

## ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*А.Э. БЕКТЕНОВА, старший преподаватель  
Академии управления при Президенте Кыргызской Республики*

**О**пыт реформирования системы управления во многих организациях показывает, что работа по формированию комплексной системы наталкивается на огромное количество проблем, начиная с отношения руководства организации к персоналу вообще, службе персонала, в частности, и заканчивая качеством самой работы службы персонала. Можно выделить две главные проблемы, имеющие самое непосредственное отношение к сфере ответственности службы персонала:

отсутствие фундамента или объективной базы данных, на которой можно было бы строить заявленную систему;

отсутствие системности в подходе к реализации поставленных целей и задач.

Практический выход решения этих проблем - это методика, процедуры и полученные результаты формирования единой комплексной системы управления персоналом в условиях активно работающей организации.

Несколько слов о методике. При решении любых задач, на любом организационно-функциональном уровне в основе должен лежать принцип системного подхода исходя из определения и постановки цели работы, ее задач, планирования промежуточных и конечных результатов. Схематически такой подход можно представить обобщенно в виде трех уровней решения проблемы:

1) организационный (описание организации процесса, в которой иерархия уровней представлена следующим образом: цель - задачи - конкретные задания);

2) функциональный (описание функций: работа - виды работы - операции);

3) результирующий (описание результатов: конечный - промежуточные - исходные или минимальные).

В целях совершенствования такого подхода необходимо использовать единую схему,

объединяющую все уровни, что позволит: а) обеспечить не только унифицированный подход к определению целей, постановке задач работы и планированию результатов, но и, что особенно важно б) сформировать единый язык общения с персоналом и руководителями всех уровней при проведении планируемых работ.

Итак, в основе методики лежит обеспечение системного подхода к выполнению работы, исходя из: а) определения цели и планирования конечного результата к б) постановке задач, планированию промежуточных результатов, установлению конкретных заданий и операций, планированию исходных (минимальных) результатов.

Исходя из такого понимания системности решения любой проблемы, можно говорить о формировании комплексной системы управления и мотивации персонала, определяя в качестве цели работы (или конечного результата) создание работоспособной и мотивированной команды, эффективно обеспечивающей реализацию целей, стоящих перед организацией.

Любая организация, независимо от видов деятельности и специфики работы с человеческими ресурсами, обращается либо в системном, либо во фрагментарном порядке к решению таких задач, как:

1) подбор, прием, расстановка и адаптация персонала;

2) организация и планирование работы (постановка целей и планирование результатов);

3) обучение и подготовка персонала;

4) оценка деятельности и степени достижения результата;

5) мотивация (вознаграждение, программы планирования карьеры и развития).

Таким образом, выстраивается целостная система, представленная совокупностью пяти названных компонентов.

Что необходимо службе управления персоналом в данном случае иметь для реализации заявленных

целей и задач? Прежде всего планы развития организации на ближайший период и перспективу. Для некоторых организаций именно здесь и лежит причина разобщенности и фрагментарности подходов к решению всех остальных вопросов организации их деятельности (прежде всего в работе с персоналом), т.е. речь идет об отсутствии четкой и известной персоналу стратегии организации. В большинстве случаев можно говорить о наличии некоего декларированного в устной или письменной форме видения и миссии организации, что носит скорее декоративный, чем конструктивный характер.

Тем не менее организация в качестве одной из приоритетных задач в создании своей деятельности ставит обеспечение эффективности и результативности работы персонала. Для создания фундамента и основы системы управления человеческими ресурсами этого уже достаточно.

В основе работы по формированию комплексной системы управления персоналом и его мотивации должны лежать выявление и фиксация целей и результатов работы на всех организационно-функциональных уровнях до конкретного рабочего места через описание всех работ, выполняемых в организации, и последующей их факторно-балльной оценки с точки зрения сложности и значимости для организации.

#### *Этап 1: Описание работ*

Цель – формирование перечня всех работ, выполняемых в организации, с четкой фиксацией цели исполнения каждой работы.

Для выполнения этого цикла работ:

1. Необходимо выработать терминологию используемых в работе основных функциональных понятий:

- а) операция;
- б) вид работы,  
работа,  
рабочее место,  
коллективное рабочее место,  
индивидуальное рабочее место;
- в) должность.

2. Необходимо разработать:

сквозные факторы, подлежащие описанию (и последующей балльной оценке) и присутствующие в той или иной степени во всех работах организации;

группировку каждого фактора с точки зрения соотношения их «удельного веса» в общей иерархии факторов;

методику описания работ;

документацию для описания и оценки работ.

