

Профиль должности как системообразующий метод стандартизации должностей предприятия

В.В. СТРЫГИНА

генеральный директор и ведущий эксперт центра методического консалтинга «Бизнес-фактор»

В статье предложен вариант выделения главной базовой единицы управления персоналом, включенной во все HR-процессы: рекрутинг, адаптация, оценка, развитие и обучение персонала, формирование кадрового резерва, мотивация сотрудников. В качестве такой базовой единицы рассматривается профиль должности, понимаемый как стандарт должности, в соответствии с которым подбирается персонал компании, оцениваются работники на соответствие данному стандарту, определяются области развития специалиста, формируется кадровый резерв на должности. Предлагается авторский вариант профиля должности, апробированный и внедренный на предприятиях различной отраслевой принадлежности. Предлагаемый формат его структуры реализует основные потребности предприятий в стандартизации должностей, учитывает менеджмент процессов, реально существующих на предприятиях.

Ключевые слова: *управление персоналом, hr-процессы, профессиограмма, психограмма, профиль должности, функционал должности, компетенции.*

Существуют ли сегодня проблемы и сложные задачи в управлении персоналом на предприятии? Судя по огромному количеству статей в электронных и печатных СМИ, не снижающемуся количеству вопросов на профессиональных форумах кадровиков и HR-менеджеров, большому объему ежегодно выпускаемой научной и научно-популярной литературы в области управления персоналом, проблемы и вопросы как были, так и есть. Правда, меняется угол зрения на процесс управления человеческими ресурсами современного предприятия. И если раньше большое количество публикуемых материалов было посвящено проблеме поиска и подбора персонала, решение которой позволяло укомплектовать штат «нужными людьми», то сейчас все чаще звучат вопросы

об адаптации новых сотрудников, организации регулярной оценки работников, форматировании системы обучения и развития персонала, создании системы мотивации, формировании кадрового резерва, так как пришло время не только искать и находить сотрудников, но и развивать и сохранять их, обеспечивая тем самым своим работникам продолжительную и успешную карьеру внутри одного предприятия, а самому предприятию — устойчивое положение на рынке, требуемую прибыль и потенциал для дальнейшего развития.

Сегодняшний специалист в области управления человеческими ресурсами обязан реализовывать полный комплекс своих функций: от рекрутинга до формирования «золотого запаса» своей компании — кадрового резерва. Но чем боль-

ше функций актуализируется в работе менеджеров по персоналу, тем сложнее и запутаннее становится общая система управления кадровыми ресурсами предприятий.

Одна из проблем, явно присутствующих в реальных системах управления персоналом, реализуемых на конкретных предприятиях, — это разрозненность ключевых HR-функций, не позволяющая выстраивать целостную, последовательную и эффективную систему управления человеческими ресурсами. На практике при анализе практической организации процессов управления персоналом становится очевидно, что в них не хватает самого главного — выстроенной системы, взамен которой существует набор самостоятельных функциональных задач, решаемых одним или несколькими сотрудниками либо департаментами по управлению персоналом. В результате рекрутмент, адаптация, оценка, мотивация, обучение, развитие специалистов предприятия существуют практически отдельно, а в некоторых случаях и функционируют независимо друг от друга. Пожалуй, лишь процессы найма и адаптации новичка в компании в последние два-три года стали рассматриваться как процессы, связанные и последовательно реализуемые друг за другом.

В итоге неструктурированность и отсутствие системы в управлении персоналом приводит к тому, что:

- работа с сотрудниками предприятия осуществляется несистемно, по принципу востребованности/ актуальности какого-либо процесса в данный момент (например, если возникли претензии к работе конкретного подразделения, необходимо срочно провести оценку сотрудников, при этом в макси-

мально сжатые сроки и зачастую при отсутствии оценочного методического инструментария);

- множатся регламенты и положения, формируемые для частных случаев и отдельных процессов, при этом зачастую информационной преемственности от положения к положению, от регламента к регламенту также может не быть;

- не разграничены сферы полномочий и ответственности специалистов по управлению персоналом — задачи выполняет тот, кто наименее загружен, а не профессионально готов их решать;

- руководители подразделений системно не вовлечены в процессы оценки, обучения и развития персонала, привлекаются по необходимости и, как правило, в режиме оперативного реагирования на возникающую проблему, решить которую надо было «вчера».

Причин для возникновения такой ситуации, как правило, несколько.

1. Изначально компании были ориентированы на систематизацию, в первую очередь, процессов, обеспечивающих получение прибыли. К ним можно отнести производственные, сбытовые бизнес-процессы и поддерживающие их процессы, например, в области управления финансами, логистикой. Управление персоналом в данном случае сводилось к оперативному найму сотрудников, способных выполнить свою работу с приемлемым для компании качеством.

2. Отсутствие понимания у собственников предприятий необходимости реализовывать комплексную систему управления персоналом, стремление решать задачи по мере их возникновения.

