|  |
| --- |
| *Министерство образование и науки*  *Российской федерации*  Федеральное агентство по образованию  Курганский государственный университет |
| Кафедра «Безопасность информационных и автоматизированных систем» |
| Реферат на тему:  **«Анализ содержания труда, рационализация рабочих мест. основы профессиографии. система описания профессий и требований рабочего места в сша»** |
| Выполнил \_\_\_\_ Бутенко А.Ю.  Принял \_\_\_\_\_\_ Полякова Е.Н. |
|  |
| Курган 2016 |

Оглавление

[Анализ содержания труда 2](#_Toc466812914)

[Анализ содержания труда 4](#_Toc466812915)

[Каковы преимущества разработки описания функций? 9](#_Toc466812916)

[Основы профессиографии 10](#_Toc466812917)

[Профессиограмма 10](#_Toc466812918)

[Основные этапы разработки профессиограммы: 10](#_Toc466812919)

[Психограмма 10](#_Toc466812920)

[Система описания профессий и требований рабочего места в США 14](#_Toc466812921)

[Учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест 18](#_Toc466812922)

[Основные цели 18](#_Toc466812923)

[Учет рабочих мест 18](#_Toc466812924)

[Аттестация рабочих мест 18](#_Toc466812925)

[Рационализация рабочих мест 19](#_Toc466812926)

[Планирование рабочих мест 19](#_Toc466812927)

# Анализ содержания труда

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.

Стандартизация организационных структур, штатных расписаний, разделения труда на советских предприятиях основывалась на приоритете технологии перед человеком, на представлении о возможности унификации профессиональных качеств и обеспечивалась за счет высокой адаптивности людей. Потенциал индивидуального подхода, учета и использования индивидуальности работника практически не рассматривался в качестве решающего фактора эффективности, как это делается на передовых предприятиях развитых стран (конечно, не всех). Объективно достижения НОТ, система управления по Тейлору позволяют добиться определенных результатов, иногда, с точки зрения хозяина, вполне удовлетворительных. Но условия конкуренции в современном мире требуют полной отдачи от работников, творческого подхода к работе, постоянных инноваций, преданности своей организации, гибкости и постоянного развития, а влияние решений или деятельности отдельного человека может быть как позитивным, так и губительным для конечных результатов деятельности коллектива и всей организации. Все это заставляет обращать пристальное внимание на качество персонала и на такие его глубокие составляющие, о которых раньше не было необходимости думать, и прилагать значительные усилия и вкладывать средства в повышение качества рабочей силы.

Уникальность свойств и качеств, потенциала работников объективно определяет необходимость индивидуального подхода к определению состава и содержания рабочих функций, прав и ответственности, взаимодействию в процессе труда. Отсюда вытекает и объективная потребность в исследовании, параметрировании и классификации выполняемых на рабочем месте функций, с тем чтобы проектировать для каждого рабочего места тот их набор, который наиболее соответствует качествам работника и, значит, будет способствовать наибольшей отдаче (подход «Работа для человека»). Конечно, возможности индивидуального подхода ограничиваются рамками технологии и техники, однако оптимум в конкретных условиях всегда достижим.

Подход, который применим для выявления рамок индивидуализации содержания труда «под человека», заключается в выявлении в составе выполняемых работ безальтернативной и альтернативной части. Безальтернативная часть связана с технологией производства, с применяемой техникой, а альтернативная – с разделением и организацией труда. 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.

Самостоятельность современных предприятий создает предпосылки к широкому маневрированию предметами, средствами труда и живым трудом, в том числе с последующим изменением организационной структуры, штатного расписания, системы оценки результатов труда и его стимулирования. Практика показывает, что в рамках подхода «ключевой специалист», если определен лидер, «закрывающий» какое-либо направление деятельности фирмы, то он обычно получает право набрать себе команду и организовать ее труд, как считает целесообразным. По сути, на ключевого специалиста компания может возложить полностью функцию подбора персонала в свою команду. Под «сильного» специалиста фирма может произвести реорганизацию, изменить свою структуру. Кстати, изменение структуры – наиболее частый прием и при необходимости освобождения от «слабого» руководителя. Однако чаще всего нам необходимо сначала подобрать самого ключевого специалиста нужного уровня, да и многих других работников компании подбирают силами своих специалистов в области управления персоналом, активно сотрудничающих с менеджерами, в подразделениях которых имеются вакансии.

