наявності певного призначення підприємства, в яке вірять усі члени команди, – місії підприємства. Також для створення команди на підприємстві необхідно проаналізувати такі параметри: типи команд; організаційну культуру підприємства; особливості стилю взаємодії підприємця-керівника з іншими співробітниками.

У теорії і практиці формування команд виділяють такі типи команд:

1. Команди, що займаються підготовкою рекомендацій (проектні групи, групи по аудиту тощо).

2. Команди, що займаються безпосереднім здійсненням будь-якої діяльності, виготовленням чого-небудь. Діяльність такої групи, як правило, не має обмежень в часі. Для ефективного керівництва нею важливо концентруватися на продуктивності команди.

3. Команди, що керують процесом. Перед ними стоять конкретні цілі, що відрізняються від цілей підприємства [6; 12; 13].

Персонал малих та середніх підприємств може належати до кожного з цих типів, але найчастіше відносяться до другого типу команд.

Наступний важливий параметр створення команди малого або середнього підприємства – організаційна культура підприємства, що характеризується через: прийняті всіма співробітниками підприємства норми, способи розподілу влади, згуртованість і зв'язаність членів команди, характерні способи організації командної взаємодії, організація рольового розподілу, рівень мотивації членів команди.

Мотивація – основа існування трудового колективу-команди. Мета менеджерів зводиться до пошуку такої системи мотивації і стимулювання, що в якнайбільше відповідала б фізіологічним і психологічним потребам людини і враховувала його індивідуальні особливості [14, с. 125]. Тому виникає необхідність управління мотиваційними процесами, створення і реалізації моделі мотивації працівників малих і середніх підприємств.

Існують три учасники процесу мотивації в колективі-команді малого або середнього підприємства – сама робота, співробітники підприємства і керівник-підприємець, тобто:

1. Робота співробітників у колективі-команді повинна мати конкретне значення і приносити задоволення, а також повинна відігравати важливу роль у діяльності підприємства. Співробітник не буде задоволений своєю працею, якщо результат його діяльності непомітний, особливо на малих та середніх підприємствах, де кожен співробітник знаходиться на очах.

2. Співробітники повинні усвідомлювати, що несуть конкретну відповідальність за роботу, яку виконують – виробництво продукції або надання послуги. Таким чином, у них повинен бути певний ступінь самостійності.

3. Підприємець повинен оцінювати і заохочувати співробітників за добре виконану роботу і вносити пропозиції щодо поліпшення якості і швидкості виконання роботи.

Більшість підприємств малого та середнього підприємництва ставлять перед собою довгострокові цілі, характер яких не завжди чітко визначений, у той час як працівники зосереджуються на найближчих цілях – підвищення зарплати і поліпшення умов роботи [4, с. 71]. У такій ситуації необхідний обґрунтований вибір методів і прийомів мотивації.

Тільки високий рівень мотивації членів команди може привести до такого:

- ефективної участі всіх її членів у загальних зусиллях, роботи на совість, того, що працівники не будуть бігти від роботи, навіть коли з'являється така можливість;

- виконання індивідуальних завдань з орієнтацією на досягнення загальної мети;

- раціонального використання ресурсів, устаткування і кваліфікації для реалізації загальних цілей, того, що працівники не будуть ховати своїх знань, інформації друг від друга, будуть готові поділитися або допомогти один одному.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що персонал є вирішальним чинником у розвитку малого і середнього підприємництва.

При цьому під персоналом малих та середніх підприємств розуміється сукупність усіх людських ресурсів, якими вони володіють. Виділимо, що висока гнучкість, рухливість виробничої структури малих і середніх підприємств обумовлює те, що певна частина їх персоналу не є його штатними співробітниками. Таким чином, персонал малих і середніх підприємств – це штатні співробітники цих підприємств, а також фахівці сторонніх організацій, що залучаються до розробки і реалізації певних проектів, для проведення досліджень, реалізації конкретних заходів.

