

*Зинурова Гузель Халитовна,
к.э.н., доцент кафедры МиЭМД,
НЧФ УВО «Университет управления «ТИСБИ»»,
г. Набережные Челны, Республика Татарстан*

ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ РОЛЬ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Определяя потребность в кадровых ресурсах, необходимо ответить на вопрос: зачем нам нужна данная должность? В случае если данная деятельность не нужна, то, очевидно, что не нужен и ресурс, необходимый для ее реализации.

Если у компании есть четко сформулированная стратегия, описывающая результаты, которых необходимо достичь, то определить условия, при которых эти результаты будут достигнуты, не составит большого труда.

На взгляд Полякова Д. [8, С. 31] составление должностной инструкции является необходимым. Во-первых, для того чтобы сотрудник мог детально ознакомиться с возлагаемыми на него требованиями. Во-вторых, для того чтобы самой компании не обременят себя памятованием того, каким образом будет реализоваться выбранная стратегия.

Должностная инструкция – это рабочий инструмент, она должна быть удобной и информативной для сотрудника, как для компании.

Желательно, чтобы она выгодно отличалась от «традиционной» должностной инструкции, цель которой, как иногда кажется, в попытке запутать сотрудника и подловить его на неисполнении какой-нибудь обязанности.

Любой ресурс стоит денег. Значит, определяя перечень тех или иных квалифицированных характеристик, которым должны обладать наши потенциальные сотрудники, необходимо использовать принцип, который можно описать так: «берем только то, без чего невозможно обойтись». Надо понимать, что все, что сверх этого, ведет к увеличению стоимости ресурса и к дополнительным расходам.

Имея описание деятельности (должностной инструкции) и квалифицированной характеристики, можно приступать к процедуре подбора и отбора персонала, т. е. к приобретению ресурса.

По мнению Золотовицкого Р. существует два противоположных взгляда на природу человека: впоследствии это выразилось знаменитой дискуссией.

Локк: «Человек рождается как «*tabula rasa*» – «чистая доска», на которой жизнь и другие люди что-то пишут, изменяют уже написанное и меняют человека. Человек учится и воспитывается, ибо ничего заранее в нем не заложено».

Лейбниц: «Человек сформирован еще до рождения в некой духовной «монаде», и все, что в ней заложено, впоследствии только раскрывается, но ничего изменить в человеке уже нельзя» [4, С. 22].

Здесь очень кратко изложены два полярных взаимоисключающих взгляда на природу человека. Когда какая-либо социальная система, например,

организация или государство, формирует свой состав, она обычно больше полагается на один из двух основных взглядов. Если прав Локк, то всякого человека можно всему обучить и точно настроить на нужную волну; если прав Лейбниц, то на всякую задачу можно найти человека, точно соответствующего требованиям данной должности.

Соответственно, это поражает два практических вопроса каждый из которых не имеет смысла в чужом подходе (см. табл. 1).

Таблица **Ошибка! Текст указанного стиля в документе отсутствует.** – Два подхода к решению кадровых проблем

Настройка	Отбор
Чему обучать? На что настраивать? Какими методами настраивать, мотивировать, обучать и стимулировать?	По каким критериям отбирать? На какие категории, качества и формальные признаки опираться? Какими методами диагностировать и отбирать?

Разумеется, в чистом виде эти подходы и, соответственно, методы кадровой политики никогда не применяются. Однако их диалектическое взаимодействие дает все варианты практики формирования и развития организации. Важно в каждом конкретном случае научиться, контролируя свои личные пристрастия, регулировать свою политику между подбором и настройкой.

Набор рабочей силы заключается в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход на пенсию, окончание сроков контрактов, изменение направления производственной деятельности и сопровождающие его сокращения кадров и другие). Набор традиционно делится: на внешний и внутренний. Преимущества внешнего набора состоят в том, что в организацию привлекаются новые идеи, создаются возможности для более активного организационного и других видов развития. Преимущества внутреннего набора состоят в том, что способности работников оцениваются выше и повышается удовлетворенность трудом, работника, почти, не нужно адаптировать к коллективу [2, С. 150].

Ряд авторов [1, 4, 6 и др.] предполагают, что продвижение и передвижение своих сотрудников обходится организации дешевле. Кроме того, стимулирование работников к повышению квалификации с последующим повышением в должности способствует ответственного отношения к работе.