Методологической проблемой в анализе содержания труда является выбор системы (критериев) классификации функций, выбор системы параметров (показателей) оценки функций, выбор метода экспертной или иной оценки труда по каждой функции, на каждом рабочем месте и методы расчета сводного показателя, определяющего общую оценку функции или набора функций на рабочем месте, в подразделении.

Усиление внимания к анализу содержания труда в современном бизнесе определяется тем, что без его осуществления и получения удовлетворительных результатов по каждому рабочему месту невозможно ни нанимать работников, ни оценивать их результаты и трудовое поведение, ни определять содержание необходимого обучения, ни переходить на такую популярную систему оплаты труда, как грейдовая. Так, методики грейдирования, например, метод Хэя, требуют обоснованного анализа содержания труда и необходимых работнику качеств на рабочем месте (с учетом значимости его труда для организации и ценимости на рынке труда), на базе чего и строятся системы грейдов, или интервалов «весов» и рангов должностей для установления размера оплаты труда (см. главу 11).

Свои оценки эксперты устанавливают либо путем сравнения разных функций, либо соотнося параметры рабочего места с нормативными. Подразумевается, что оцениваются достаточно технологически близкие функции и рабочие места, однако есть возможность выбрать такую систему параметров оценки, которая позволит разработать сквозную для всего предприятия систему оценки рабочих мест, функций. Результаты анализа содержания труда вплоть до функций **по всем рабочим местам организации** как раз и предоставляют возможность функционального перераспределения работ с учетом особенностей и пожеланий работников.

Методология включает, кроме установления набора параметров, показателей и принципов их измерения и оценки, подходы к определению относительной весомости показателей. Реализация методологически правильного, а потому эффективного анализа содержания труда требует участия специалистов, которыми зачастую не располагают сами предприятия, тем более что специализировавшиеся на таких работах подразделения (ООТЗ, лаборатории НОТ и УП) почти повсеместно распущены. Здесь должны помочь консалтинговые фирмы и специалисты в области экономики и организации труда. Обязательно участие в анализе содержания труда в качестве эксперта самого работника, занимающего это рабочее место.

Анализ содержания труда – многоцелевая деятельность, направленная на решение следующих задач:

Определение научно обоснованных требований рабочего места к работнику как профессионалу (уровень общего и специального образования, опыт и т. п.), к его организму (физиологические, антропометрические данные, силовые качества, выносливость и т. п.) и личности (личностные свойства и качества, такие как направленность, креативность, коммуникабельность и т. п.). Речь идет, по сути, о трудовом потенциале, которым должен обладать работник, чтобы быть адекватным и / или успешным на данном рабочем месте:

• совершенствование разделения и организации труда за счет точного определения состава выполняемых функций и их последующего перераспределения;

• формирование научной базы для нормирования труда;

• создание обоснования для установления уровня оплаты и стимулирования работников;

• формирование информационной базы для таких компонентов кадровой политики, как подбор, перемещение, оценка результатов и др.;

• совершенствование документов по трудовым отношениям, таких как положения о подразделениях и должностные инструкции;

• создание базиса для решения проблем оптимизации управленческих процессов, разработки схем информационных потоков, документооборота и принятия решений.

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. Назвав некоторые из этих источников, мы позже остановимся подробнее на некоторых из них.

Информацию о составе выполняемых функций содержат положения о подразделениях, должностные инструкции, схемы документооборота, анкеты об имеющихся и желаемых полномочиях. Необходимую информацию удается получить с использованием методов исследования трудовых процессов, таких как фотография рабочего дня, рабочей недели, самофотография и другие, применяемые в научной организации и нормировании труда. Информацию о качестве материальных факторов производства на рабочем месте, о характере, условиях и организации труда позволяет получить процесс учета, планирования, аттестации и рационализации рабочих мест, глубоко методологически проработанный еще более 20 лет назад.

Знание состава функций, выполняемых на рабочем месте, характера, условий и организации труда позволяют перейти к установлению профессиональных и личностных требований к работнику со стороны рабочего места. Ориентируясь на многочисленные параметры рабочего места, приходится решать задачу выбора существенных и несущественных качеств, определяющих успешность труда на рабочем месте, установления рамок приемлемости и неприемлемости количественных и качественных характеристик качеств, определять качества, отрицающие возможность работы на данном рабочем месте. Подспорьем в этой нелегкой работе, в которой должны принимать участие квалифицированные эксперты, также могут служить многочисленные источники методических материалов и источники, в которых приводятся перечни качеств.