3. Минимизация затрат на формирование полнофункциональных служб по управлению персоналом. До недавнего

времени считалось, что выгоднее иметь небольшой штат отдела по работе с персоналом и при необходимости привлекать внешние компании для реализации задач по оценке, развитию и обучению специалистов компании. Однако затраты при такой постановке вопроса, как правило, значительны. И сегодня появляется понимание, что нужны собственные специалисты компании, способные решать вопросы управления персоналом комплексно. При текущей ситуации на рынке консалтинговых услуг в области управления человеческими ресурсами внешние партнеры готовы решить задачу компании-Заказчика, но не передавая технологию ее решения, и вложения компании в реализацию отдельно взятой процедуры предполагают возникновение в будущем повторных затрат при возникновении аналогичной задачи. В связи с этим многие руководители предприятий готовы на расширение внутренних служб по работе с персоналом. Но нужно признать, что этот процесс пока только начинает развиваться в большинстве российских компаний.

Сегодня можно констатировать, что отечественные компании переходят на новый этап своего развития, при котором процессы управления персоналом перестали быть вторичными или лишь поддерживающими основную деятельность, что, в свою очередь, требует внедрения системного управления человеческими ресурсами и ставит перед специалистами по управлению персоналом задачу консолидировать все ключевые процессы, создав единую систему последовательного и эффективного управления персоналом предприятия.

Однако решить эту задачу оказалось непросто. Главная сложность заключает-

ся в определении основы для такой консолидации процессов, выделении базовой единицы, единой для любого HR-процесса, которая и позволит связать их воедино, обеспечив тем самым преемственность получаемых результатов в каждом отдельно взятом процессе.

В ходе поиска такого центра связи практиками предлагались различные варианты: функции должности, компетенции должности, профессионально важные качества. Но ни один из них не позволяет создать желаемую систему, поскольку отражает отдельный элемент управления персоналом, по сути не являющийся комплексной характеристикой, вовлеченной в полной мере в каждый HR-процесс.

По мнению автора, единственным основанием, позволяющим централизовать все процессы управления персоналом, является должность как базовая единица управления предприятием. Сначала создается организационная структура предприятия в соответствии с целями и задачами компании, в которую приходят люди. И раз организационная структура предприятия задает формат и стандарты деятельности, а сотрудники приходят работать на конкретные должности, то требуется стандарт этой должности, позволяющий управлять специалистами, ее занимающими. Таким образом, и появляется главная базовая единица управления персоналом, включенная во все HR-процессы, будь то рекрутинг, адаптация, оценка, развитие и обучение персонала, формирование кадрового резерва, мотивация сотрудников. Профиль должности как комплексная базовая единица управления персоналом является стандартом должности, в соответствии с которым подбирается

персонал компании, оцениваются работники на соответствие данному стандарту, определяются области развития специалиста, формируется кадровый резерв на должности.

Важно отметить, что в сегодняшней практике не существует единого стандарта профиля должности. Да и практическое использование профилей должностей — явление пока нечастое. Затрудняет использование инструмента профилирования должностей отсутствие четко описанной структуры, целей и задач, решаемых каждым разделом профиля, несформированность у практиков видения того, как профиль должности консолидирует все процессы управления персоналом.

Что же сейчас используется на предприятиях, чтобы в какой-то степени описать должность?

Главный посыл,двигающий специалистов по управлению персоналом к тому, чтобы создать профиль должности, — это необходимость формирования стандартов требований к сотрудникам. Практическое воплощение такого описания чаще всего связано исключительно с конкретной задачей. Например, чтобы подобрать сотрудника на вакансию, специалист по подбору персонала создает краткий профиль требований компании к сотруднику и должности к искомому кандидату. Как правило, это достаточно небольшой документ, описывающий формальные требования к кандидату, его опыту работы и в некоторых случаях предусматривающий требования к его знаниям, навыкам и личностным качествам.

Для проведения оценки персонала создаются модели компетенций, которые должны быть включены в профиль должности, но, как правило, они существ-

вуют сами по себе как отдельный стандарт оценки персонала, который нередко даже частично не используется при оценке кандидатов на должность.

Практики, желающие более системно и комплексно подойти к стандартизации требований должности к сотруднику, используют метод профессиографического описания, другие же ограничиваются исключительно психогаммой должности, и практически все специалисты в той или иной мере используют должностные инструкции как документ, формализованный и понятный и для специалистов по персоналу, и для самих сотрудников.

И вновь практика показывает, что ни один из трех вариантов не решает задачи комплексной оценки должности и обеспечения преемственности всех процессов управления сотрудниками предприятия.

В «преддверии» профиля должности

Как было отмечено ранее, часть специалистов используют в целях должностной стандартизации профессиографическое описание.

Обратимся к краткой истории и практике профессиографии, являющейся методом исследования профессий, используемой в нескольких научных отраслях: психологии труда, инженерной психологии, профессиологии, эргономике. Предметом ее изучения является профессиональная деятельность человека, а в результате психологического исследования составляются профессиограммы — «сводки знаний (социально-экономических, технологических и психофизиологических) о профессии и организации труда, а также и психогаммы

профессий» [5, с. 27]. Психограмма, в свою очередь, является психологическим портретом профессии, представленным группой психологических функций, актуализируемых конкретной профессией [5, с. 27].

