

Вестник Омского университета, 1997, Вып. 2. С. 68-70.  
© Омский государственный университет, 1997

УДК 331.01

## **Банковская деятельность в России переходного периода. Проблемы аттестации рабочих мест (II часть).**

*(см. I часть)*

**А.М. Сергин**

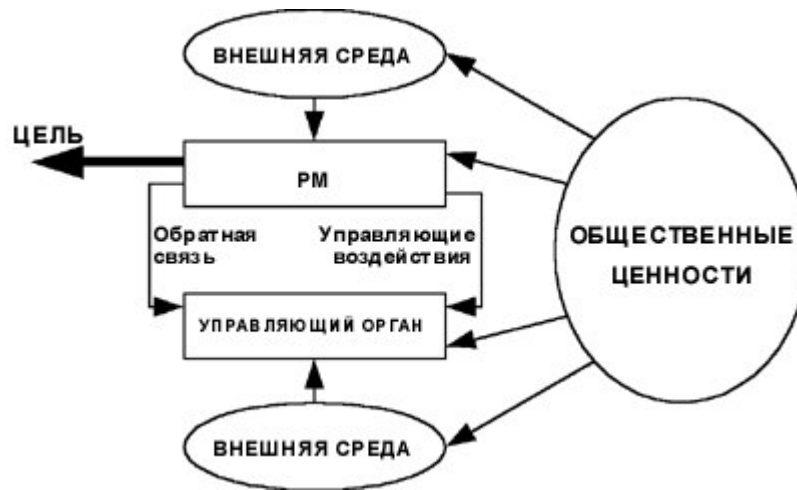
*ОАО "Омскпромстройбанк"*

*Получена 20 февраля 1997 г.*

---

The article says about matters on the attestation and organization of the specialists working places in commercial banks within the framework of the human resources management system. The analysis of the changes that have taken place in the Russian banking activities sphere since 1989 and their influence on the working places organization is given. In this connection the possibility of using the existing methods of the working places attestation in banks is considered and new approaches on the work organization of the working places attestation are proposed.

Специалист на рабочем месте является определяющим звеном, от которого в решающей степени зависит эффективность РМ, несмотря на то в какой роли он выступает: как субъект, от которого непосредственно зависит организация РМ, либо как объект в виде главного агента трудового процесса в совокупности с другими агентами, составляющими рабочее место. Такой подход рассматривает Р.А.Галиахметов в монографии "Современная информационно-энергетическая теория трудовой деятельности" [1]. Главная задача рабочего места - реализация цели, формализованной в функции РМ. Это является и причиной его создания, и причиной его развития. В процессе функционирования рабочее место постоянно подвергается воздействиям: внешней среды (правительство, административные органы региона, финансовые институты, потребители, конкуренты, субъекты экономики, профсоюзы, общественные движения и партии), управляющих органов (вышестоящий орган, руководитель), общественных ценностей (производительность и качество, опыт и культура, убеждения и привычки, компетентность и профессионализм, трудолюбие, страсть к познанию, традиции, мышление, миропонимание, понимание, образ смысла и цели жизни, устремленность и уверенность, вероисповедование и этика). Схематично это представлено на рис.1. При этом общественные ценности цивилизации оказывают воздействие на внешнюю среду, непосредственно на РМ, на управляющий орган, внешняя среда - на РМ и управляющий орган, а рабочее место, в виде обратной связи, - на управляющий орган.



*Рис. 1: Схема функционирования РМ*

Вся совокупность (система) рабочих мест банка объединена организационной структурой (схематично это представлено на рис.2), представляющей собою структуру РМ банка.