В части профессиональных качеств можно порекомендовать использовать квалификационные и тарифно-квалификационные характеристики должностей, приводимые в соответствующих справочниках. Применимы в данном случае Женевская схема условий труда, перечни показателей достижений, на основе которых осуществляется стимулирование работников, выдача им вознаграждения или применение санкций. В недавнем прошлом в нашей стране разработаны методики проведения аттестации работников (например, «Методические рекомендации по оценке сложности и качества труда специалистов»), в том числе и в связи с переходом бюджетной сферы на оплату труда по единой тарифной сетке. Ну и, конечно, известный метод профессиографии.

Подходы к определению состава личностных качеств работника, исходя из индивидуального или коллективного характера труда, условий труда, содержания труда, особенностей трудового коллектива, формального статуса работника и других воздействующих обстоятельств, лежат в сфере интересов общей психологии и психологии труда. Методически подробно разработан процесс психографии. Во многих приводятся перечни качеств, отражающие требования рабочего места к работнику по методике Минтруда США. Эффективен, на наш взгляд, так называемый «подход от тестов». Взяв за основу параметры, качества, которые определяются с помощью наиболее надежных и валидных тестов, оценив экспертным путем количественные или качественные значения характеристик этих качеств или измерив их у работников, добившихся успехов на этом или аналогичном рабочем месте, можно получить ориентировочный профиль личности работника для данного рабочего места. В последнем случае снимаются проблемы поиска способов выявления и измерения качеств, поскольку они определяются с помощью тестов, которые взяты за основу еще на стадии выбора состава качеств.

Рассмотренный выше состав элементов потенциала человека может также быть использован в качестве исходного набора групп качеств, определяющих личностные особенности работника. По каждому из компонентов потенциала можно подобрать некоторое количество конкретных качеств и инструментарий выявления их наличия и степени выраженности. Все это, естественно, при условии предварительного определения требований рабочего места и условий труда к работнику.

Можно разыскать и использовать и другие источники информации и знаний. Рассмотрим некоторые из упомянутых выше материалов подробнее.

Итак, наиболее известный подход к классификации параметров рабочих мест называется Женевская схема условий труда и включает оценку рабочих мест по следующим показателям:

• квалификационные требования (для выполнения функции, работы на данном рабочем месте): общее образование, специальное образование, опыт;

• тяжесть труда: физические нагрузки, нервно-психологические нагрузки;

• ответственность: за собственный труд, за труд других (подчиненных);

• вредность труда.

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.

Чтобы получить оценку параметра в баллах, составляют таблицы соответствия, где тому или иному уровню параметра ставится соответствующий балл. Например, уровень среднего образования может быть оценен в 7 баллов, а высшего – в 25 баллов. Составляются таблицы соответствия на основе исследований, проводимых квалифицированными экспертами, которые сначала выделяют состав признаков, связанных с параметром, а затем дают относительную оценку (с учетом весомости и / или значимости каждого признака). Опираясь на такого рода проработки, можно достаточно точно производить подбор персонала, планировать обучение, перемещения, устанавливать вознаграждение за труд и даже разрешать трудовые конфликты, связанные с субъективностью оценки работником своего труда и труда других людей (научно обоснованные цифры обычно действуют успокаивающе).

В одном из учебников по социологии труда рекомендовалось разделять функции на энергетические, технологические, контрольно-регулирующие, управленческие. В самостоятельную социологическую категорию выделялась «содержательность труда» как степень необходимости умственных затрат. Позже появилась типология содержания труда, пригодная для сквозной оценки по всем рабочим местам, включающая следующие группы параметров:

• технический уровень оснащенности рабочего места (от простых приборов и инструментов до автоматических станков);

• типичные рабочие функции (от простого обслуживания производства до разработки научных основ производства);

• общая физическая тяжесть труда;

• степень однообразности физической нагрузки;

• общие физические условия труда;

• три группы требований к умственной деятельности (при принятии решений, при выполнении рабочих предписаний, при переработке информации);

• степень технологически обусловленной привязанности к рабочему месту;

• нагрузки на нервную систему;

• сменность работы;

• характер технологически необходимых коммуникаций;

• возможность личных коммуникаций.