История изучения профессиональной деятельности человека в отечественной науке началась с 20-х годов прошлого столетия и реализовывалась преимущественно в нескольких направлениях. Первая группа исследований была посвящена непосредственному изучению профессий, их подробному описанию, выделению профессионально важных качеств, влияющих на выполнение рабочих функций, и определению степени их влияния, выделению внутренних и внешних факторов, снижающих эффективность труда работников, а также проектированию новых профессий. [1; 2]. Результаты этих разработок активно применялись в профессиональном отборе специалистов, в профессиональном консультировании, использовались для решения задач по рационализации трудовых операций, выполняемых конкретными специалистами. Особенное внимание следует обратить на работы, связанные не только с описанием профессий и созданием психограмм, но и определяющие необходимость анализа уровней успешности деятельности специалиста при определенной организации работы [10]. В рамках нашей статьи данный аспект имеет важное значение для дальнейшего описания структуры профиля должности.

Вторым важным направлением стало формирование теоретических и методологических основ профессиографии, позволявших создавать методический инструментарий для изучения профес-

сиональной деятельности, стандартизировать методы и процедуры профессиографического исследования [1; 2; 3; 13; 14]. Третье направление было связано с разработкой классификации профессий [4; 6; 7; 8; 12 и др.].

Фактически все вопросы профессиографирования, разрабатывавшиеся в начале прошлого века, преемственно развиваются в рамках указанных направлений и сегодня. Важно отметить, что в современных условиях помимо глубоких специальных научных исследований профессий появилось отдельное направление, создающее упрощенные профессиограммы, понятные широкому кругу пользователей-неспециалистов и позволяющие ознакомиться с профессиями и требованиями, которые они предъявляют к человеку, планирующему выбор своего профессионального пути [11]. Благодаря таким профессиограммам, оптант может примерить на себя будущую специальность и понять, насколько она позволит ему реализовать свои трудовые амбиции, и сориентироваться, способен ли он соответствовать желаемой профессии исходя из требований, которые она предъявляет к работнику. Это направление в сегодняшних реалиях имеет крайне важное значение в связи с тем, что продолжительное время профессиональное консультирование было практически забыто и использовалось в явно недостаточной степени, что и привело в итоге к выборам оптантами, как правило, не профессии, а конкретного вуза. Кроме того, в ряде случаев в процессе профессионального самоопределения главную роль играла актуальная популярность той или иной специальности. В итоге мы получили огромное число экономистов, юристов и менеджеров, ра-

ботающих сегодня на должностях, не имеющих никакого отношения к полученному ими профессиональному образованию.

В результате сегодня создан обширный банк профессиограмм. Однако не существует жестко заданной структуры профессиограммы, и во многом в связи с этим при самостоятельном ее создании каждый психолог-практик все-таки исходит из конкретной практической задачи, поставленной перед ним производственными реалиями и потребностями компании, именно для которой и создается данное профессиографическое описание.

В ряде случаев практики, будучи ограничены во временных ресурсах и к тому же не являясь профессиональными психотехниками, извлекают из профессиограммы ее психографическую часть, подменяя таким образом полноценное описание профессии психограммой, содержащей перечень профессионально важных качеств и психологических свойств человека, влияющих на успешность выполнения им рабочих задач. Стоит ли говорить, что такой подход явно недостаточен не только для того, чтобы полноценно описать профессию, но и далее осуществлять отбор специалистов на вакансии.

При более ответственном подходе специалистов по управлению персоналом к использованию профессиограмм выбирается следующая примерная ее структура, объем которой, конечно, зависит от готовности менеджеров по персоналу к созданию добротного и полноценного профессиографического описания.

Примерный план профессиограммы может включать в себя несколько ключевых разделов: 1. Название профессии; 2. Классификация профессии; 3. Общая

характеристика профессии и основные виды деятельности; 4. Профессиональные знания; 5. Краткая характеристика основных должностных обязанностей; 6. Особенности профессиональных коммуникаций; 7. Качества и свойства личности (способности, интересы, склонности); 8. Образование, повышение квалификации; 9. Должности для специалистов; 10. Требования к физическому здоровью профессионала; 11. Влияние профессии на человека.

Несмотря на немалый информационный объем профессиограммы, она не может решить задачу комплексной оценки должности. Во-первых, этот инструмент и не рассчитан на то, чтобы стать структурным элементом, позволяющим консолидировать все процессы управления персоналом. Во-вторых, в сегодняшних реалиях «профессия» и «должность» не идентичные понятия. Правда, в случае с рабочими профессиями должность может соответствовать профессии, но если необходимо оценить должность служащего или руководителя, в этом случае профессиографического описания попросту недостаточно. В подтверждение этого факта можно привести пример подхода, изложенного в Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), рекомендующего для служащих определять должность, а не профессию.

На современном предприятии часто складывается ситуация, когда одна должность предусматривает наличие знаний и навыков в нескольких профессиональных областях. Например, должность менеджера по продажам предусматривает функционал, связанный непосредственно с продажами товаров или услуг и, соот-

ветственно, с навыками в данной области, со знанием юридической стороны вопроса в части, касающейся заключения торговых контрактов, с экономическими знаниями, необходимыми для определения условий продаж, со знаниями первичной бухгалтерской документации. Аналогичная ситуация складывается в отношении большого количества должностей на современном предприятии.