Чтобы отобрать кандидата на определенную должность, необходимо иметь достаточную информацию о работе, которую предстоит ему выполнять, а также о требованиях к нему и результатах, которые он должен достичь.

Авторы [2, 6] утверждают, что отбор персонала важен по трем причинам. Во-первых, эффективность работы во многом зависит от эффективности работы подчиненных. Служащие, не обладающие нужными способностями, будут работать не столь успешно, что негативно скажется на собственной деятельности. Время отсева нежелательных работников – когда они еще в дверях и не успели войти.

Второй причиной является высокая стоимость набора персонала. Третья причина – неблагоприятная юридическая ситуация. Должен соблюдаться закон о равенстве при приеме на работу, а с другой стороны постоянно увеличивается количество исков на работодателей о возмещении убытков за «недобросовестность при найме» сотрудников, совершивших правонарушение на работе.

На взгляд Володина Н.П. в настоящее время уже практически не подвергается сомнению важность оценки персонала – одного из ключевых ресурсов бизнеса. Отлаженная и проводимая предварительная и текущая, оценка персонала помогает управлять общей эффективностью организации [2, С. 154].

Базарова Т.Ю. отмечает, что подготовка программы оценки может занимать от одной до трех недель. В таблице 2 представлены описания задач, содержание работ при подготовке программ различных по целям оценки [3, С. 30].

Таблица 1 – Описание задач и содержание работ

Типы оценки по целям	Определение потребности заказчика
Оценка потенциала сотрудника	Цель – уточнение целей оценки и перспектив использования получаемых в ходе оценки результатов. Варианты целей в рамках оценки потенциала: <ul style="list-style-type: none">• аттестация;• увольнение;• продвижение.
Оценка для обучения	Цель – анализ целей обучения и способов подготовки, доступных организаций цели обучения: <ul style="list-style-type: none">• Предметная;• профессиональное развитие;• личностный рост.

Разработано довольно много методов, применяемых при оценке персонала, Володина Н.П. приводит основные из них: 1) анализ документов; 2) анкетирование; 3) интервью; 4) наблюдение; 5) анализ биографии; 6) психологическое обследование; 7) временное или пробное исполнение обязанности; 8) участие в работе проектных групп.

Кроме выше описанных методов Лукичева Л.И. предлагает метод «аквариума». Метод достаточно эффективен, однако слишком дорог и используется в редких случаях для отбора специалистов топ-уровня. Такая процедура проводится в специальном помещении, в центре которого за столом располагаются претенденты (2-3 человека), а по периметру – эксперты.

Все эксперты дают оценку претендентам в процессе решения ими предложенной аналитической задачи [7, С. 14].

Во многих Российских компаниях занимаются разработкой и внедрением различных систем мотивирования персонала. Самоукина Н.В. считает необходимым задуматься о решении проблемы мотивации персонала: 1) если сотрудники оценивают свою работу как незначимую для компании; 2) если у

работников присутствует выраженная неудовлетворенность карьерным ростом и заработной платой.

Сложность мотивационной работы заключается в том, что один и тот же стимул может иметь совершенно различный мотивационный эффект для различных категорий работников в зависимости от их возраста, должностного положения, жизненных целей и т.п.

Контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым.

Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период его наймом.

Чтобы определить достигло ли руководство организации своих целей, необходимо ввести контроль, с помощью которого руководство, не определит, правильно ли его решения и не нуждаются они в известной корректировке.

Таким образом, сущность системы персоналом заключается в реализации социальной цели, где специалист должен обратить внимание на поведение, способности, конфликты подчиненных.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева Е.Н. Мотивация по категориям // *Кадровое дело*. – 2015. – №7. – С. 32-36.
2. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе*. – М.: Юрист, 2014. – 286 с.
3. Володина М.П. Оценка персонала – ресурс эффективного управления // *ЭКО*. – 2014. – №6. – С. 65.
4. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2013. – №5. – С. 22-25.
5. Колесников С.А. Мотивация как основной инструмент менеджмента // *Директор*. – 2014. – №10. – С.10-11.
6. Кутищева А. Специалисты по кадрам: обзор рынка труда // *Кадровое дело*. – №3. – 2016. – С.13-18.
7. Михайлова Е. Аудит персонала // *Управление компанией*. – 2013. – №10. – 43 с.
8. Поляков Д. Управление кадрами // *Управление компанией*. – 2015. – №12. – С. 31.