*Таблица 1*

**Ранговые ряды, квалификационные характеристики рабочих мест, балльные оценки**



По каждому из этих параметров эксперты дают оценку в пределах от 1 до 9 баллов, на основании чего можно рассчитать общий показатель и провести сравнение содержания труда на разных рабочих местах.

Большая группа параметров рабочих мест и функций рассматривается в методиках по аттестации руководителей, специалистов и исполнителей. Разработка единых перечней параметров для оценки функций и рабочих мест этих категорий работников и оценки результатов их труда при аттестации представляется правильным подходом, ориентированным на достижение конечного результата. К примеру, отечественная система оценки труда служащих, разработанная НИИ труда в 1989 г. (она рассматривается в разделе, посвященном проблемам аттестации работников), включает следующие параметры:

• профессионально-квалификационный уровень (образование, стаж, творческий подход к делу);

• деловые качества (компетентность, воспитание коллектива, инновации в коллективе, стиль принятия решений, контактность);

• сложность работы (содержание труда, разнообразие и комплексность работ, самостоятельность, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность);

• оценка результатов труда по количеству, качеству, срокам.

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.

Анализ содержания труда на работающем предприятии, как и любое научное исследование, должен включать формулировку целей и задач, определение существенных факторов, влияющих на содержание труда, выдвижение гипотез, изучение материалов, разработку аналитических схем, таблиц, принятие решений об изменениях и апробация решений.

Постановка целей и задач анализа должна включать определение объекта исследования. Этим объектом могут быть сквозные функции, выполняемые при совместных усилиях нескольких подразделений, например, бизнес-планирование, разработка и производство новых продуктов; могут быть локальные функции, выполняемые одним подразделением, например, хозяйственное обслуживание; могут быть микрофункции, выполняемые на рабочем месте. Как правило, сквозные функции являются наиболее важными для предприятия и разбиваются на локальные и микрофункции. Предмет исследования – эффективность разделения и кооперации труда, использования потенциала работников, возможности повышения уровня отдачи на рабочем месте и удовлетворенности работников своим трудом и т. п.

## Каковы преимущества разработки описания функций?

Наличие такого типа описаний по всем важнейшим функциям организации (бизнес-планированию, производству, отчетности и т. п.) позволяет сделать работу более понятной, законченной, значимой, а работникам ощутить себя причастными к достижению конечных результатов организации, т. е. «каждый солдат видит и свой маневр», и конечную цель общего дела.

Описание функций позволяет разрабатывать схемы движения документов и информации, переходить к уточнению и развитию процессов организации труда и управления трудом, разрабатывать и уточнять положения о подразделениях и схемы взаимосвязи с другими подразделениями в этих положениях, совершенствовать должностные инструкции.

Описание функций позволяет также вносить изменения в расстановку персонала, оценивать трудоемкость работ, определять квалификационные требования к исполнителям отдельных работ при выполнении функции. Поскольку описание функций включает требования к знаниям специалистов, появляется возможность определить приемлемость существующей оргструктуры, соответствие персонала уровню решаемых вопросов и необходимость внесения изменений в структуру и нормативные документы. Действительно, разработка нового продукта может быть поручена, например, либо существующим структурным подразделениям, если в них имеются резервы для такой работы, либо временному коллективу (матричная структура, проектная команда, продуктовая команда), создаваемому для решения этой задачи на основе концентрации специалистов из разных подразделений. В любом случае для принятия организационного решения требуется точное знание содержания, характера и трудоемкости предстоящей работы.

Еще одним источником информации о содержании труда работников служит разработка схем документооборота, информационных потоков, принятия решений. Роль документов чрезвычайно велика, зачастую конечным результатом деятельности организации в какой-то период является разработка и передача по назначению документа, например, годового отчета в налоговую инспекцию. От четкости и точности распределения и проведения процедур, от знаний и умений каждого участника создания такого документа зависит конечный результат и благополучие фирмы и ее коллектива. Неслучайно в каждое положение о подразделении должен быть включен раздел, отражающий и регламентирующий связи этого подразделения с другими. В таких схемах сразу выявляется наличие «петель» в движении документов, нестыковки, неполнота проводимых процедур, элементы безответственности. Схемы документационных и информационных потоков связаны с описаниями сквозных функций, и разработка описаний должна происходить совместно с разработкой схем движения информации и документов. Схемы могут быть представлены и в табличной форме. Это могут быть укрупненные схемы и таблицы, определяющие порядок передачи информации в целом, могут быть схемы движения документов при реализации отдельных функций, могут быть таблицы входящих, исходящих и внутренних документов подразделений с указанием регламентов их выполнения, а при желании и фамилий исполнителей, могут быть и схемы движения какого-либо отдельного документа.

