

## ОСОБЛИВОСТІ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Херсонський національний технічний університет

**Анотація.** В статті розглянуто аспекти керування залученням персоналу в діяльність малих підприємств. Визначено «залучення персоналу» як інтегральний показник, що відображає відношення працівників до праці й організації. Запропоновано напрями роботи зі створення й підтримки високого рівня залучення персоналу.

**Ключові слова.** Малі підприємства; персонал; залучення персоналу; принципи залучення.

### FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES

**Abstract.** The article considers aspects of personnel involvement management in the activities of small enterprises. «Staff involvement» is defined as an integral indicator that reflects the attitude of employees to work and organization. The directions of work on creation and maintenance of a high level of involvement of the personnel are offered.

**Keywords.** Small businesses; personnel; staff involvement; principles of involvement.

Умови діяльності сучасних малих підприємств характеризуються гострою конкуренцією, край обмеженим доступом до фінансових ресурсів, невеликою чисельністю персоналу, високою інтенсивністю праці. І керівники підприємств усе більше зацікавлені в залучених співробітниках, які швидко реагують на зміни, неформально відносяться до роботи, ефективно справляються з поставленими завданнями. Іншими словами, організації потребують залучених співробітників, які зацікавлені в її успішності. У цих умовах виживання й довгостроковий розвиток малого підприємства ще більшою мірою залежить від ефективності системи керування персоналом і зокрема від керування залученням кожного співробітника в діяльність підприємства, високого рівня залучення в діяльність організації, яким можна й потрібно управляти. У зв'язку із цим зростає актуальність керування залученням персоналу й важливість даної проблематики на малих підприємствах.

Мале підприємство має певні якісні особливості, які визначають залежність результатів функціонування від діяльності керівника: як правило, керівник і власник підприємства – одна особа; обмеженість масштабів підприємства визначає особливий особистісний характер відносин між власником і працівником, що дозволяє добиватися діючої мотивації роботи персоналу й більш високого ступеня його задоволеності працею; повна відповідальність керівника за результати господарювання внаслідок його безпосереднього включення у виробничий процес; соціальна незахищеність працівників – в основному на малих підприємствах відсутні структури, які змогли б захищати інтереси працівників; у фінансуванні малі підприємства покладаються на невеликі кредити банків, власні кошти й «неформальний» ринок капіталів (гроші друзів, родичів і т.д.). Перераховані особливості дозволяють зробити висновок про те, що залучення працівників у трудовий процес є важливою умовою розвитку малого підприємства.

Характерними особливостями в управлінні персоналом малих підприємств є те, що саме невелика чисельність персоналу малих підприємств визначає особливості як керування персоналом у цілому, так і керування залученням зокрема. Відсутність кадрових служб і перевантаженість керівників на малих підприємствах створюють утруднення в плануванні й організації заходів щодо підвищення залучення персоналу в діяльність організації. Разом з тим невелика чисельність дозволяє керівникам застосовувати індивідуальний підхід до стимулювання й мотивації персоналу до підвищення залучення; з урахуванням індивідуальних мотивів кожного працівника пропонувати найбільш підходящі для задоволення цих мотивів стимули; особисто проводити оцінку, контроль і коректування залучення персоналу в безперервному режимі. Як правило, керування залученням на сучасних малих підприємствах проводиться інтуїтивно, на підставі особистого досвіду, кваліфікації й мотивації керівника до підвищення залучення [1]. Відсутність методичного інструментарію не дозволяє багатьом

керівникам управляти залученням систематично, усвідомлено, по заздалегідь відомих алгоритмах, з регулярним контролем і коректуванням показників і рівня залучення.

Теорія залучення персоналу розглядає питання про те, як компанія може досягти своїх стратегічних цілей, створюючи умови для розвитку персоналу, у яких кожний співробітник, менеджер і керівник будуть робити все можливе для блага компанії.

У Британському дослідницькому інституті CIPD під «залученням» розуміють концентрацію працівника на завданні, задоволеність своєю роллю, а також прихильність до організації та її цілей і цінностей [2].

Компанією Aon Hewitt, яка проводила дослідження залучення персоналу, сформульоване наступне визначення залучення: «залучення – це такий емоційний і інтелектуальний стан, у якому співробітники виконують свою роботу якнайкраще, при цьому залучення вважається найвищим рівнем, коли людина радіє за свою компанію, викладається й намагається працювати якнайкраще; це можна порівняти з підприємницькою моделлю, коли співробітник сприймає бізнес компанії як свій і вважає своїм обов'язком внести свій внесок у його процвітання» [3].

На думку дослідника Й. Хеллевіга, «залучення співробітників – це підхід, що дозволяє добитися того, щоб кожний співробітник широко опікувався про свою роботу, про компанію, у якій працює, і про її клієнтів» [4].

Учені A. Rucci, S.Kirn, R.Quinn вважають, що «залучення показує відношення співробітника до організації, її цінностей і цілей; залучений співробітник знає ситуацію в компанії й активно співробітничав з колегами для одержання кращих результатів, керуючись інтересами організації» [5].