Описание работ позволит:

сформировать перечень всех работ, выполняемых в организации;

создать основу для организации работы каждого работника посредством постановки целей, планирования ожидаемых результатов и последующей их оценки на основе установленных стандартов исполнения;

выявить соответствие занимаемых должностей уровням сложности выполняемых работ;

сформировать карты коллективных рабочих мест; выработать должностные инструкции по индивидуальному рабочему месту исходя из данных коллективного рабочего места;

составить перечень квалификационных и личностных требований к исполнителям работ по каждому коллективному рабочему месту;

создать основу для ранжирования всех работ по степени их сложности и значимости для организации.

*Этап 2. Анализ состава работ и распределение их по классам в зависимости от степени сложности/значимости для организации*

Цель – формирование тарифных классов работ (для построения системы базовых окладов) исходя из степени сложности/значимости работ (а не принадлежности к тому или иному подразделению).

Для выполнения этого этапа необходима разработка балльной системы оценки каждого из вышеупомянутых факторов через удельный вес каждого фактора в общей иерархии факторов и разбивку баллов внутри каждого фактора на 3–5 уровней в зависимости от степени выраженности составляющих данного фактора.

Проведение этого этапа позволит:

- оценить в балльных показателях уровень сложности/значимости работ;
- сформировать тарифные классы работ;
- разработать наименования должностей на основе обобщенных тарифных классов исходя из схожести целей, работ и функций;
- разработать перечень обобщенных по тарифным классам ключевых критериев оценки

эффективности/результативности работы в количественных и качественных показателях (на основе оценки исполнения заранее поставленных целей);

- разработать обобщенные квалификационные и личностные профили (на уровневой основе) для осуществления целенаправленного отбора кандидатов на работу, перемещения внутри организации и обучения в ходе адаптационного периода посредством:

а) профессионального тестирования (проверка соответствия квалификационным требованиям);

б) психологического тестирования (выявление доминирующих личных качеств в соответствии со спецификой рабочего места);

в) разработки и проведения тестово-обучающих программ на основе курсов и тестов (этап введения нового работника в организацию и должность);

- разработать три основные схемы формирования базовых окладов:

схема № 1 – для основной части персонала в тарифных классах работ (с дальнейшей разбивкой классов на разряды);

схема № 2 – для персонала вне тарифных классов с учетом показателей 1-й схемы;

схема № 3 – для отдельных работников (групп работников), выполняющих конкретные проекты или работающих сдельно.

### *Этап 3. Разработка системы оценки (результативности исполнения работы) и системы мотивации*

Цель – обеспечение функциональной дифференцированной системы материальной, нематериальной и психологической мотивации персонала в зависимости от оценки эффективности/результативности работы.

В рамках реализации этого этапа необходима разработка:

1. Корпоративных документов:

Положение о комплексной системе оплаты труда;

Положение о планировании карьеры и развитии работника;

Положение об оценке трудовой деятельности и профессионально значимых качеств работника.

2. Методических материалов и видов оценочных ведомостей для различных категорий персонала.

3. Единых оценочных критериев для всех классов работ.

Проведение 3-го этапа позволит:

1. Создать условия для практического формирования духа корпоративности и построения команды, благодаря тому, что каждая из сторон может получить официальную возможность:

установить обратную связь;

установить и обсудить конкретные цели работы на предстоящий период;

установить известные и понятные всем формализованные критерии оценки деятельности, и на их основе дифференцировать все виды мотивации.

2. Осуществить дифференциацию работников, направляемых, по итогам оценки, на участие в программах подготовки и повышения квалификации, с одной стороны, и индивидуализированных программ развития и планирования карьеры - с другой.

Таким образом, получен в самом обобщенном виде законченный цикл основных работ по формированию системы управления персоналом и его мотивации, в основе которой лежит описание работ и оценка их сложности и значимости для организации.

Полученные результаты позволят перевести на максимально объективизированную основу:

отбор, расстановку, обучение и подготовку персонала на основе разработанных по тарифным классам, коллективным и индивидуальным рабочим местам квалификационных и личностных профилей;

систему базовых окладов по тарифным классам на основе факторно-балльной оценки сложности/значимости работ;

оценку эффективности/результативности исполнения работы на основе критериев оценки и стандартов исполнения на уровнях коллективных и индивидуальных рабочих мест;

дифференциацию всех видов мотивации на основе оценки результативности/эффективности исполнения работы.

В заключение необходимо отметить, что проведение работ и использование их результатов в полном объеме реально при наличии не только внимания и понимания со стороны руководства организации (что само по себе уже важно и не так часто встречается), но и прямой их поддержки на всех этапах.