# Основы профессиографии

Профессиограмма – описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии и ее специальностей. 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.

## Основные этапы разработки профессиограммы:

1. Изучение и описание профессионального труда методами научных дисциплин: физиологии труда, гигиены труда, психологии (инженерной, социальной, педагогической), социологии, экономики, юриспруденции.

2. Анализ, систематизация, синтез информации.

3. Разработка дисциплинарно-частных профессиограмм: физиологической, санитарно-гигиенической, психологической, социологической, экономической, правовой.

4. Обобщение частных профессиограмм.

5. Разработка универсально-комплексной профессиограммы.

6. Разработка специальных профессиограмм целевого назначения для целей:

• профориентации и консультации;

• оптимизации санитарно-гигиенических условий труда и режимов труда и отдыха;

• повышения безопасности труда, надежности персонала;

• стабилизации кадров;

• решения социально-психологических вопросов коллектива;

• повышения качества труда.

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.

Структура психологической характеристики профессии (специальности, группы рабочих мест, рабочего места) такова:

• требования к оборудованию, организации и условиям труда;

• социально-психологические параметры трудового коллектива;

• комплекс требований к психике человека (нейропсихическим, психофизиологическим, личностным, интеллектуальным свойствам; к состояниям – эмоционально-волевым установкам, работоспособности, измененным состояниям; к процессам адаптации, обучения, восприятия, ритмам);

• требования к организации психолого-педагогических аспектов труда;

• требования к руководителю-организатору, педагогу, специалисту, личности.

Общая схема составления предварительной профессиограммы такова: перечисляются параметры психических функций, группа экспертов определяет функциональную сопряженность этих параметров с требованиями профессиональной деятельности (не требуется, требуется со степенью низкой, средней, высокой), затем отбираются наиболее существенные, по мнению экспертов, качества.

Объектом рассмотрения могут быть такие параметры психических функций:

• высокая абсолютная чувствительность: зрительного анализатора, слухового анализатора, вкусовая чувствительность, обоняние, осязание, мышечная чувствительность и др. (можно рассмотреть отдельно абсолютную и относительную чувствительность тех или иных анализаторных систем как чувствительность к изменениям интенсивности фактора);

• быстрота и точность опознания, сравнения, различения, выделения, членения и т. д. Методы выявления этих качеств описаны в работах К. К. Платонова по индустриальной психологии;

• восприятие формы, размеров, скорости, времени, расстояния;

• наблюдательность;

• показатели внимания – объем, переключаемость, устойчивость, концентрация, распределенность, помехоустойчивость;

• разновидности памяти – оперативная, долговременная, наглядно-образная, словесно-логическая, двигательная, зрительная, слуховая;

• показатели памяти – объем, быстрота, точность, длительность сохранения информации;

• способность запоминать, хранить в памяти и воспроизводить правила, инструкции;

• разновидности мышления – наглядно-действенное, абстрактно-логическое, образное, репродуктивное, продуктивное (творческое);

• скорость мыслительных действий;

• способность мышления к анализу, синтезу, абстракции, классификации, систематизации, конкретизации, планированию, пониманию графического материала, пониманию словесного материала;

• способность быстро и точно принимать решения;

• инициативность;

• хорошая ориентировка в пространстве и способность к оперированию пространственными представлениями;

• показатели психомоторной деятельности – скорость, точность, координация, устойчивость, ритм двигательных актов;

• скорость реакции в простых и сложных ситуациях;

• подвижность пальцев;

• точность осуществления простых действий в условиях дефицита времени, монотонной работы, работы с малой интенсивностью;

• быстрота выработки и перестройки двигательных и умственных навыков;

• разборчивость речи;

• отсутствие в напряженной обстановке: напряженности, растерянности, тенденций к возбуждению и нервозности, замешательства, чрезмерной осторожности;

• способность работать при наличии риска или опасности с сохранением или повышением производительности (вид стресса, стессоустойчивость);