При этом важно отметить, что востребованность знаний и навыков у данных специалистов зависит от того, как выстроены внутренние бизнес-процессы компании, каков ее размер и на каком этапе организационного развития находится предприятие. Чем более структурирован бизнес компании, тем меньше в функционалах специалистов пересечения функций, предусмотренных разными профессиями. Чем меньше размер компаний и в них нежестко формализованы бизнес-процессы, тем более велика потребность этих предприятий в универсальных специалистах, способных выполнять функционал, предусмотренный для нескольких профессий. В этом случае профессиограмма не позволит нам создать полноценный стандарт должности. Но, тем не менее, профессиограмма и психограмма могут и должны стать структурным элементом профиля должности, возможно, в несколько изменённом виде и форме, в наибольшей степени адаптированной под реальные процессы управления персоналом предприятий.

Структура профиля должности

Автором статьи создан, апробирован и внедрен профиль должности на предприятиях различной отраслевой принад-

лежности. Предлагаемый формат его структуры реализует основные потребности предприятий в стандартизации должностей, учитывает менеджмент процессов, реально существующих на предприятиях. Поиск оптимальной структуры профиля был начат автором в 2007 году. Пять лет работы по созданию и внедрению должностного стандарта, анализа результатов внедрения, обсуждения с руководителями предприятий их потребностей в стандартизации должностей позволили сформировать четкую структуру профиля.

Структура профиля должности – должностной стандарт

I. Организационно-функциональные признаки должности:

место должности в структуре предприятия; цели и задачи должности; включенность должности в бизнес-процессы предприятия; функциональные обязанности; сфера ответственности; сфера полномочий; регламентирующая документация, предусмотренная для должности.

II. Формальные требования должности к сотруднику.

III. Требования к общим знаниям и навыкам специалиста.

IV. Требования к организации рабочего места и специфика трудовых отношений.

V. Ключевые показатели эффективности, измеряющие качественно-количественные показатели результативности специалиста, работающего в должности.

VI. Психограмма должности.

VII. Модель компетенций, предусмотренная для должности.

VIII. Методики оценки компетенций: стандартизированное оценочное интер-

вью, оценка 360 градусов, кейсы и упражнения для оценки специалистов.

Безусловно, практики могут видоизменять профиль, внося свои корректировки. Однако опыт внедрения предлагаемого формата показал, что этой структуры достаточно для реализации всех ключевых процессов по управле-

нию персоналом и их консолидации, опираясь на данный стандарт.

Продемонстрируем на примере профиля должности «директор по персоналу», как практически реализовываются данные разделы, показав выдержку из некоторых его структурных частей.

Раздел 1. Общие требования должности «директор по персоналу» к кандидату или сотруднику

Таблица 1

Подразделение:	Департамент персонала			
Должность:	Директор по персоналу			
Организационная структура подразделения				
	Категория:	Сотрудник линейного звена <input type="checkbox"/> Специалист <input type="checkbox"/> Руководитель <input type="checkbox"/>		
Подчинение:	Руководитель(и) сотрудника (должность):	Генеральный директор	Тип подчинения:	прямое
	Подчиненные сотрудника (должность, число):	1. Начальник отдела подбора персонала 2. Начальник отдела оценки персонала	Тип подчинения:	Прямое

		3. Начальник отдела мотивации и развития персонала 4. Начальник отдела обучения персонала (внесите данные в зависимости от структуры вашего департамента)		
Включенность должности в ключевые бизнес-процессы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рекрутинг/найм персонала 2. Адаптация персонала 3. Обучение и развитие персонала 4. Оценка персонала 5. Мотивация персонала 6. Корпоративная культура 			
Взаимодействие со смежными подразделениями (кратко)	Подразделения -смежники:			
	1	IT-департамент в части сопровождения КИС (модуль «Управление персоналом», модуль «Бизнес-процессы»), сопровождения специализированного программного обеспечения		
	2	Финансовая служба в части согласования бюджетов и расходов по бюджетам		
	3	Бухгалтерия в части оформления и обмена первичной бухгалтерской документацией		
	4	Склад в части приемки, размещения и хранения закупаемой продукции, необходимой для реализации ключевых HR-процессов		
	5	Транспортный отдел в части организации перемещения персонала предприятия		
	6	Юридическая служба в части сопровождения договорной работы и реализации положения трудового, гражданского законодательства		
	7	Служба собственной безопасности в части организации мероприятий по обеспечению информационной, организационной, экономической безопасности		
	8	Департамент маркетинга в части организации и проведения профильных исследований и работы в области формирования и развития позитивного имиджа предприятия на рынке труда и в отрасли в целом		
Функциональные обязанности (кратко):	1	Участие в стратегическом управлении компанией		
	2	Участие в мероприятиях по организационному развитию предприятия		
	3	Разработка корпоративной HR-стратегии и кадровой политики		
	4	Разработка ключевых бизнес-процессов предприятия		
	5	Организация рекрутинга/найма персонала		
	6	Организация и реализация процесса адаптации		
	7	Организация и реализация оценки персонала		

