

*В. ИВАНОВ, докторант
(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)*

ИННОВАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПАСПОРТА ДОЛЖНОСТИ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 376–379

Проблема формирования управленческой элиты в Украине должна решаться, по нашему мнению, в каждой организации в отдельности при общей направляющей политике из Центра.

Сущность наиболее профессионально подготовленных и способных работников (обладающих к тому же высокими личностными качествами) проявляется в процессе функционирования организации и осуществления двух видов управления.

Первый вид — это управление деятельностью всей организации с учетом взаимодействия с внешней микро- и макросферой, второй вид — это управление людьми, работающими в организации.

Оба вида управления органично вплетаются в деятельность первого руководителя и связаны, по сути, с решением двуединой задачи: организации стратегического управления, с одной стороны, на основе правильно определенных миссий, стратегических целей организации и средств достижения этих целей, с другой — на основе эффективного использования человеческих ресурсов в самой организации, играющих ключевую роль в реализации намеченной стратегии.

При этом повседневное принятие управленческих решений в части взаимодействия с внешней средой, которое является главной функцией первого руководителя (в силу большой зависимости от изменчивости этой среды), не вызывает адекватную реакцию персонала и приносит желаемые результаты при реализации этих реше-

ний. Во многом это обусловлено недостаточной профессиональной подготовленностью персонала (в первую очередь управленческого) к выполнению своих должностных обязанностей в новых условиях хозяйствования. В связи с этим необходимо использовать эффективный механизм расстановки персонала по “своим местам” и подбора новых профессионально подготовленных работников на конкретные рабочие места.

Сегодня можно с сожалением констатировать, что разработанного и удобного для применения объективного механизма расстановки и подбора управленческого персонала нет, а имеющиеся фрагментарные разработки оценки персонала, решающие данную проблему, необходимо еще преобразовать в стройную методику, удобную для пользования как с точки зрения объективности, так и простоты понимания и применения.

В наших исследованиях предлагается выделить из современных систем оценки персонала такой оценочный инструмент, как паспорт должности. Речь идет в первую очередь об управленческой должности как достаточно универсальной, требования к которой различаются в основном в двух аспектах: профессиональной области знаний, навыков и умений и в зависимости от масштаба руководства.

Именно этот оценочный инструмент может сыграть ключевую роль в механизме подбора персонала и расстановки кадров по “своим местам”, если будет органично сочетаться с систематической оценкой результатов трудовой дея-

тельности работников, занимающих соответствующие должности.

Сам по себе термин “паспорт должности” начал применяться сравнительно недавно, хотя еще в советское время усиленно занимались паспортизацией рабочих мест и существовал термин “паспорт рабочего места”. В данном контексте можно считать, что паспорт должности стал логическим продолжением паспорта рабочего места, но уже в приложении к более узкой профессиональной деятельности работников категорий специалистов и выше (С, В и А). Отметим, что сегодня главное содержание паспорта должности сводится в основном к требованиям, заключающимся в профессиограмме и психограмме должности. Например, работник, занимающий какую-то конкретную должность, должен быть профессионально подготовленным, т. е. знать то-то., уметь то-то., иметь такие-то навыки и т. д. Одновременно он должен быть, скажем, инициативным, коммуникабельным (если имеет дело с персоналом), иметь хорошую память, сосредоточенное внимание, быть высокоморальным, физически здоровым и т. д.

Конечно, даже простое перечисление требований к работнику, занимающему ту или иную должность, уже приносит несомненную пользу в качестве определенного ориентира для сравнения при подборе персонала и на этапе его аттестации. Однако, согласимся, этой информации совершенно недостаточно, чтобы данный инструмент — паспорт должности действительно занял достойное место в системе оценки персонала (если последней заниматься серьезно, понимая, что в управлении персоналом оценке принадлежит исключительное место в качестве рычага воздействия на трудовое поведение работников).

В общем для совершенствования паспорта должности нужно решить целый ряд вопросов научного характера, чтобы данный инструмент стал действительно эффективным. На наш взгляд, эти вопросы касаются нескольких аспектов проблемы.

Во-первых, нужно выделить уровень требований, предъявляемых к работнику, который должен занять эту должность. Например, в какой мере работник должен быть инициативным, коммуникабельным?

Во-вторых, нужно научиться определять в претенденте на должность или в работающем сотруднике, занимающем эту должность (на этапе аттестации), уровень наличия у него характеристик и параметров, отвечающих уровню тре-

бований к должности. Например, насколько в этом человеке развиты инициативность и коммуникабельность?

Очевидно, что имея такую информацию, можно достаточно четко ориентироваться в ситуации, а главное — доказательно оперировать информацией при подборе, расстановке и ... сокращении персонала (вернее, при оптимизации его численности).

