

Кривоносова Кристина Сергеевна

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

Направление: Менеджмент

Магистерская программа: Управление человеческими ресурсами

**Современный процесс найма и управления человеческими ресурсами
в компании**

Аннотация. В статье уделяется внимание вопросам найма, возрастающей роли управления человеческими ресурсами в компании, и отличия его от управления персоналом.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, рабочая сила, найм и отбор персонала.

Сегодня задачи из сферы управления человеческими ресурсами во многом диктуются запросами современного динамичного мира. Этот мир претерпел значительные изменения вследствие влияния глобализации и технического прогресса. Стремление организаций значительно повысить производительность труда отражает их повышенное внимание к человеческим ресурсам как к неперемемному и необходимому активу компании и рассматривается их как вариант долгосрочных вложений.

Проблема управления кадровым потенциалом многих предприятий республики имеет междисциплинарный характер, это приводит к необходимому применению для ее разрешения комплексных подходов с учетом экономических, юридических, социологических, психологических и других факторов. Чтобы решить эту проблему, в Казахстане созданы научные школы, разрабатываются концепции, издается специальная литература, ведется подготовка специалистов. Чтобы создать эффективную систему кадров, нужно понять, каково ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации.

Необходимо отметить, что человеческие ресурсы – это люди (включая их знание, навыки и способности) внутри организации. Их усилия позволяют организации достигать своих целей.

В свою очередь, управление человеческими ресурсами (известное как УЧР) это эффективное использование человеческих ресурсов организации (сотрудников), позволяющее улучшить результаты деятельности компании. Управление человеческими ресурсами это одна из самых сложных задач, стоящих сегодня перед бизнес организациями. Эта задача находится в ответственности всех менеджеров организации, ведь только эффективно управляя человеческими ресурсами своей компании, компания сможет достичь поставленных целей.

В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе. При этом приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

Ряд авторов употребляет понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» как синонимы, другая группа авторов считает, что термин «управление человеческими ресурсами» акцентирует внимание на стратегических аспектах принятия кадровых решений, а понятие «управление персоналом» в большей мере характеризует повседневную оперативную работу с кадрами (табл. 1).

Таблица 1

Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»

Сфера деятельности	Цель деятельности	Типичные функции	Кому докладываю т о
---------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------------

			выполнении
Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)	Решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач	<ul style="list-style-type: none"> – Планирование человеческих ресурсов – Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации – Планирование затрат на персонал в рамках общих затрат организации 	Директору
Управление персоналом (оперативная деятельность)	Решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства	<ul style="list-style-type: none"> – Подбор и расстановка кадров – Управление трудовой мотивацией – Разрешение конфликтов – Организация оценки персонала – Организация оплаты труда 	Заместителю директора

Ко второй половине XX в. в области теории управления человеческими ресурсами выделились и развивались три основных подхода: экономический, органический (организационный), гуманистический.

В рамках экономического подхода ведущее место отводится технической подготовке работников на предприятии (направленной на овладение трудовыми приемами), а не управленческой. Организация рассматривалась как огромный механизм, все части которого строго подогнаны друг к другу.

В рамках организационного подхода сформировался новый взгляд на персонал, который стали считать не трудовым ресурсом, а человеческим.

Гуманистическая парадигма (подход), развивающаяся в последнее время, исходит из представления об организации как о культурном феномене и фиксируется на собственно человеческой стороне организации:

– насколько работники интегрированы в существующую систему ценностей организации (в какой степени они безоговорочно принимают ее как свою собственную);

– насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности.

Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

Работодатели в последнее время часто отмечают важность проблемы дефицита рабочей силы. Существует ощутимый разрыв между требованиями работодателя к кандидатам на открытые вакансии и возможностями рынка труда. Часто поиск и подбор персонала связан с высокими издержками: асимметрия информации, проблемы соответствия работника и рабочего места (мэтчинга) и другие несовершенства рынка труда требуют от работодателей определенных затрат. Чтобы получить максимальную отдачу от мэтчинга, необходимо находить пути сокращения издержек поиска и подбора при сохранении уровня эффективности найма сотрудников. Для этих целей предприятия на рынке труда разрабатывают стратегии найма персонала и управления человеческим капиталом организации.

Предполагается, что чем выше уровень безработицы на рынке, тем больше кандидатов находится в поиске вакансий и тем проще работодателю заполнить вакантное место с помощью низкочастотных каналов поиска: прямого поиска и поиска с помощью государственной службы занятости.

При выборе стратегии найма персонала менеджеры всегда опираются на финансовые возможности предприятия. Недостаточный бюджет управления человеческими ресурсами может закрыть доступ к высокочастотным

стратегиям найма, таим как поиск через рекрутинговые агентства или обучение работников за счет компании. К этой группе факторов так же относится стартовая заработная плата, которую работодатель может предложить своим сотрудникам – один из инструментов самоотбора.