	8	Организация и реализация процесса обучения персонала
	9	Организация и реализация процесса развития персонала
	10	Организация и реализация мотивационной политики предприятия
	11	Развитие корпоративной культуры
	12	Организация кадрового документооборота предприятия
	13	Бюджетирование
	14	Управление подразделением
	15	Планирование и аналитика
Сфера ответственности:	Сотрудник отвечает за:	1. Выполнение поставленных рабочих задач в сроки и с заданным качеством
		2. Реализацию кадровой стратегии и кадровой политики предприятия
Сфера полномочий:	3. Качественную реализацию всех HR-процессов в рамках кадровой стратегии предприятия	1. Принимать решения по конкретным рабочим задачам в пределах компетентности.
		2. Инициировать изменения в работе подразделения. 3. Инициировать изменения на уровне всего предприятия
Коммуникации	Тип внешних коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • Компании-Партнеры-подрядчики • Кандидаты на должности
	Тип внутренних коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • Руководители подразделений • Сотрудники компании
	Формат коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • Телефонные переговоры • Личные переговоры • Письменные коммуникации
	Интенсивность коммуникаций	• высокая
	Направленность коммуникаций	Внешние и внутренние коммуникации 20/80

Раздел 2. Формальные требования должности к сотруднику

Таблица 2

1	пол	мужской <input checked="" type="checkbox"/>	женский <input checked="" type="checkbox"/>	
2	возраст	от 35 до 45 лет		требование жесткое
3	образование	основное высшее	Управление персоналом Экономика Менеджмент Психология Социология	К наличию высшего образования требование жесткое
		дополнительное	Специальные курсы и программы в оценки и развития персонала	желательное требование

4	опыт работы	общий опыт работы	от 10 лет	должности: менеджер по персоналу, начальник отдела персонала
		в должности директора по персоналу	от 3 лет	обязателен опыт работы в конкретных отраслях, например, в фарм. отрасли, ритейле и т.д.
5	семейное положение	Женат/замужем <input checked="" type="checkbox"/>	Холост/незамужем <input type="checkbox"/>	требование желательное
6	место жительства	Город	Район города	требование желательное
7	служба в вооруженных силах	прохождение службы в вооруженных силах, в запасе		желательное требование
8	права на управление транспортным средством	Категория А	<input type="checkbox"/>	желательное требование
		Категория В	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Категория С	<input type="checkbox"/>	
		Категория D	<input type="checkbox"/>	
9	личный автомобиль, находящийся в собственности сотрудника	Легковой автомобиль	<input checked="" type="checkbox"/>	желательное требование
		Грузовой автомобиль	<input type="checkbox"/>	
		Газель	<input type="checkbox"/>	

Раздел 3. Требования к общим и специальным знаниям и навыкам

Таблица 3

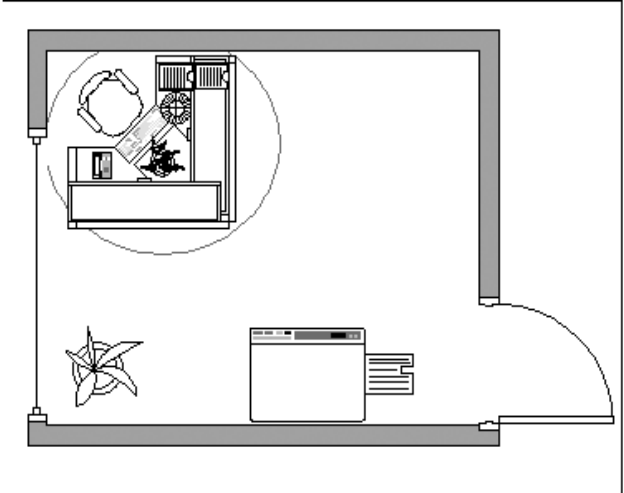
Знание ПК: пользовательский уровень, знание специального программного обеспечения:	Пользовательский уровень:	Word	<input checked="" type="checkbox"/>	Требование жесткое
	Опытный пользователь <input checked="" type="checkbox"/>	Excel	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Пользователь <input type="checkbox"/>	Visio	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Начинающий пользователь <input type="checkbox"/>	Access	<input checked="" type="checkbox"/>	
		PowerPoint	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Outlook	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Internet	<input checked="" type="checkbox"/>	

	Специализированное профильное программное обеспечение	1С Стафф-рекрутер Персонал-Актив	Требование жесткое, необходимо знание одной из программ
Требования к специальным знаниям	<p><i>Кандидат на должность</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов труда и социального развития. 2. Трудовое законодательство. 3. Современные теории управления персоналом и его мотивации. 4. Основы социального планирования, требования, нормы и методы проведения социологических исследований. 5. Основы кадровой работы, порядок разработки кадровой и социальной политики и планов работы по управлению персоналом, регламентирующих документов, положений и должностных инструкций. Основы кадрового делопроизводства. 6. Формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования. 7. Формы и методы планирования и прогнозирования потребности в персонале, обучения и повышения квалификации кадров, оценки работников и результаты их труда. 8. Основы экономики, организации труда, производства и управления. 9. Средства вычислительной техники, коммуникаций и связи. 10. Этика делового общения. 11. СМК 12. Основы экономики, организации труда, производства и управления. 	<p><i>Сотрудник компании</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов труда и социального развития. 2. Трудовое законодательство. 3. Руководящие и нормативные документы, касающиеся работы компании и перспективного развития дорожного строительства. 4. Современные теории управления персоналом и его мотивации. 5. Основы социального планирования, требования, нормы и методы проведения социологических исследований. 6. Профиль, специализация и особенности структуры компании, организация его работы, стратегия развития. 7. Основы кадровой работы, порядок разработки кадровой и социальной политики и планов работы по управлению персоналом, регламентирующих документов, положений и должностных инструкций. Основы кадрового делопроизводства. 8. Формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования. 9. Формы и методы планирования и прогнозирования потребности в персонале, обучения и повышения квалификации кадров, оценки работников и результаты их труда. 10. Постановления, распоряжения, приказы, другие руководя- 	

