Содержание труда определяется выполняемыми работником функциями. Что нужно делать на рабочем месте, и какими качествами должен обладать работник – эта проблема стоит и перед претендентом на вакантное место, и перед работником, планирующим свою карьеру или пытающимся усовершенствовать свою деятельность, повысить результативность труда, и перед руководителем, заботящимся о достижении высоких коллективных результатов и удовлетворенности трудом каждого работника. Принцип, сформулированный А. Файолем, – «нужный человек на нужном месте», – реализуется отнюдь не везде и трактуется достаточно субъективно: зачастую начальство представляется рабочим некомпетентным, эгоистичным, бесчестным, а начальству работники часто кажутся ленивыми халтурщиками. В то же время сами о себе представители этих групп думают, как о квалифицированных, честных, благородных и, возможно даже, социально ориентированных людях. Однако на каждом рабочем месте есть возможность определить некоторое количество достаточно объективных требований, соответствие работника которым обеспечивает выполнение заданий.

Однако, необходимо понимать, от чего зависит собственно соответствие работника.

Считается, что чем больше в содержании труда элементов, связанных с творчеством, тем больше альтернативная часть, но это не всегда так: есть рабочие-инноваторы, которые вносят новшества в выполнение практически каждого задания, и есть среди специалистов люди, предпочитающие исполнительскую работу. Но в целом еще в начале века «отец классического менеджмента» Анри Файоль определил, что у рабочего 85 % квалификации определяется технической установкой, у руководителя среднего звена – только 30 %, а остальная часть квалификации реализуется в административной, коммерческой, финансовой, страховой и учетной сферах.

Современная же организация труда предполагает расширение альтернативной части в содержании труда в рамках работы в командах, делегирования полномочий работникам, открытости информации, использования на рабочих местах высокотехнологичных средств труда.

Как же именно происходит “анализ содержания труда”?

Методическую помощь в организации и проведении анализа содержания труда предоставляют многочисленные источники. Одни из них содержат методики проведения этой работы, другие – перечни групп функций и отдельных функций, осуществляемых при решении той или иной задачи, третьи содержат и то, и другое.

На немецких предприятиях на основе Женевской схемы условий труда разрабатываются «ранговые ряды, квалификационные характеристики рабочих мест, балльные оценки» по всем рабочим местам фирмы, что позволяет получить научно обоснованную информационную базу для реализации целого ряда компонентов кадровой политики: отбора, планирования карьеры и перемещений, оплаты труда (чем выше суммарный балл, тем объективно выше стоимость труда на таком рабочем месте). Фрагмент такого документа приведем в табл. 1.

Когда весь перечень функций определен и оценен, появляется возможность выяснить мнение работника относительно состава собственных функций и разделения труда в коллективе, подразделении. Адекватной формой представления мнения работника на этот счет является анкета об имеющихся и желаемых полномочиях, заполняемая работником периодически. Она позволяет определить уровень понимания работником своих функций, учесть человеческий фактор, узнать о карьерных устремлениях, осуществить обогащение труда и его перепроектирование, внести изменения в разделение, кооперацию, условия труда, модернизировать структуру подразделения и нормативные документы.

Профессиография (описание профессии) как метод предоставляет возможности для выявления и описания требований не только профессии и специальности, но и группы рабочих мест и даже отдельного рабочего места. Целесообразность использования такого трудоемкого метода и рамки его использования определяются с учетом затрат и важности ожидаемых результатов. Существуют и другие подходы к установлению требований рабочего места, в частности, те, которые применяются в процессе проведения анализа содержания труда, аттестации и рационализации рабочих мест.

Психограмма – важнейшая часть профессиограммы – это характеристика требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека. Ее содержание и объем определяются целями профотбора, профобучения, профориентации, перемещения и других элементов кадровой политики.

Для составления психограммы используются такие источники информации: документы (инструкции, положения, хронометражные таблицы, описания), устные и письменные опросы работников, в том числе анкеты, личные наблюдения, лабораторные и естественные эксперименты, данные «пилотажных» (пробных, целевых) исследований, эргономические исследования на рабочих местах (кино– и видеоциклография, электроокулография, телеметрия физиологических параметров, электроэнцефалография, телехронорефлексометрия) и др.

Методика «Функциональный анализ работы» (Functional Job Analysis – FJA) Сиднея Файна применялась службами подбора персонала в США для классификации работ и пополнения «Словаря наименований работ» (DOT). Описания создаются в рамках парадигмы «Люди – данные – предметы» (табл. 3). Основной тезис «Функционального анализа работы» – каждая работа имеет цель, требования и стандарты. Это определяет основной метод системы – точное описание задач в определенном формате: «что следует работнику делать, с какой целью и с каким результатом». Работник должен обладать тремя типами общих способностей: функциональными, содержательными и адаптивными. Они должны находиться в гармонии, чтобы он мог эффективно функционировать и чувствовать удовлетворение от работы.