

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫХ К ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследования показывают, что современные кадровые технологии предполагают значительное расширение и детализацию параметров требований, предъявляемых к работникам, и в первую очередь к специалистам. Среди причин все возрастающего внимания к определению и формализации требований можно назвать факторы как внешней среды (развитие рынка труда, изменение места и роли человека в организации и др.), так и внутренней (необходимость повышения эффективности организации труда различных категорий персонала, развитие мотивации и построение современных компенсационных систем, оптимизация издержек на персонал и т. д.)

Процесс определения и формализации требований к работникам должен начинаться с определения целей и задач организации, разработки организационной структуры, положений об отделах и службах, выбора методов исследования и анализа системы рабочих мест, классификации всех работников по видам выполняемых ими работ (заданий). В этих целях целесообразно выделять такие виды деятельности, как преимущественно физический труд, подразделяемый на мускульный и сенсомоторный, и преимущественно информационно-мыслительный труд, подразделяемый на реактивный (сбор и обработка информации при необходимости реагирования), комбинаторный (сбор, переработка информации, превращение ее в другие виды информации, передача) и творческий труд (создание новой информации и при необходимости ее передача).

Требования, связанные с различными производственными заданиями, могут различаться по видам, величине, продолжительности и т. д.

Выделяют суммарный и аналитический подходы к определению требований. При суммарном подходе требования производственной системы (рабочего места) к человеку учитываются в целом. Например, для рабочих мест разрабатываются каталоги расположенных в определенной последовательности заданий (обычно в порядке убывания их сложности), и в соответствии с этой ранжировкой устанавливаются группы заработной платы. Другой разновидностью суммарного подхода к определению

требований является тарификация работников и работ, при которой требования оцениваемой производственной системы соотносятся с соответствующей группой работников (например, токарь 5 разряда).

Аналитический подход при определении требований состоит в детализации требований производственной системы к человеку раздельно по нескольким видам требований, как, например, знания, мастерство, ответственность, умственная и мышечная нагрузка, факторы окружающей среды и т. д.

Существует определенная специфика определения требований к различным категориям персонала. Для рабочих профессий в большинстве случаев должностные инструкции и профессиограммы не составляются, а требования разрабатываются на основе ЕТКС (Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих). Конкретизация требований применительно к условиям определенного производства на базе аналитического подхода осуществляется обычно лишь в специальных случаях (при разработке норм, рационализации трудовых процессов и т. д.). В отношении административно-управленческого персонала и специалистов при определении требований применяются оба подхода.

При определении и конкретизации требований к работнику на основании аналитического подхода обычно соблюдается следующая последовательность шагов: анализ и описание работ; разработка должностных инструкций и профессиограмм; разработка личностных спецификаций и операционализация параметров требований к работникам; количественное определение требований (разработка стандартов исполнения).

Как правило, при анализе работы и ее последующем описании составляют контрольный список вопросов, включающий название работы, организационные данные, цели и задачи работы, основное содержание работы. При этом ту производственную систему, частью которой является данный работник, целесообразно описывать с помощью таких системных понятий, как содержание задания, характеристика трудового процесса, используемые средства и предметы труда, входящие и исходящие информационные потоки, параметры окружающей среды и результаты труда.

При разработке должностных инструкций, как показывает практика, весьма полезным инструментом является классификатор функциональных обязанностей в организации. Этот классификатор составляется на основе описания основных направлений и видов деятельности организации (например, в банке: операции с

недвижимостью, коммерческий кредит, потребительский кредит, операции с ценными бумагами, управление человеческими ресурсами, администрирование и т. д.) Каждое из этих направлений затем подробно описывается (например, управление человеческими ресурсами детализируется как взаимодействие в процессе определения целей организации, решение проблем комплектования штата, обучения и оплаты на всех уровнях организации и т. д.).

Должностные инструкции, которые уже стали неотъемлемой частью кадровой документации, в последние годы претерпевают некоторые трансформации. В частности, в условиях перехода к информационному обществу актуальным является включение в инструкции блока, связанного с получением, переработкой и передачей информации. Разработка инструкций для всех должностных позиций организации позволяет сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности, обеспечить повышение эффективности управленческих работ за счет более совершенной технологии процесса управления путем рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций, устранить дублирование по отдельным функциям управления и упорядочить информационные потоки в организации. Поскольку в рамках должностной инструкции крайне сложно (и не всегда целесообразно) представить детальное описание выполняемых функций, иногда полезно дополнительно разрабатывать алгоритмы выполнения основных функций, а также детализацию хода трудового процесса и его структуризацию.

В дополнение к должностным инструкциям часто разрабатываются квалификационные карты, которые представляют собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки: знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т. д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Квалификационные карты позволяют облегчить процесс отбора кандидатов на определенные должности.

Однако ни должностные инструкции, ни квалификационные карты не содержат требуемых личностных характеристик работников. В этих целях по каждой должности разрабатываются личностные спецификации (или карты компетенций).

Личностная спецификация — это, по сути, портрет «идеального» сотрудника, состоящий из набора персональных характеристик, которыми он должен обладать для качественного выполнения должностных обязанностей. Важнейшим моментом разработки личностной спецификации является операционализация описываемых

характеристик деятельности, под которой подразумевается точное определение и конкретизация целей или иных параметров деятельности работника, поддающихся количественному измерению.

В системе управления персоналом посредством установки целей (МВО), а также в ряде других систем разрабатываются стандарты исполнения работником регулярно осуществляемых им функций, а также целевых мероприятий разового характера на планируемый срок. При этом каждая функция конкретизируется в определенных экономических категориях, на которые она влияет, далее определяется система показателей, отражающих ожидаемые результаты деятельности, и по каждому показателю устанавливаются индивидуальные стандарты исполнения (например, хорошие и выдающиеся).

Таким образом, использование перечисленных инструментов является важным резервом роста эффективности управления персоналом организации.

Кузнецов Э. А., канд. экон. наук, доц.
ОНУ им. И. И. Мечникова, г. Одесса

ПРОБЛЕМЫ СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Современная управленческая деятельность представляет собой сложный процесс взаимодействия профессионально подготовленных людей, способных в результате целенаправленной деловой активности привести организацию к достижению эффекта организационной синергии. Совокупным количественным показателем эффекта организационной синергии выступает объем чистой прибыли предприятия. Именно чистая прибыль и механизм ее расширенного воспроизводства характеризует эффективность деятельности управленческого персонала, поскольку таким образом обеспечивается стратегия роста предприятия. Менеджмент любой организации оправдывает свое профессиональное право на существование в структуре предприятия, если способен обеспечить стратегию роста этого предприятия и таким образом упрочить систему его конкурентоспособности на рынке.

Современная подготовка управленческого персонала требует гибких трансформативных систем обучения, способствующих формированию у менеджеров инновационного мышления и достаточного уровня профессиональной компетенции. Достаточный же уро-