	<p>13. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.</p>	<p>щие и нормативные документы-вышестоящих органов, касающиеся административно-хозяйственного обслуживания.</p> <p>11. Порядок и сроки разработки бюджетов затрат, составления отчетности.</p> <p>12. Основы экономики, организации труда, производства и управления.</p> <p>13. Средства вычислительной техники, коммуникаций и связи.</p> <p>14. Этика делового общения.</p> <p>15. Политика компании в области качества, требования стандартов СМК.</p> <p>16. Основы экономики, организации труда, производства и управления.</p> <p>17. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.</p> <p>18. Правила внутреннего трудового распорядка.</p>
--	---	--

Раздел 4. Организация рабочего места и особенности трудовых отношений

Таблица 4

Рабочее место	месторасположение	Город:	Адрес:
	<p>планировка рабочего места</p>		

	необходимые средства труда	Ноутбук/ стационарный компьютер	марка, системные требования
		точка доступа wi-fi	должна располагаться таким образом, чтобы из любой точки в кабинете работала система беспроводного доступа в Интернет
		стационарный телефонный аппарат	возможность использования режима «громкая связь»
		корпоративный мобильный телефон	предоставляется
		сканер	устройства должны располагаться непосредственно в кабинете
		принтер	
		шредер	
		канцелярские принадлежности	набор с письменными принадлежностями – 1 шт. писчая бумага А4 – 1 упаковка лотки для бумаги – 3 шт. папки для бумаг – 5 шт.
Режим труда и отдыха	особенные условия труда, вредность	нет	
	специфические условия труда	нет	
	режим работы	пятидневная рабочая неделя	
	продолжительность рабочего дня	ненормированный рабочий день	
	регламентированные рабочие перерывы в течение рабочего дня	обеденный перерыв не регламентирован по времени начала, продолжительность – 1 час	
	командировки	1 раз в 2–3 месяца, продолжительность от 1 до 5 рабочих дней	
Трудовые отношения	тип трудовых отношений	основное место работы	
	вид трудового договора	бессрочный	
	продолжительность испытательного срока и оценка успешности прохождения испытательного срока	3 месяца оценка успешности: • выполнение плана вхождения в должность; • зачет на знание внутренних регламентов и специальной документации	
Общая система оплаты труда	структура и размер дохода	оклад – N руб. премии, бонусы – N руб.	
	частота выплат	2 раза в месяц	
Бенефиты, Льготы	компенсации, льготы, спец. условия	• компенсация за использование личного автотранспорта • добровольное медицинское страхование жизни и здоровья	
	бенефиты	например: • путевки в дома отдыха и т. д.	

На практике данный раздел используется сразу в нескольких ключевых HR-процессах, решая комплекс задач по управлению персоналом предприятия.

1. Решаются вопросы формализации требований предприятия в отношении кандидатов на должности с внешнего рынка труда, а также поиска внутренних кандидатов из числа сотрудников предприятия.

2. Формируется кадровый резерв на должность и устанавливается первичное соответствие выдвиженцев в резерв формальным и общим требованиям должности к сотруднику.

3. Структурируется процесс адаптации сотрудника, поскольку профиль устанавливает правила организации рабочего места, требования к знаниям внутренней документации, с которой сотрудник должен быть ознакомлен на этапах вхождения в должность.

4. Проясняются взаимосвязи между сотрудниками других подразделений, и соответственно у менеджеров по персоналу есть возможность правильно определять специалистов-смежников, привлечение которых необходимо на испытательном сроке для эффективной адаптации специалиста.

Отдельное внимание необходимо обратить на **функционал должности**, краткая форма которого приведена в предыдущей таблице. Отметим, что чаще всего на предприятиях существуют должностные инструкции (далее — ДИ), а не функционалы должностей. Однако анализ используемых ДИ показал, что чаще всего это формальный документ, не позволяющий в полной мере регулировать вопросы реализации специалистами функций должности. Чаще всего инструкции создаются специалистами в об-

ласти кадрового делопроизводства, не имеющими полноценного представления о функционале должности, в связи с чем и появляются формальные типовые ДИ. В случае когда функционал должности сделан качественно и полно, специалисты по кадрам создадут работающие и полноценные ДИ, позволяющие управлять и контролировать качество выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Функционал должности должен создаваться совместно с руководителем подразделения.

Приведем пример, как могут быть описаны несколько функций директора по персоналу.

Функция 1. Участие в стратегическом управлении компанией

1.1. Активное участие в построении и реализации стратегии развития предприятия на период (3/5/7 лет)

1.2. Участие в разработке и оптимизации бизнес-процессов компании.

1.3. Участие в разработке миссии предприятия.

1.4. Разработка и утверждение кадровой политики компании.

1.5. Консультирование членов совета директоров/правления компании по вопросам реализации кадровой политики предприятия.

Функция 2. Участие в мероприятиях по организационному развитию предприятия

2.1. Участие в разработке организационного дизайна компании:

- участие в разработке организационной структуры предприятия;
- постановка задач руководителям подразделений по формированию положений о структурных подразделениях;
- консультирование руководителей подразделений по созданию положений;

- контроль создания и внедрения положений о подразделениях.