Роль персоналу для малого і середнього підприємств має подвійне значення. Так, персонал виконує стосовно підприємства такі основні ролі:

- 1) стимулюючу, оскільки через малі та середні підприємства підприємець і співробітник можуть задовольнити свої потреби в самореалізації, досягненні успіху, одержанні прибутку і, як наслідок, – поліпшення умов життя і праці; через малі та середні підприємства індивід може задовольнити особисті і суспільні потреби в нових товарах і послугах, що відсутні на ринку;

- 2) діяльну, оскільки персонал цих підприємств безпосередньо реалізує і здійснює підприємницьку діяльність, а крім того, через малі та середні підприємства створюються додаткові робочі місця на ринку праці.

Узагальнюючи вищевикладене, потрібно відзначити, що розвиток малого і середнього підприємства виконує в державі низку важливих соціальних і економічних функцій, володіючи при цьому своїми специфічними особливостями, як позитивними так і негативними, н них впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів.

Розглянуті особливості персоналу підприємств малого та середнього підприємств дозволяють зробити такий висновок. Для найбільш ефективної діяльності малих та середніх підприємств необхідна наявність таких умов: сприятливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, і насамперед – добре мотивованої команди однодумців із сильним лідером-підприємцем, глибоко зацікавленим в успіху своєї справи.

Умовою ефективною роботи підприємства є раціональне управління персоналом, створення оптимальної системи управління персоналом, що враховує особливості стилю взаємодії підприємця – керівника з іншими співробітниками, особливості командної роботи колективу співробітників малих та середніх підприємств.

## Література:

1. Баранова Г. В. Посттренинговое сопровождение персонала: тренинг закончен... Что дальше? / Г. В. Баранова. – СПб. : Речь, 2009. – 126 с.
2. Блинов А. О. Искусство управления персоналом : [учеб. пособ.] / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М. : ГЕЛАН, 2010. – 411 с.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : [пособ. по кадров. работе] / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2011. – 495 с.
4. Грибов В. Д. Менеджмент в малом бизнесе : [учеб. пособ.] / В. Д. Грибов. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 127 с.
5. Дорошенко В. Ю. Психология и этика делового общения : [учеб. пособ.] / В. Ю. Дорошенко. – М. : Изд. объединение “ЮНИТИ”, 2007. – 279 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом: регламентация труда / А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина. – М. : Экзамен, 2011. – 574 с.
7. Максвелл Джон С. Шеф и его команда: Как создать команду своей мечты : [пер. с англ.] / Дж. С. Максвелл. – СПб. : Питер, 2008. – 246 с.
8. Малий бізнес України. Підприємці здатні відродити країну / [Н. Д. Кожевіна, З. С. Варналій та ін.]. – К. : Асоціація сприяння розвитку приватного підприємництва в Україні “Єднання”, 1996. – 144 с.
9. Панкратов В. Н. Психология управления людьми : [практ. руковод.] / В. Н. Панкратов. – М. : Изд. ин-та психотерапии, 2001. – 323 с.
10. Про Державну підтримку малого підприємництва : Закон України від 19 жовтня 2000 р. № 2063 – III // Уряд. кур’єр. – 2000. – 22 листоп.
11. Про підприємства в Україні: Закон України від 27 березня 1991 р. № 887 – XII // ВВР України. – 1991. – № 24. – Ст. 272.
12. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит: Изд. объединение Юнити, 2009. – 375 с.
13. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 668 с.
14. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : “ЭКМОС”, 2005. – 255 с.
15. Robert H. Brockhaus. Psychological and Environmental Factors which Distinguish the Successful from Unsuccessful Entrepreneur / Robert H. Brockhaus. – 1980. – 372 p.
16. Naisbitt J. Global Paradox: The Bigger the World Economy, the more Powerful its Smallest Players / John Naisbitt. – 2004. – P. 27–28.
17. Ilgen D. R. Team Research in the 1990 s. / D. R. Ilgen, D. A. Major, J. R. Hollenbeck. – San Diego u/a/, 2008. – P. 247.

Надійшла до редколегії 25.05.2012 р.