
Пути повышения эффективности системы управления персоналом на предприятиях ВЭД

Китухин Никита Михайлович
Студент ВлГУ, Россия, г. Владимир

E-mail: kituhin@mail.ru

Научный руководитель: Андрианов А.Ю.
к.э.н. Кафедра государственного права и
управления таможенной деятельностью ВлГУ, Россия, г. Владимир

Прежде всего, необходимо понять что, управление персоналом на предприятии, как часть менеджмента, основывается на школе человеческих отношений. Исследователи этой школы рекомендуют использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Немного позже, школа человеческих отношений трансформировалась в школу поведенческих наук, главным постулатом которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом. Исследования в этом направлении способствовали возникновению особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом». Трансформация была связана с развитием таких наук, как психология и социология. [2]

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас МакГрегор (1906-1964), разработавший теорию «Х» и «У», в соответствии с которой, существует два типа управления, отражающих два типа отношения к работникам.

Для организации типа «Х», к которой относится предприятие ООО «Кедр» характерны следующие предпосылки:

- человек имеет унаследованную неприязнь к работе и старается ее избегать;
- по причине нежелания работать большинство людей только под угрозой наказания могут осуществлять необходимые действия;
- человек предпочитает, чтобы им управляли, не желая брать на себя ответственности.

На основе таких исходных предположений автократ обычно:

- как можно больше централизует полномочия;
- структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений;
- стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции;
- для обеспечения выполнения работы может оказывать психологическое давление (угрозы).

[2]

Другим представителем поведенческой школы является Рэнсис Лайкерт. Он предложил четыре базовых стиля лидерства (табл.1).

Эксплуататорско-авторитарный	Благосклонно-авторитарный	Консультативно-демократический	Основанный на участии
<p>Руководители имеют характеристики автократа.</p>	<p>руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях наказанием.</p>	<p>Руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.</p>	<p>Групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям стиля 1, ориентированным на работу.</p>

Таблица 1. Стили лидерства, предложенные Лайкертом

Анализ стиля руководства показал, что предприятию ООО «Кедр» соответствует благосклонно-авторитарный стиль лидерства.

Ознакомившись со стилем и особенностями руководства, перейдем непосредственно к управлению персоналом.

Служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией (рис.1).

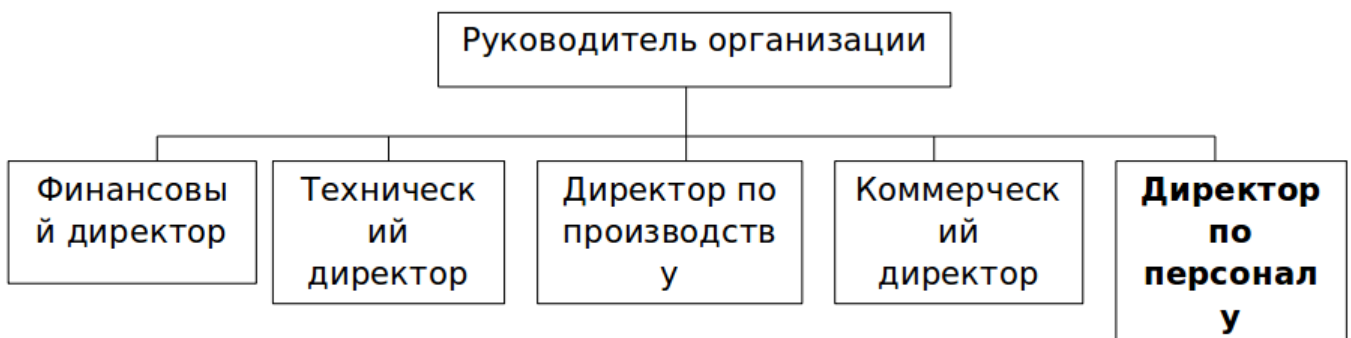


Рисунок 1. Структура управления предприятия ООО «Кедр»

В обязанности директора по персоналу входит не только управление уже имеющимися кадрами, но и подбор нового персонала.

Поиск и отбор новых работников осуществляется на основе комплексного подхода, который предполагает решение ряда задач:

1. Определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей организации.
2. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор средств и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов.
3. Разработка критериев для отбора кандидатов, наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий, на основе:
 - получения точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;
 - установления квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
 - определения личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы и соответствия требованиям организации.
4. Подбор или разработка методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить степень соответствия кандидатов выработанным критериям.
5. Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

С учетом опыта, которым располагают специалисты, работающие в организации, и практики, сложившейся в деле поиска и отбора персонала, руководство принимает решение о том, будут ли все эти задачи решаться собственными силами или для их решения потребуется приглашение внешних специалистов-экспертов.

Первым шагом для начала работы по подбору кандидата на выполнение того или иного вида работ может быть заполнение подразделением - заказчиком соответствующей формы заявки. Эта заявка должна содержать сведения, которые призваны максимально помочь людям, отвечающим за поиск нужных кандидатов, в формулировании требований (критериев отбора) к потенциальным кандидатам.

Согласно новым тенденциям привлечение хороших работников – это отнюдь не ежедневная привычная рутина по заполнению вакансий, а продуманная маркетинговая стратегия, позиционирующая корпоративную культуру, условия труда и саму суть бизнеса каждой компании как достойный продукт на рынке чрезвычайно капризных клиентов – эффективных менеджеров. Это требует иных ресурсов, иной роли менеджеров по персоналу, иного отношения работодателя к наемным работникам. [1, с.48]

Существует два типа подходов к подбору персонала (см. табл.2). Традиционный подход базируется на независимости предприятия от конкретных работников. Организация не ведет активный поиск талантливых людей. В результате исследований выяснилось, что вероятность заполучить лучших работников к себе на предприятие с таким подходом равна 15%, тогда как современный подход увеличивает это значение до 40%

Таблица 2. Сравнение подходов к подбору персонала

Подход традиционный	Подход современный
Людям нужны компании	Компаниям нужны люди
Конкурентное преимущество – основные активы	Конкурентное преимущество – талантливые люди
Компания не зависит от конкретных людей	Компания зависит от талантливых людей
Дефицит рабочих мест	Дефицит талантов
Сотрудники лояльны компании и заинтересованы в пожизненном найме	Сотрудники склонны к смене компаний, и их обязательства имеют срок
Сотрудники мотивируются зарплатой	Сотрудникам надо гораздо больше, чем зарплата
Растить все таланты внутри	Активно привлекать новые таланты
Заполнять вакансии	Постоянно искать лучших

Пользоваться проверенными ресурсами	Искать новые источники талантов
Брать тех, кто ищет работу	Заманивать тех, кто активно не ищет работу
Не выходить за рамки определенной «вилки» по должности	Ради лучших – выходить за границы «вилки»
Главное – отобрать нужных кандидатов	Главное- убедить нужных кандидатов
Найм при необходимости	Стратегия привлечения лучших

Согласно проведенному исследованию, предприятие ООО «Кедр» использует традиционный подход к подбору персонала. Тогда как, наилучшим является современный подход. Так как, он ориентирован на поиск лучших кадров, которые, в свою очередь, определяют конкурентоспособность компании на мировом рынке.

Список литературы

1. Юрлов Ю.Н., Орлянская Г.Л. Управление персоналом. Курс лекций. — ИМИТ СПбГПУ, 2009. — 168 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998 – 528с.
3. Мескон М., Альберт Ф., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997 – 492с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007 – 368 с.