2.2. Организация работы по разработке описания и оценки должностей:

- разработка профилей должностей;
- разработка функционалов должностей;
- разработка системы грейдов.

2.3. Участие в процессах реструктуризации предприятия:

- подготовка предложений по реструктуризации подразделений и департаментов;
- участие в подготовке изменений, необходимых для оптимизации организационной структуры;
- осуществление консультативной помощи руководителям подразделений по вопросам реструктуризации;
- подготовка кадровых ротаций в рамках реструктуризации;
- реализация кадровых ротаций;
- контроль результатов произведенных изменений в ходе реструктуризации предприятия.

Функция 3. Разработка корпоративной HR-стратегии и кадровой политики

3.1. Разработка корпоративной HR-стратегии, соответствующей генеральной стратегии предприятия.

3.2. Участие в разработке миссии компании.

3.3. Разработка корпоративного кодекса предприятия.

3.4. Разработка кадровых политик в области найма, аттестации, оценки, обучения, мотивации, развития персонала предприятия:

- разработка кадровых политик;
- формирование регламентов и положений, необходимых для реализации политик.

3.5. Организация работы в рамках разработанных политик:

- ознакомление сотрудников HR-подразделений и руководителей подразделений предприятия с политиками в области управления персоналом;
- внедрение политик;
- контроль исполнения политик HR-подразделением и подразделениями-смежниками.

Важно отметить, что функционал является базовым документом для дальнейшей работы по стандартизации должностей. Понимание, что конкретно должен делать сотрудник на своем рабочем месте, позволяет создать разделы: 1. Психограмма должности; 2. Оценка эффективности работы специалиста; 3. Компетенции, востребованные должностью, которые в дальнейшем подлежат оценке как кандидатов, так и сотрудников, работающих в должности в рамках процессов «найм персонала», «оценка и развитие персонала», «формирование кадрового резерва», «мотивация персонала».

Следующим разделом профиля должности является психограмма (табл. 5).

Важно в данном разделе не только стандартизировать объем процессов, свойств и качеств, подлежащих оценке в связи с их влиянием на качество работы специалиста, но и выбрать инструментарий оценки, чтобы его использование было регламентировано и позволяло осуществлять обоснованное сравнение результатов, полученных в ходе тестирования кандидатов и работающих специалистов.

Критерии оценки эффективности работы сотрудника в должности

Каждая должность должна иметь четкие критерии оценки эффективности выполнения функций, для нее преду-

Психограмма должности «директор по персоналу» (выдержка)

Группа свойств и качеств	Свойства и качества		Необходимый уровень развития	Используемые методики оценки свойств и качеств
Познавательные процессы	Мышление	Аналитическое	Высокий	Инструментарий выбирается в соответствии с доступными для компании методиками, а также автоматизированными комплексами психологической диагностики
	Внимание	Распределенность внимания	Высокий	
		Концентрация внимания	Высокий	
		Объем внимания	Высокий	
Интеллектуальная лабильность (обучаемость)	От средних значений			
Личностные свойства	Работоспособность		Сохраняет постоянный темп работы и качество при длительных нагрузках. Поддерживает постоянно заданную производительность.	1. Оценочное интервью. 2. Оценка 360 градусов
	Самооценка		Нормальная, высокая	По выбору диагноста
	Ответственность		Принятие ответственности на себя. Адекватно воспринимает зону своей ответственности. Несет личную ответственность за совершаемые ошибки. Готов к исправлению, не ссылаясь на объективные проблемы	1. Психологические методики по выбору диагноста 2. Интервью
	Конфликтность		Низкий уровень	1. Оценочное интервью. 2. Оценка 360 градусов
Стратегия поведения в конфликте		Сотрудничество		По выбору диагноста

смотренных. Без данной информации сотрудник не сможет ориентироваться на конкретные параметры оценки результата своей работы, которые полностью соответствуют целям должности и

создаются в соответствии с ее функционалом.

Приведем пример нескольких КРІ (ключевые показатели эффективности) для должности «директор по персоналу» (табл. 6).

**Показатели эффективности работы для должности «директор по персоналу»
(выдержка)**

№ п/п	КРІ	Предназначение/ использование показателя	Вариант расчета показателя	Периодичность оценки показателя
1	Укомплектованность предприятия персоналом	1. Прогноз потребности в персонале. 2. Оценка эффективности функции «Найм/ подбор персонала»	Текущее число сотрудников/ Требуемая штатная численность	1 раз в год
2	Текучесть кадров	1. Прогноз потребности в персонале. 2. Характеризует общую эффективность системы управления персоналом	Число уволенных за период/ Среднесписочная численность за период (полученный результат должен сравниваться с нормативами по текучести персонала, принятыми на предприятии)	1 раз в полугодие
3	Текучесть персонала по собственному желанию (удовлетворенность работой в компании)	1. Общая удовлетворенность сотрудников работой на предприятии. При высоких показателях говорит о низкой удовлетворенности сотрудников 2. Риск потери имиджа стабильной компании на рынке труда и в отрасли в целом.	Число уволившихся по собственному желанию за период / Среднесписочная численность за период	1 раз в квартал
4	Качество подбора персонала	1. Качество подобранного персонала и его соответствие требованиям предприятия в целом и профилю должности в частности. 2. Высокие значения по показателю сигнализируют о проблемах в подборе и оценке персонала	Число уволенных на испытательном сроке за период/число новых сотрудников за период	1 раз в квартал
5	Реализация адаптации	1. Показывает, какое количество должностей сопровождается программами адаптации.	Количество должностей, на которых программы адаптации используются/общее	1 раз в полугодие, 1 раз в год