*Рис. 2: Организационная структура РМ*

Горизонтальные срезы структуры представляют уровни управления (верхний, средний, нижний), квалификацию (универсал, профессионал, специалист). Вертикальные срезы структуры представляют функциональное разделение труда рабочих мест в срезах уровней управления (функции РМ, функции структурных подразделений, группы функций, курируемых вице-президентами). Под уровнем квалификации мы понимаем:

**универсал** - человек, способный решать проблемы, вырабатывать идеи и реализовывать их в жизнь (разрабатывает и реализовывает процесс от замысла до реализации);

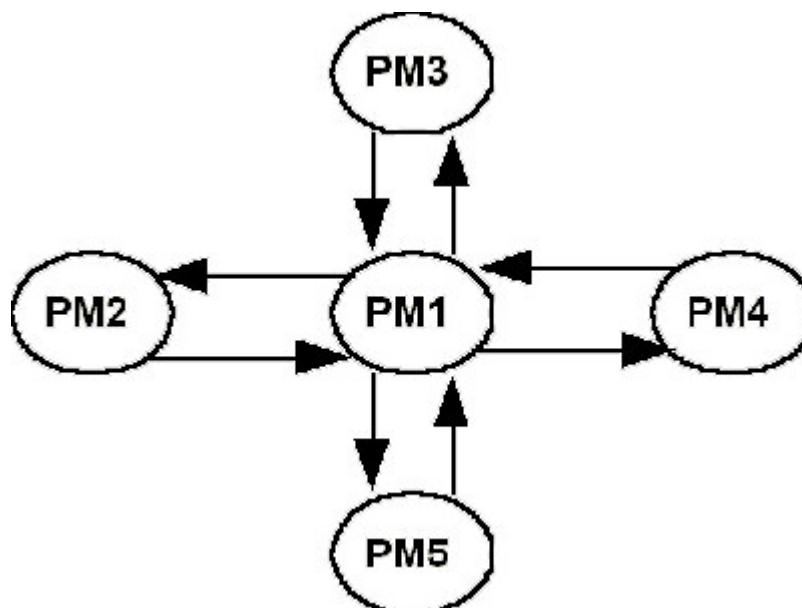
**профессионал** - работник организации, способный решать задачи, вырабатывать идеи и реализовывать их в жизнь;

**специалист** - работник организации, способный достичь цели, вырабатывать идеи и реализовывать их в жизнь.

Следует отметить, что руководители и специалисты любого уровня управления и квалификации должны уметь достигать цели своего рабочего места во взаимодействии с другими РМ своего и другого уровня, ибо только такое достижение цели обеспечивает выполнение концептуальной цели банка.

Вопросы организации и аттестации рабочих мест не могут быть объективно разрешимыми

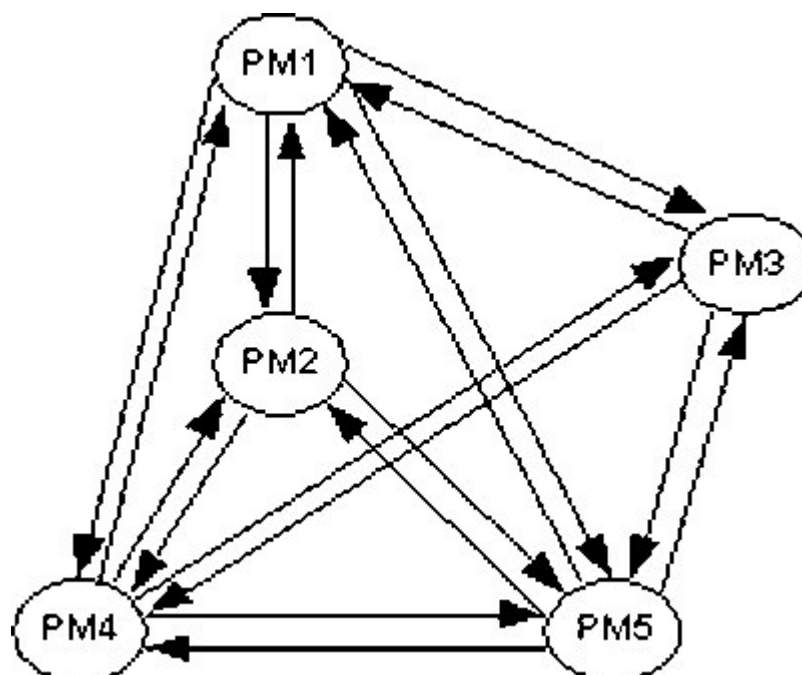
без исследования взаимосвязи РМ, степени свободы и ограничений этих взаимосвязей. Практический опыт производственной деятельности дает нам два типа организации связи рабочих мест: два типа организации связи рабочих мест: закрытую и открытую. Закрытая система (рис.3) представляет собой совокупность (группу) РМ, взаимосвязи между которыми происходят через рабочее место руководителя.