Дослідник A. Astin відзначає, що залучений співробітник проявляє себе в трудовій поведінці:

- витрачає істотну кількість своєї енергії для трудової діяльності компанії;
- ініціативно бере участь у різних внутрішньо-організаційних справах, вступає у внутрішньо-організаційні неформальні групи, співробітничав із представниками інших підрозділів компанії;
- позитивно озивається про компанію в спілкуванні із представниками інших компаній, клієнтами, готовий порекомендувати й рекомендує її як чудового роботодавця;
- безупинно придумує й реалізує нові пропозиції по поліпшенню роботи компанії;
- відмовляється від будь-яких форм негативної трудової поведінки, які наносять прямий або непрямий збиток підприємству;
- ініціативно сприймає пропонувані в організації зміни, готовий залишитися в компанії, незважаючи на її скрутний стан» [6].

Проаналізувавши визначення поняття «залучення» [2, 4, 5, 6], можна зробити висновок, що загальним у більшості авторів є те, що вони відзначають залучення як відношення працівника до компанії, виконуваної роботи, яке мотивує його робити роботу якнайкраще.

Узагальнення наведених понять дозволяє стверджувати, що «залучення персоналу» є інтегральним показником, який може виступати в якості поняття, що відображає відношення працівників до праці й організації, а ступінь залучення, прихильності й лояльності стосовно місця роботи впливає на діяльність співробітників організації, на їхню ініціативність і бажання поліпшувати соціально-економічні показники діяльності. Це дає підставу вважати, що залучення працівника безпосередньо впливає на його результативність і ефективність.

Враховуючи напрацювання учених, сформулюємо основні принципи залучення працівників до компанії:

1. Залучення пов'язане із вкладенням фізичного, розумового, психологічного потенціалу в різні предмети. Предмети можуть бути досить загальними (підтримка кадрової політики) і більш приватними (реалізація змін у конкретній області).

2. Ефективність праці залежить від напрямку цієї діяльності на підвищення ступеня залучення працівника в процес праці.

3. У різних працівників неоднаково проявляється ступінь залучення в роботу навіть у тих самих умовах праці, з однаковим або тим же функціоналом, разом з тим залучення працівника є плаваючим показником, який у певних границях може змінюватися. Ширина діапазону зміни залучення працівника також є певним індикатором залучення працівника.

4. Залучення персоналу може мати як кількісні, так і якісні вираження. Рівень залучення працівника можна оцінити, наприклад, кількісно (скільки співробітник, наприклад, у середньому затримується на роботі, скільки раз на місяць виходить працювати надурочно й т.п.) і якісно (як

працівник вивчає всі внутрішні джерела інформації в компанії, читає інформаційне повідомлення від свого керівника або колег з інших підрозділів і ін.).

5. Кількість вивченого позапланово матеріалу, пов'язаного з важливими аспектами діяльності компанії, прямо пропорційна якості й кількості залучення працівника.

Таким чином, формуючи залучення персоналу, керівництво підприємства повинне прагнути створити умови для задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, його лояльності до цінностей компанії, прояву трудової активності й ініціативності за рамками функціонала посадової інструкції. Забезпечення залучення персоналу має плюси, як для самого співробітника, так і компанії. Якщо працівник активно залучений до роботи, він може реалізувати свій потенціал, просунути по кар'єрним сходам, використовувати можливості розвитку і т.д. Залучення персоналу впливає на прибуток підприємства за рахунок забезпечення якості обслуговування й задоволеності споживачів, а також високої продуктивності залученого персоналу.

Роботу зі створення й підтримки високого рівня залучення персоналу доцільно здійснювати в рамках програми підвищення лояльності й залучення співробітників, розробка якої повинна стати одним із пріоритетних напрямків керування персоналом малих підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шандова Н. В. Джерела підвищення продуктивності праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2 (2). С. 32-37.
2. Mitchell A. Building a brand from within through employee engagement. *Identity*. 2005. № 5. P. 18–20.
3. 100 Best Employers versus Standard & Poor's top 500 companies, 2015. URL: [http://hrc.com.ua/wpcontent/uploads/2015/08/HRC\\_Engagement-Survey\\_2015\\_UKR.pdf](http://hrc.com.ua/wpcontent/uploads/2015/08/HRC_Engagement-Survey_2015_UKR.pdf)
4. Хеллевіг Й. Вовлеченность персонала. Предварительная версия. Москва: Гайд Авара, 2012. 118 с.
5. Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn R.T. The employee-customer profit chain at SEARS. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. P. 83–97.
6. Astin A.W. Student Involvement: A Developmental Theory for Higher Education. *Journal of College Student Development*. 1999. Vol. 40 (5). P. 18–29.5.

**Шандова Наталія Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет, Херсон, e-mail: natsh@i.ua

**Латкіна Світлана Антонівна** – аспірант кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет, Херсон, e-mail: natsh@i.ua

**Shandova Natalija** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, entrepreneurship and economic security, Kherson National Technical University, Kherson, e-mail: natsh@i.ua

**Latkina Svitlana** – PhD students of the Department of Economics, entrepreneurship and economic security, Kherson National Technical University, Kherson, e-mail: natsh@i.ua