



Санкт-Петербургский
государственный
университет
www.spbu.ru

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА:
НОВЫЕ МЕТОДЫ
И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
В РЕГИОНАХ**

МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ
Санкт-Петербург, 15 ноября 2019 г.



Санкт-Петербург
2020

НОРМАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ КАК СПОСОБ ВНЕДРЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

Величко Е. А.
к.э.н., доцент,
преподаватель ФГБОУ ВО
«Санкт – Петербургский государственный университет»,
Санкт-Петербург
e-mail: Ideaelena@yandex.ru

Давыдовский Ф.Н.
доктор экономики (Doctor of Economics),
(международная профессиональная степень ЮНЕСКО),
к.э.н., профессор Международного академического
аккредитационного и аттестационного комитета,
Москва
e-mail: Orion.6969@mail.ru

Ключевые слова:

Профессиональные стандарты, организация труда, должностные обязанности

WORKERS NORMATIVE MODEL HOW TO IMPLEMENT PROFESSIONAL STANDARDS

E. Velichko
PhD of economic sciences, associate Professor, teacher
St. Petersburg state University (SPbGU).
St. Petersburg, Russia
e-mail: Ideaelena@yandex.ru

F. Davydovsky
Doctor of Economics
(UNESCO international professional degree),
Ph. D. of economic sciences,
Professor of International Academic
accreditation and certification committee,
Moscow, Russia
e-mail: Orion.6969@mail.ru

Keywords:

Professional standards, work organization, job responsibilities

В настоящее время одним из приоритетных направлений повышения производительности труда является совершенствование организации деятельности работников на основе профессиональных стандартов, определяющих основу организационного закрепления высококвалифицированных сотрудников. Между тем, несмотря на всю очевидность преимущества регулирования трудовых отношений на основе профстандартов, реально сложившаяся практика их внедрения на предприятиях и в организациях свидетельствует о многочисленных трудностях, возникших при решении данной зада-

чи. По нашему мнению, одной из причин этого является недостаточность методического обеспечения для внедрения профстандартов в реальную практику. В частности, особую сложность вызывает их применимость в части закрепления трудовых функций конкретных работников в виде должностных обязанностей. Определенную роль играет и тот факт, что реально исполняемые обязанности зачастую не отвечают требованиям профстандартов, в том числе в части соответствия работников уровню образования, опыту, профессиональных навыков, знаний и умений.

По нашему мнению, для перехода организации к регулированию трудовых отношений на основе профессиональных стандартов необходимо, во-первых, определить соответствие исполняемых по каждой должности обязанностей требованиям профессионального стандарта, выявить отклонения и предложить меры по их устранению. Во – вторых, определить соответствие квалификации, опыта и уровня профессиональной подготовки сотрудников в части навыков, умений и знаний по исполняемым должностям, также выявить отклонения и предложить меры по их устранению. В-третьих, сформировать нормативную модель деятельности конкретных сотрудников для определения соответствий и отклонений профстандарта от реально сложившегося функционала должностей.

Для этого необходимо достаточно полно раскрыть содержание каждой должности на уровне трудовых функций и трудовых действий работника. Профстандарты выстроены таким образом, что каждая трудовая функция включает в себя определенные трудовые действия, конкретизирующие содержание каждой должности вплоть до уровня должностных обязанностей. Подобное структурирование трудовой деятельности по - существу представляет собой упорядоченную (нормативную) модель деятельности работников, обязанности, уровень квалификации, цели, средства и результаты трудовой деятельности которых строго регламентированы. При этом каждое трудовое действие выступает, в свою очередь, как норма на результат его реализации.

С одной стороны, это требует упорядоченной классификации возможных должностных обязанностей работников для последующей регламентации в документальной форме. С другой, необходимо данную классификацию использовать для установления соответствия трудовых действий по должности с реальным квалификационным уровнем

работника. В рамках данной классификации, сформированной по характеру исполнения, выделяются следующие обязанности: обязанности по исполнению работы (И); обязанности по проверке работы (П); обязанности по согласованию работы (С); обязан-

ности по утверждению работы (У); обязанности по организации работы (О); работы, не входящие

Таблица 1

Нормативная модель деятельности отдела проектирования бизнес – процессов

Трудовые функции	Процесный методолог	Процесный аналитик	Менеджер по стандартизации и развитию бизнес - процессов	Ведущий менеджер по оптимизации бизнес - процессов
Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации	П, У	И	И	Н
Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	П, У	И	И	И
Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	О, П, У	И	И	Н
Контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	Н	И	Н	И
Анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения	О	И	Н	И
Моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	О	И	Н	Н
Разработка и усовершенствование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	О	И	Н	Н
Внедрение кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или их усовершенствования	О	И	И	И
Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	О, И, С	И	И	И

Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации	О, И	И	И	И
---	------	---	---	---

в обязанности (Н).

В качестве примера нормативной модели деятельности подразделения, сформированной на основе профстандартов и приведенной выше классификации, можно рассмотреть деятельность работников отдела проектирования бизнес – процессов, занимающих ряд профильных должностей: процессный методолог; процессный аналитик; менеджер по стандартизации и развитию бизнес – процессов; ведущий менеджер по оптимизации бизнес – процессов.

Первоначально необходимо построить на основе действующих профстандартов нормативную модель деятельности подразделения для последующего закрепления трудовых функций этих работников в должностных инструкциях, используя предложенную классификацию (таблица 1). Предположим, что деятельность должностей регламентируется только одним профстандартом - «Специалист по процессному управлению»¹. Затем надо определить, какие именно трудовые функции данного профстандарта могут быть включены в состав нормативной модели деятельности отдела. После этого, на основе предложенной классификации обязанностей, закрепить данные функции за конкретными должностями. Использование данной классификации для построения нормативной модели деятельности позволяет, во-первых, обеспечить закрепление должностных обязанностей согласно профстандарту за каждой конкретной должностью². Во - вторых, выявить обязанности, не отвечающие требованиям профессионального стандарта. В - третьих, максимально эффективно перераспределить существующие до момента внедрения профстандартов обязанности между сотрудниками.

Таким образом, использование классификации обязанностей по их содержанию позволяет, с одной стороны, создать целостный макет должностной инструкции для должности, закрепить за ней конкретные трудовые функции, зафиксировать характер и содержание их исполнения. С другой стороны, появляется возможность внедрения профессионального стандарта в качестве нормативной модели деятельности структур-

¹ Приказ Минтруда России от 17.04.2018 № 248н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.05.2018 № 51030) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс.

² Давыдовский Ф.Н., Величко Е.А. Построение оптимальной модели обязанностей сотрудников конструкторского бюро на основе метода регламентации трудовой деятельности [Текст] // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 8-5. С. 767-771.

ных подразделений организации, установить норму на деятельность и норму на результат для каждого работника в отдельности и для всей организации в целом.