*Рис. 3: Закрытая система связи РМ*

Такая организация РМ не способна адекватно оперативно реагировать на внутренние и внешние изменения и ограничено в саморазвитии.

Открытая система (рис.4) представляет собой совокупность (группу) РМ, имеющих возможность прямой взаимосвязи между собой по принципу "каждый с любым", включая руководителя.



*Рис. 4: Открытая система связи РМ*

Данная организация связи РМ имеет преимущества перед закрытой в силу свободы доступа рабочего места к информации других РМ, возможности коллективной выработки решений, частичного высвобождения руководителя для решения задач более высокого уровня. Такая организация РМ способна к саморазвитию, творчеству и, в конечном счете,

- к более эффективному достижению целей как индивидуально, так и коллективно.

Мы считаем, что настоящее время - время динамичных, непредсказуемых изменений, требует новых подходов и решений в вопросах организации рабочих мест специалистов и руководителей в банках. Организация должна стать процессом (а не фактом) установления оптимальных параметров состояния рабочего места и параметров их оптимальной сбалансированности в целях наиболее эффективного достижения целей (функций), поставленных на заданное время как перед конкретным местом, так и перед их группой (сектором, отделом, управлением, филиалом), а также системой рабочих мест банка (банком в целом).

К разработке целевых (необходимых для достижения цели) параметров рабочих мест должны быть привлечены все специалисты, реализующие конкретные цели с момента их постановки до реализации или изменения (сверху).

В свою очередь, аттестация как метод оценки эффективности организации РМ тоже должна стать процессом, а не "периодической кампанией". Критерии аттестации могут динамично изменяться, исходить исключительно из потребностей оптимального, эффективного достижения целей в данный момент времени. Необходимые исходные критерии (параметры) аттестации должны определяться проектом рабочего места, разработанным с участием специалиста, работающего на нем (группой специалистов), и окончательно утверждаться работодателем исходя из эффективности использования рабочего места. Таким образом, организация РМ станет составной частью трудовых отношений работника и работодателя. Оценочным показателем аттестации и рационализации РМ мы предлагаем принять интегральный показатель "эффективности" рабочего места, а методом оценки - сопоставление результатов деятельности на конкретных рабочих местах и поставленных перед ними целями (функциями), что дает возможность организовать текущую оценку, влияние, взаимосвязь на результаты работы подразделения и банка в целом. Это позволит, на наш взгляд, регулировать процессы в их взаимодействии в режиме текущего времени, гибко маневрировать ресурсами в интересах банка.

Таким образом, можно констатировать, что:

- имеющиеся на сегодня методы аттестации РМ не пригодны для использования их в банках; технократический подход к проектированию и организации РМ должен быть заменен на социотехнический, что влечет за собой необходимость разработки новых методик аттестации РМ;

- в условиях постоянных изменений внешней и внутренней среды требуется создание системы коллективных рабочих мест с открытой системой связи, дающей возможность саморазвиваться, иметь целостное видение и самоорганизовывать деятельность с учетом прогнозов и стратегии;

- специалист (в том числе и претендент на РМ) должен участвовать в разработке проекта РМ. Проект должен учитывать взаимосвязи с другими РМ, позволять адекватно реагировать на изменение внешней и внутренней среды;

- аттестация и рационализация РМ должны реализовываться через трудовые отношения работодателя и специалиста.

---

## Литература

[1] Галиахметов Р.А. Современная информационно-энергетическая теория трудовой

деятельности. Ижевск: Издательство Удмуртского университета. 1994.