• уравновешенность;

• бдительность;

• показатели характера: целеустремленность, исполнительность, выдержка, выносливость, принципиальность, трудолюбие, энтузиазм, общительность, самокритичность (можно добавить параметры личности: направленность, включая мотивы к труду, интересы, идеалы, мировоззрения, потребности, желания, акцентуация характера, конфликтность, локус контроля, темперамент, психологический тип, психологический профиль по Кэттеллу, коэффициент интеллекта *IQ* и др.);

• моральные качества, стремление к развитию в работе, к руководству, трудовой или культурно-производственный потенциал, потенциал к руководящей работе;

• положительная мотивация и направленность на профессиональную деятельность;

• профессионально-обусловленные качества (готовность к работе): подготовленность (обученность), опыт профессиональной деятельности (психомоторный, интеллектуальный, технический, организаторский и другие), определяемый спецификой профессии, специальности, организацией и содержанием труда.

Профессиографию и психографию также можно осуществлять в рамках модели трудового потенциала работника и его элементов и в рамках других моделей работников, к которым более склонны менеджеры и исследователи.

С целью разработки более точной профессиограммы, например, для совершенствования организации труда и оздоровления работников, полезно разработать профессиографический опросник, содержащий перечень признаков, степень их важности и периодичности применения качеств. Перечень параметров должен быть предварительно отобран компетентными экспертами.

При заполнении профессиографического опросника следует отметить порядковый номер важного для данной профессии качества, а степень важности обозначить в соответствующей графе числовым и буквенным кодом по следующей системе:

• важность качества: 1 – совершенно необходимо, 2 – весьма желательно, 3 – желательно, 4 – почти безразлично;

• качество требуется: ПС – постоянно, ПР – периодически, ИН – иногда.

Форма опросника приведена в табл. 2.

*Таблица 2*

Форма профессиографического опросника



# Система описания профессий и требований рабочего места в США

Специфика анализа содержания труда, проводимого в связи с переходом на грейдовые системы оплаты труда, показана в разделе «Оплата труда».

Практическая необходимость единого подхода к оценке всех видов труда выразилась в создании в Министерстве труда США системы профессиональных требований. Ее цель состоит в том, чтобы установить определенные ориентиры в растущей дифференциации специальностей, повысить эффективность выбора профессий, более полно использовать потенциал наличных трудовых ресурсов.

Разработка методов изучения работ началась в США с трудов Ф. Тейлора, и к 40-м гг. прошлого века Министерство труда США создало «Руководство для анализа работы», которое действовало на протяжении 50 лет. В результате появился «Словарь наименований работ» (Dictionary of Occupational Titles – DOT), аналогичный нашему «Единому тарифно-квалификационному справочнику».

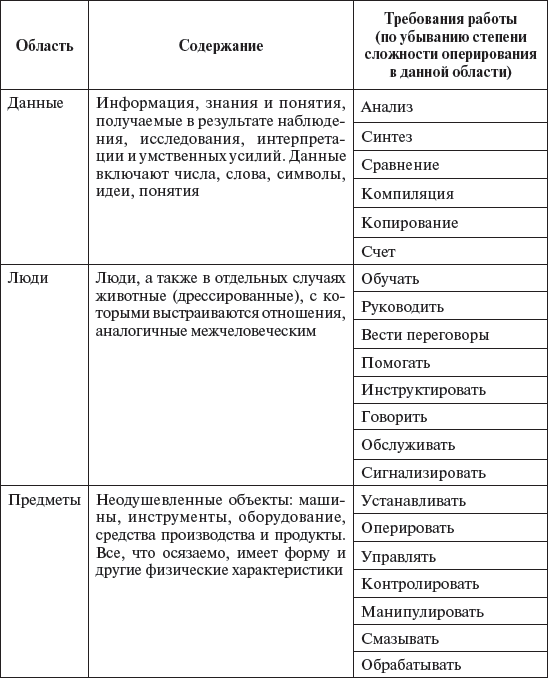
Методика «Функциональный анализ работы» (Functional Job Analysis – FJA) Сиднея Файна применялась службами подбора персонала в США для классификации работ и пополнения «Словаря наименований работ» (DOT). Описания создаются в рамках парадигмы «Люди – данные – предметы» (табл. 3).

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.

