

---

обходимо либо увеличить объем выпуска продукции до 8475,59 ц (на 1075,59 ц), либо увеличить цену на продукцию до 547,04 руб. за 1 ц (на 8,48 руб.). Однако целесообразнее искать пути снижения размера постоянных затрат, так как лишь эта мера поможет повысить финансовую устойчивость данного фермерского хозяйства.

#### **Список используемой литературы:**

1. Материалы сайта Элитариум: Центр дистанционного образования [elitarium.ru](http://elitarium.ru)

2. Трофимычева Т.Е. Организация предпринимательской деятельности: Учебно-методический комплекс. – Ульяновск, Ульяновская ГСХА, 2010. – С.336

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*А.С. Данько, студентка 3 курса экономического факультета  
Научный руководитель – ассистент Н.Р. Александрова  
Ульяновская ГСХА*

Официальная статистика сектора малого предпринимательства свидетельствует о положительной динамике основных показателей этого сегмента экономики в 2000 – 2010 гг. За указанный период сектор малого предпринимательства являлся одним из самых динамичных в российской экономике.

В настоящее время в соответствии с данными Федеральной службы государственной статистики в России осуществляют деятельность 5 605 883 субъекта малого и среднего предпринимательства. В сфере малого и среднего предпринимательства с учетом индивидуальных предпринимателей заняты более 15 млн. человек [1].

Для любого предприятия персонал – важнейший актив, требующий существенных затрат, и малое предпринимательство не исключение. Поэтому при организации своего бизнеса необходимо определить, какие именно задачи нужно будет решить при выборе работников. Предприниматель оценивает свои финансовые возможности, определяет, какому количеству людей готов регулярно платить зарплату, а с кем можно будет заключать срочные трудовые договоры. Также необходимо определить виды работ, связанные со сферой деятельности малого предприятия, конкретные обязанности для каждого будущего сотрудника. Затем нужно определиться с требуемым уровнем квалификации для выполнения каждого вида работы. Как правило, основные требования касаются уровня профессиональной подготовки, стажа работы, образования, умения вести переговоры и т.д. Далее, в зависимости от специфики компании, следуют физическое состояние, близость места жительства к месту работы и др. [2].

Для малых предприятий возможны следующие варианты подбора пер-

---

сонала:

- индивидуальный (по рекомендациям, через личные знакомства);
- по объявлениям (через средства массовой информации и рекламу предприятия);
- через службу занятости населения.

Поиск работников по личным каналам приводит к ненужности специальных процедур отбора, поскольку на работу приглашается человек, о котором уже многое известно. Предпринимателю не стоит устраивать на своё предприятие родственников, приятелей и пр., если он не хочет однажды услышать: «Свои люди – сочтёмся», или что-то подобное. К тому же друзей тяжело увольнять, если они не справляются с поставленной задачей, или вдруг увольнение станет необходимостью, к примеру, в случае ликвидации предприятия.

Второй путь – обратиться в службу занятости или надёжное кадровое агентство. Спрос на рабочие места в настоящее время в разы превышает предложение, поэтому проблем с наймом работников не должны возникнуть.

Также предпринимателю стоит обратить внимание на людей, активно ищущих работу. Финансовый кризис ударил не только по многочисленному «офисному планктону», но и по высококлассным специалистам, которых «оптимизировали» на прежнем месте работы в целях экономии фонда заработной платы или в силу личных причин, касающихся взаимоотношений начальника и подчинённого. Такие люди, как правило, не сидят, сложа руки – активно рассылают резюме, размещают, где только можно, объявления о поиске работы. [2]

Многих работников привлекает работа на малых предприятиях. Можно выделить и ряд положительных сторон, которые способны удерживать высококвалифицированных рабочих и служащих:

- место работы и место жительства обычно находятся близко друг к другу;
- небольшой коллектив быстрее объединяется, что способствует укреплению отношений в коллективе;
- тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;
- достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;
- у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;
- работники могут участвовать в процессе принятия решений;
- заработная плата может быть сравнима с заработной платой на крупных предприятиях;
- возможно участие в доходах предприятия;
- работники могут стать акционерами или партнерами [3].

В малом бизнесе управленческие проблемы играют не меньшее, а часто и большее значение, чем на крупном предприятии, так как здесь острее конкуренция и меньше запас устойчивости. Успешная реализация целей любого предприятия непосредственно связана с оптимальным использованием ее человеческих ресурсов. Персонал предприятия – это его личный состав, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем. Особенности малого бизнеса

---

требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом, навыков использования современных технологий оптимизации человеческого потенциала и минимизации его ограничений для повышения конкурентоспособности и развития предприятия.