Основные предпосылки от которых зависит эффективность работы по подбору кадров, таковы: определение четких целей предприятия, создание результативной организационной системы управления, которая поможет в достижении этих целей; существование кадрового планирования, связующего звена между целями организации и структурой управления.

На практике мы видим, что работодатели часто пользуются методом набора – «под задачу», то есть при начале какой-то деятельности набираются дополнительные работники. При этом не создают штатное расписание на новый отдел, а его состав подбирает руководитель.

Следовательно, задачей найма персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников, иными словами от того, как организован найм, проведен набор, и какие люди отобраны для работы в вашей организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

Большинство современных специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами: всегда проводить поиск кандидатов внутри организации, так как это более выгодно для организации; использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

В рамках теме необходимо отметить, что с найма кадров начинается процесс управления персоналом.

Для того чтобы результативно управлять персоналом, одним из основных ресурсов любой компании, необходимо правильно организовать весь процесс. Для этого нужно:

1. Выбрать и внедрить конкретную модель управления человеческими ресурсами.

2. Организовать деятельность персонала, учитывая необходимость передачи знаний и компетенций внутри компании и создания условий для продуктивной работы сотрудников.

По мнению исследователей из Гарварда, эффективность результатов управления человеческими ресурсами следует оценивать по четырем направлениям:

1. Корпоративная преданность. Под корпоративной преданностью подразумевается лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей работе. Степень преданности работника своей компании можно оценить, изучив взгляды работников, уровень текучести кадров, статистику прогулов, а также проведя последнюю беседу с сотрудниками, берущими расчет.

2. Компетентность. Компетентность касается уровня квалификации работников, их профессиональных навыков, необходимости их подготовки и переподготовки и потенциала для исполнения работы более высокого уровня. Этот показатель можно оценить через системы аттестации сотрудников и подготовку перечня профессиональных навыков. Политика HRM должна быть сконструирована таким образом, чтобы привлекать, удерживать и мотивировать высокопрофессиональных компетентных работников.

3. Командная согласованность. Командная согласованность означает, что и руководство, и сотрудники компании разделяют взгляды на цели организации и работают совместно для их достижения. В правильно управляемой организации работники всех уровней разделяют общие взгляды на факторы, определяющие процветание организации и будущие перспективы. Эти общие взгляды касаются основных принципов, которые лежат в основе управления работой организации. В некоторой степени эти представления могут быть созданы руководством через систему внутренних коммуникаций, стиль руководства, организационную систему и методы работы, но поддерживаться и выполняться изо дня в день в процессе рутинной работы они могут только работниками организации. Персонал организации должен чувствовать, что все

работники имеют общие цели. Работники должны испытывать чувство сопричастности с организацией, они должны хотеть делать общее дело. Несомненным признаком наличия в организации согласованности является отсутствие жалоб и конфликтов и гармоничность трудовых отношений.

4. Корпоративная эффективность с точки зрения затрат. Корпоративная эффективность в отношении затрат касается эффективности операций компании. Человеческие ресурсы должны использоваться таким образом, чтобы с наибольшей продуктивностью использовались бы их преимущества. Объем выпуска продукции должен максимизироваться с наименьшими затратами ресурсов и материалов, организация должна уметь оперативно реагировать на возможности, предлагаемые рынком, и на изменения среды бизнеса.

В последние годы в зарубежном менеджменте кроме традиционных методов появились и новые, нетрадиционные способы оценки персонала, которые предусматривают проведение оценки работников не только руководителями, но и самими сотрудниками. К числу новых методов относится и так называемая всесторонняя оценка, при которой каждый сотрудник оценивается одновременно с трех позиций: своим руководителем, коллегами и подчиненными.

Поскольку то, какие люди работают в организации, какими навыками и способностями они обладают, влияет на ее конкурентоспособность и потенциал. Столь же важную роль найм и отбор персонала играют в деятельности менеджера по персоналу, являясь неотъемлемой частью программы по управлению человеческими ресурсами. С каждым годом этим функциям придают более осознанное значение.

Проведение оценки политики УЧР позволяет более подробно и объективно оценить деятельность Компании в проведения целенаправленных и согласованных показателей системы управления персоналом, которые позволяют обеспечивать производительности труда, качество предоставляемых

услуг, корпоративной культуры и пр., а также внести необходимые изменения в политику УЧР для достижения целей развития Компании.

Таким образом, современные методы управления человеческими ресурсами помогают организации максимально эффективно использовать потенциал каждого сотрудника на фоне роста удовлетворенности работников своим трудом.

Литература

1. Травин В. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2014.
2. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://uchebniki.ws/15840720/menedzhment/>
3. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.aup.ru>
4. Бондаренко Н., Красильникова М. Профессиональная подготовка персонала: кадровые стратегии работодателей // Вопросы образования. 2009. № 4.
5. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2013.