Более глубокое рассмотрение этих двух аспектов предполагает отыскание какого-то измерительного инструментария, с помощью которого можно установить количественным образом уровень как нормативных требований к должности, так и наличие соответствующих характеристик и качеств в самом работнике, претендующем на должность или ее занимающем. Предполагается, что при современном уровне развития математических исследований использование квалиметрических моделей позволит осуществить это наилучшим образом. Тогда показатели, характеризующие искомые уровни, будут представлены в коэффициентном виде. При этом максимальный уровень будет всегда выражаться единицей.

Например, требуемый (нормативный) уровень для конкретной должности будет колебаться от 0,8 до 0,7, а фактический уровень данного качества в претенденте (или уже работающем сотруднике) составляет 0,55. Это будет доказательством отклонения фактического показателя от нормативного. Это же будет служить аргументом для самого работника, почему ему, скажем, трудно дается работа на этой должности при вполне достаточных знаниях и развитых умениях в профессиональной деятельности.

Еще одним аспектом совершенствования паспорта должности является усиление его функциональной роли в механизме целевого управления персоналом организации. Речь идет о том, что паспорт должности должен стать документом не только статистической направленности (пригодным для сравнения с эталоном работающего сотрудника или претендента на должность), но и ориентирующего человека, занимающего в настоящий момент данную должность, на взаимодействие с другими работниками при достижении целей организации.

Речь идет о том, что работник, занимающий определенную должность, должен совершенно отчетливо представлять свою роль и свое место в механизме достижения целей организации через систему определенных взаимодействий в социуме.

Как известно из научной литературы, целевой должностной профиль включает в себя шесть блоков (вопросов), ответы на которые должен дать сам работник, занимающий эту должность не менее полугода. Как показала практика, работникам удается составить такой профиль объемом в одну страницу (1,5–1,6 тыс. знаков) лишь после нескольких итераций методом постепенного приближения к “истине” по мере более глубокого осмысления содержания занимаемой должности.

Вопрос первый: сформулируйте миссию (предназначение) и главную цель своей должности.

Вопрос второй: опишите основное содержание своей работы.

Вопрос третий: приведите ожидаемые результаты своей трудовой деятельности.

Вопрос четвертый: назовите должности (и фамилии) тех, кто может предъявить Вам претензии по поводу объема, сроков и качества выполняемых Вами работ.

Вопрос пятый: назовите должности (и фамилии) тех, к кому Вы можете предъявить претензии по поводу объема, сроков и качества выполняемых ими работ.

Вопрос шестой: назовите того работника и его должность, который может Вас заменить на время Вашего отсутствия в течении двух-трех недель.

Таким образом, паспорт должности должен включать, во-первых, структурный перечень основных нормативных требований к работникам, которые будут занимать данную должность (идеальный “портрет” работника). Во-вторых, этот идеальный “портрет” должен быть выражен системой показателей, характеризующих количе-

ственно уровень нормативных требований к работнику на этой должности (рисунок).

В третьих, структурный перечень основных нормативных требований и количественная интеграция этих требований. В рамках идеального “портрета” работника, который должен занимать данную должность, эти требования должны составить основную, как бы стационарную часть паспорта должности. Эта часть обычно подвержена эволюционным изменениям в связи с изменениями целей организации, выпускаемой продукции, внешней и внутренней реструктуризацией деятельности и др., но это делается, как правило, не так часто. Чаще меняются работники, занимающие ту или иную должность. В связи с последним обстоятельством предлагается основную часть паспорта должности дополнить двумя вкладышами. На одном из них фиксируется фактический “портрет” работника, на учетный момент времени занимающего данную должность. Второй содержит целевой должностной профиль, заполненный этим же работником. Последний документ – вкладыш будет свидетельствовать о том, насколько глубоко данный работник понимает свою должность. Полная структура предлагаемого паспорта должности приведена на рисунке.

В настоящее время в государственном институте по проектированию предприятий рыбного хозяйства и промышленности “Укррыбпроект” Укргосрыбхоза Украины проводятся исследования по установлению структурированного перечня основных требований к нормативному (идеальному) “портрету” ключевой должности в проектно-институте – должности главного инженера проекта. При этом одновременно определяется нор-



Полная структура предлагаемого паспорта должности в организации

мативный уровень по каждому из требований. В основу проводимых исследований положен принцип трехуровневого социологического опроса: самих работников, занимающих сегодня данную должность; опытных работников — пенсионеров, ранее занимавших эти должности в течение нескольких лет; вышестоящих руководителей.

При этом первичную информацию по специально подготовленным анкетам дают работники, занимающие эту должность сегодня. Бывшие работники и руководители лишь корректируют и дополняют первичную информацию.

Официальной версией проводимых исследований является подготовка к аттестации всех ве-

душих специалистов проектного института, вызванной необходимостью повышения эффективности его деятельности в современных условиях.

Таким образом, исследования, начатые А. Гошко и Г. Дмитренко в системе государственного управления при аттестации государственных служащих, сегодня продолжены в нашем проектном институте. Результаты этих исследований обещают большие перспективы совершенствования оценки управленческого персонала с целью оптимизации процесса подбора и расстановки кадров, имеющей принципиальное значение для повышения эффективности деятельности проектного института в рыночной среде.