Основной дескриптор в FJA – производственная деятельность. Средством стандартизации информации о производственной деятельности является банк целей, разработанных Файном и его коллегами.

*Таблица 3*

Словарь описаний основных областей труда



Методика включает пять компонентов:

1) идентификация целей;

2) идентификация и описание задач;

3) анализ задач по 7 шкалам, включающим 3 области описания функций работника (по одной для данных, людей, предметов);

4) разработка стандартов исполнения;

5) определение содержания обучения.

Методика позволяет получать данные для создания должностей, отбора персонала, обучения, оценки и многих других задач кадровой деятельности. Она отличается четкостью и строгостью и требует значительных затрат времени и усилий.

DOT включает стандартизированные и исчерпывающие описания должностных обязанностей и относящейся к ним информации для более чем 200 000 профессий. Такая стандартизация позволяет нанимателям в разных отраслях промышленности и в разных частях страны более точно приспосабливать должностные требования к навыкам работников.

Пример определения DOT для *отраслевого управляющего (руководителя направления),* код профессии 183.137–010, приводится ниже. Первая цифра кода указывает на один из следующих основных родов занятий:

1) профессиональный, технический, управленческий;

2) канцелярский и продажи;

3) обслуживание;

4) сельское хозяйство, рыбная ловля, лесное хозяйство и связанные с этим отрасли;

5) перерабатывающая отрасль;

6) механика (работа с механизмами);

7) судебная деятельность (органы правопорядка);

8) строительные работы;

9) разное.

Для *отраслевого управляющего (руководителя направления)*основным классификатором будет занятие *административной*деятельностью. Таким образом, в этом примере присутствует код 1. Следующие две цифры представляют деление общей категории занятий.

Следующая группа из трех цифр отражает степень сложности функций, осуществляемых на данной должности по отношению к каждому из трех объектов труда: документации, людям, материальным объектам. По каждому из объектов может реализовываться одна из восьми функций, расположенных в порядке убывающей сложности (самая сложная – 0, самая простая – 8), как это было показано в табл. 2.3.

Для *отраслевого управляющего (руководителя направления)*цифра 1 в данных будет означать координирование данных, цифра 3 для людей будет означать контроль, а цифра 7 для вещей будет означать регулирование.

Последние три цифры указывают на алфавитный порядок наименований в шестизначной кодовой группе. Эти коды помогают отличить конкретный род занятий от других ему подобных. Место в алфавите для *отраслевого управляющего (руководителя направления)* указано цифрами 010.

**Пример**. Фрагмент определения из «Словаря наименований профессий».

1. Код профессии: 183.137–010.

2. Название профессии: управляющий (менеджер), отрасль (направление, отделение).

3. Наименование отрасли промышленности: все виды промышленности.

4. Дополнительные названия: менеджер участка; менеджер подразделения, менеджер предприятия.

5. Основная формулировка.

6. «Возможные» обозначения.

7. Название вне рубрики.

Руководит производством, распространением и маркетинговыми операциями филиала предприятия или определенной территорией промышленного предприятия. Координирует деятельность по производству, распространению, хранению на складе и реализации в соответствии с политикой, принципами и порядком, установленным менеджером промышленного предприятия (все виды промышленности), который с целью оценить и содействовать реализации возможностей для роста предприятия и улучшения обслуживания в данном районе совещается с клиентами и представителями производства, разрабатывает планы для эффективного использования машин, рабочей силы и материальных ресурсов. В целях поддержания прибыльности подразделения пересматривает и изменяет стоимость продукции, качество и программы управления запасами. Планирует и руководит программами продаж, рассматривая позицию конкурентов и разрабатывая новые рынки, используя продажу, рекламу, рекламно-пропагандистские акции и сферу обслуживания. Руководит кадровой программой. Руководит подготовкой материалов бухгалтерского учета. Предлагает администрации рекомендации по бюджету. Может именоваться согласно наименованию сферы ответственности как менеджер участка (любая отрасль); локальный менеджер (менеджер местного отделения), региональный менеджер (любая отрасль).

# Учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест

Информационную базу для анализа уровня и совершенствования материальных факторов производства (предметов и средств труда), условий и безопасности труда обеспечивает проведение учета, аттестации, рационализации и планирования рабочих мест. Поскольку этот процесс связан с управлением материальными факторами производства, знание его является непременным элементом профессионализма менеджеров. Методология этого процесса достаточно хорошо проработана и известна: в 1986 г. утверждено типовое положение об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест, на основании которого были разработаны отраслевые положения. Современный подход к персоналу требует активного участия самих работников в проведении учета, аттестации, рационализации своих рабочих мест. Приведем несколько определений элементов этой работы.