		2. Целесообразно при расчете показателя учитывать, какие вакансии были открыты, и не учитывать должности в знаменателе, на которые подбор не велся	количество должностей в компании	
--	--	--	----------------------------------	--

Показатели эффективности позволяют требовать от сотрудника достижения конкретных результатов. Формат формулировки показателей создается каждой компанией самостоятельно. Поскольку данная статья не посвящена вопросам оценки эффективности и результативности работы специалистов, ограничимся демонстрацией этого раздела и уточним, что он используется в таких процессах управления персоналом как: 1. Оценка и развитие персонала; 2. Мотивация персонала; 3. Формирование кадрового резерва.

После формализации функций, определения показателей эффективности и результативности необходимо сформулировать ключевые компетенции должности.

Данный процесс был нами описан в статье «Практика создания моделей компетенций» [13], поэтому отдельно сейчас мы не будем на нем останавливаться.

Казалось бы, что на этом работа по формализации требований должности к сотруднику могла бы быть закончена. Однако если не будет выполнена работа по стандартизации процессов оценки специалистов и кандидатов на должности, использованию конкретных оценочных инструментов, то не получится создать систему стандартов оценки специалистов, позволяющих производить сравнение полученных результатов с эталоном должности и производить

сравнение результатов разных сотрудников, работающих в должности.

Таким образом, важно создать оценочное интервью по компетенциям, предусмотренным для должности, оценку 360 градусов, кейсы, упражнения, деловые ситуации и ролевые игры, используемые в структуре оценочных центров, аттестаций или иных форматов оценочных процедур.

Сама процедура создания комплексных интервью для оценки компетенций сотрудников и кандидатов на должности, разработка оценки с использованием метода 360 градусов достойны отдельного внимания, поскольку это объемный оценочный инструмент, и рассмотрение способов и методов их разработки уместнее рассмотреть в отдельной статье.

Продемонстрировав возможности профилирования должностей, подведем итоги.

Комплексный профиль должности — это:

- перечень требований, предъявляемых должностью к сотруднику, соответствие которым позволит работнику выполнять свои должностные обязанности с требуемым качеством и эффективностью;
- эталон или стандарт должности, которому должны соответствовать сотрудники, работающие в данной должности;
- инструмент оценки должности, позволяющий управлять организационно-

функциональной структурой предприятия;

- инструмент, позволяющий управлять процессами найма, адаптации, оценки, мотивации, развития и обучения персонала предприятия **из одной точки**, объединив все HR-процессы в



Рис. 1. Профиль должности в структуре ключевых процессов управления персоналом

систему взаимосвязанных элементов системы управления персоналом организации.

На примере двух процессов управления персоналом «Рекрутинг» и «Адаптация персонала» покажем место профиля должности в общей системе управления человеческими ресурсами

Резюмируя сказанное, отметим:

1) использование комплексной оценки должностей позволяет систематизировать все процессы управления персоналом современного предприятия;

2) в структуру профиля должности могут быть включены такие профессиографические инструменты, как профессиограмма и психограмма профессии, с определенной адаптацией данных инструментов под реалии предприятия;

3) использование профилирования должностей увеличивает эффективность управления персоналом предприятия, создавая упорядоченную систему управления человеческими ресурсами.



Рис. 2. Профиль должности и найм персонала



Рис. 3. Профиль должности и адаптация персонала

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ананьев Б.Г.* К методологии профессиоведения // На психотехническом фронте. Л., 1931.
2. *Геллерштейн С.Г.* К вопросу о профессиональной типологии // Психотехника и психофизиология труда. 1930. № 6.
3. *Геллерштейн С.Г.* Психотехника. М., 1926.
4. *Гусев Н.К.* Опыт построения классификации профессий на основе профессиографических материалов ленинградской профконсультационной лаборатории // Материалы профконсультации. Л., 1935.
5. *Иванова Е.М.* Психологическая системная профессиография. М., 2003.
6. *Климов Е.А.* Образ мира в разнотипных профессиях. М., 1995.
7. *Климов Е.А.* Психология профессионального самоопределения. Ростов-на-Дону, 1996.
8. *Климов Е.А.* Развивающийся человек в мире профессий. Обнинск, 1993.
9. *Мясищев В.Н.* Принципы организации научного изучения труда. Эргология и эрготехника / Стенограмма доклада // Труды первой всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства 20–27 января 1921 г. Вып. V. М., 1921.
10. *Розенблюм А.И.* О задачах и путях психотехнической рационализации профессий // Советская психотехника. 1932. № 3.
11. *Романова Е.С.* 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. СПб., 2003.
12. *Струмилин С.Г.* Проблемы экономики труда. М., 1982.
13. *Стрыгина В.В., Виноградова Е.В.* Практика создания моделей компетенций // Социальная психология и общество. 2012. № 3.
14. *Штильрейн И.Н.* Трудовой метод изучения профессий. М., 1925.