Особенности управления персоналом малого предприятия, не зависящие от форм собственности и сферы деятельности предприятия включают ряд характеристик.

1. Гибкая организация труда. Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия приходится выполнять функции, не свойственные их должностям, так как здесь необходимы универсальные работники, а не профессионалы узкого профиля. Чаще всего такие «универсалы» появляются в процессе работы малого предприятия, поскольку им приходится совмещать должности и выполнять различные виды работ.

2. Отсутствие многоуровневой организационной структуры приводит персонал к пониманию карьеры как расширению и усложнению функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличению заработной платы, а не повышению в должности.

3. Более высокая информированность работников. Руководителю предприятия сложно скрыть от персонала сведения о методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами. Информированность работников ставит работодателя в некоторую зависимость от них и тем самым вынуждает набирать персонал среди родственников, личных знакомых или по рекомендации проверенных людей.

4. Меньшая степень бюрократичности в работе. На малых предприятиях отсутствуют многие правила и документы по регламентации работы с персоналом, а существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, к проявлению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам.

5. Отсутствие организованного обучения. Объясняется это рядом причин: недооценкой необходимости обучения руководителя предприятия, нехваткой средств, неопределенностью перспектив предприятия, низкой оценкой существующих курсов.

6. Повышенные требования к личным качествам работника. Малый коллектив быстрее освободится от того, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям предприятия.

7. Широкий выбор работников. Существующая безработица позволяет руководителям нанимать сотрудников на невысокую оплату труда, при этом имеется возможность экономить на социальных льготах, обучении, условиях труда и т.д. Отсутствие высокой квалификации у работников снижает уровень их претензий. Боясь потерять работу, многие добровольно идут на такие ущемления.

8. Ориентация не на прямые, а на косвенные свидетельства профессиональной пригодности работника. Значимость рекомендаций на малых предприятиях в настоящее время рассматривается не только с точки зрения

---

подтверждения профессионализма работника. Фактически рекомендации подтверждают наличие у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действие работника. Другими словами, важно не только содержание рекомендации, а личность (должность) того, кто ее дает. В этом случае принципы кадрового отбора ориентированы не на прямые, а на косвенные свидетельства профессиональной состоятельности кандидата. Предприятие получает работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем принесут предприятию дополнительные заказы и предложения.

9. Социальная незащищенность. Благополучие персонала зависит от руководителя. Прослеживается слабая формализованность трудовых отношений: часто предпочтение отдается устным трудовым договорам, редко гарантируется охрана труда, работник может остаться без оплаты больничных, учебных и ежегодных отпусков. Практически на всех малых предприятиях коллективные договора, профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на администрацию в защиту интересов работников, отсутствуют. Единственный документ, который регулирует отношения работодателя с работниками, – Трудовой кодекс РФ.

10. Существенное различие стартовых условий предприятия. Бывшие государственные предприятия уже имеют помещения, оборудование, сложившуюся систему хозяйственных связей. Это дает возможность бывшим государственным предприятиям развивать и совершенствовать социально-бытовую сферу и вкладывать средства в обучение и развитие своего персонала. Однако ориентация на традиционную организацию труда не позволяет им обеспечивать достаточную для функционирования в рыночной среде гибкость, что и сказывается на более низкой доходности по сравнению с новыми предприятиями.

Наряду с общими особенностями управления персоналом малого предприятия существуют различия на предприятиях разных сфер деятельности [3].

Управление персоналом на малых предприятиях осуществляется, чаще всего, посредством личного общения. Такого рода общение должно быть двусторонним процессом между работодателем и его работниками. Руководитель должен предоставлять работникам следующую информацию: инструкции по работе, изменения в положениях и условиях, правилах и процедурах производственного процесса, в развитии предприятия. В то же время руководитель должен прислушиваться к сообщениям работников, их мнениям, предложениям и жалобам.

Общение на малом предприятии обычно осуществляется через:

1) беседы один на один – общаясь с работниками во время неофициальных бесед или официальных дискуссий, руководитель предоставляет работникам информацию и использует механизм обратной связи. Такие беседы позволяют обсудить важные проблемы и предоставить работникам возможность задать руководителю вопросы и высказать свое мнение;

2) создание руководства (справочника по малому предприятию) для персонала с полной информацией о направлении деятельности предприятия, его возможностях, правилах, процедурах и общих условиях работы. Данное руководство должно быть доступно для всех работников;