Основные цели – повышение эффективности производства, качества продукции и рациональное использование производственных и трудовых ресурсов (ресурсный подход к персоналу) в организации за счет:

• ускорения роста производительности труда в результате приведения рабочих мест в соответствие с требованиями научно-технического прогресса, механизации и автоматизации производства, сокращения применения ручного и тяжелого физического труда;

• улучшения использования основных производственных фондов путем ликвидации излишних рабочих мест с устаревшим оборудованием;

• модернизации действующего оборудования, внедрения передовой техники и технологии, концентрации работ на более прогрессивном оборудовании, обеспечения сбалансированности числа рабочих мест и работающих, возрастания коэффициента сменности работы;

• улучшения условий труда и техники безопасности на каждом рабочем месте, повышения культуры производства, содержательности и привлекательности труда.

На наш взгляд, невзирая на всеобщее падение промышленного производства в России, эти работы остаются актуальными хотя бы на стадии выявления резервов производства, возможностей организации производства той или иной продукции для рынка, выявления и реализации излишнего и устаревшего оборудования и производственных площадей.

Учет рабочих мест при проведении аттестации состоит в определении их числа, классификации и группировке по видам и характеру использования, категориям занятых на них работников, по степени механизации труда, по условиям труда и т. д.

Аттестация рабочих мест – это совокупность мероприятий, включающих комплексную оценку каждого рабочего места на его соответствие передовому научно-техническому и организационному уровню, анализ достигнутого уровня производства, выработку решений о дальнейшем использовании рабочих мест и направлений их совершенствования. Оцениваются также условия труда и техники безопасности на рабочем месте. По результатам аттестации каждое рабочее место относится к одной из трех групп: аттестованные, подлежащие рационализации, подлежащие ликвидации. Значительно расширяет рамки задач и возможности получения положительных результатов в процессе рационализации рабочих мест использование в качестве оценочных критериев основных положений теории обогащения труда. Согласно теории обогащения труда, сам процесс труда может стать привлекательным для работника в том случае, если он характеризуется, как минимум, следующими факторами:

• ответственность работника за результаты труда;

• значимость, важность выполняемой работы, осознаваемая работником;

• определенная свобода в использовании ресурсов;

• наличие обратной связи – информированность относительно оценки потребителем результатов труда работника;

• возможность профессионального роста, развития потенциала работника;

• возможность контроля над условиями труда.

Рационализация рабочих мест представляет собой совокупность организационно-технических мероприятий, направленных на совершенствование действующих рабочих мест и улучшение их использования. Мероприятия могут быть направлены на повышение технического уровня рабочих мест, организационного уровня, улучшение условий труда и техники безопасности. Все мероприятия обосновываются с экономической точки зрения, определяется их эффективность.

Планирование рабочих мест предусматривает проведение расчета оптимального количества и структуры рабочих мест в целях обеспечения их сбалансированности с трудовыми ресурсами и роста производительности труда.

Положения об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест, как типовое, так и отраслевые, содержат подробные методики организации и проведения этих работ, расчета показателей, формы карт учета и паспортов рабочих мест рабочих и служащих.

Как уже говорилось, для привлечения работников к процессу анализа содержания труда, аттестации и рационализации рабочих мест, выявления их мнения используются анкета об исполняемых и желаемых полномочиях работников и анкета для исследования отношения работников к труду. Попутно отметим, что информационную базу для организации стимулирования работников и совершенствования кадровой политики получают путем проведения исследований мотивации труда, потребностей работников, их ценностных ориентаций, социально-психологического климата в коллективах, оценок работниками качества трудовой жизни, включая стиль руководства, чувство гордости за свой труд и свою фирму, удовлетворенность трудом и его отдельными факторами, системой стимулирования.

Если анализ содержания труда, профессиография, учет, аттестация и рационализация рабочих мест направлены на повышение эффективности труда на рабочем месте, на повышение удовлетворенности трудом работника, то интегративную оценку состояния кадровой политики в организации в целом позволяет получить анализ кадрового потенциала предприятия.