

Тема 6. Анализ и проектиране на работните места (длъжности) и ролите

1. Характеристики на анализът на труда

Определение

Този анализ предоставя ценна информация за последващата оценка на изпълнението и структурата на основните заплати, а така също и за други ключови дейности по УЧР – развитие на човешките ресурси, управление на талантите и планиране на кариерата.

Анализът на работните места е процес по събиране, анализиране и организиране на информацията за работните места (длъжности) в организацията. Той е основа за описанието на работните места и роли (длъжностните характеристики), евентуален повторен преглед или проектиране на длъжностите, управление на изпълнението (представянето), на заместването и кариерното планиране и други дейности по УЧР.

Трябва да се прави разлика между **описанието на работните места и описанието на ролите**. Първото описание цели да установи доколко работното място съответства на структурата на организацията, контекста на конкретната работа, основните задачи и отговорности на заемащия това място. Второто описание добавя изисквания към поведението, отношенията с други служители и клиенти, стила на поведение и управление и др.

Анализът на работните места е процес по събиране на фактическа информация, нейното анализиране и подреждане в някакъв логически непротиворечив формат. Тази информация се събира от изпълняващия дадената длъжност, неговия пряк мениджър (или от двамата), колегите на дадения служител. Целта не е да се търси мнението им за начина на изпълнение или качествата на дадения служител, а какво се случва на практика и защо. Затова при описанието на длъжностите трябва да се избягват общи изрази (например „това е висококвалифицирана дейност.“ и т.н.). Фактите се събират чрез интервюта или от собствените описания на заемащия дадената длъжност или неговия пряк мениджър. И в двата случая трябва да им се предостави някакво ръководство – какво се иска от тях да опишат и за какви цели. Друг начин е чрез използване на структурирани въпросници.

Общи (универсални) въпросници

Общите въпросници имат за цел покриването на всички възможни работни места, подлежащи на анализ. Те трябва да бъдат съобразени с дейността на дадената организация и характерните типове работни места в нея, а така също и с тези аспекти на работата, които са важни за представянето на организацията. Обикновено те включват въпроси с множествени отговори, но могат и да бъдат затворени въпроси с отговори-цифри (например брой подчинени, размер на контролиран бюджет) или по някаква скала.

Специфични въпросници (за дадено семейство от сходни длъжности)

Специфичните въпросници имат за цел да разкрият основните фактори, които диференцират работните места (длъжности) на различни нива в група от сходни длъжности. Групата (семейството) включва сходни работни места (длъжности) за дадена функция – например научен сътрудник, инженер, специалист по персонала, характеризиращи се със сходни дейности, но различаващи се по степен на отговорност, изисквани умения или компетенции. За разлика от общите въпросници, специфичният за група длъжности въпросник цели да установи нивата на проявление на различните фактори, детерминиращи дадената длъжност (табл. 1).

Таблица 1. Част от специфичен за група административни длъжности въпросник

Въпрос 4 – Работа с информация

Моля, отбележете това, което най-добре характеризира вашата работа:

- 1. Няма отговорности за обработка на информация.
- 2. Включва отговорност за проверка на данни, установяване на грешки и корекции.
- 3. Отговорност за поддържането, проверката, осъвременяването и изтриването на информация, поддържана във файловете или папките.
- 4. Отговорност за извличане на информация от файловете или системите и създаване на отчети в стандартна форма.
- 5. Отговорност за събиране на информация от разнообразни източници и създаване на отчети по предварително съгласувана рамка.
- 6. Отговорност по създаване на специални отчети, използвайки разнообразни данни, включително нестандартно информационно търсене и формат на отчетите.
- 7. Отговорност за идентифициране на нови източници на информация и създаване на нови административни процедури за работа с информацията, системите и отчетите.

Чек-лист за интервю за целите на анализа на длъжността

При интервюто трябва да бъдат покрити следните точки:

- Наименование на длъжността
- Пред кого е отговорен даденият служител
- Кой отговаря пред него
- Каква е основната цел на тази длъжност? Най-общо какво се очаква от служителя да прави и защо?
- За достигането на тази цел, какви са основните области на отговорност, ключови резултати, главни задачи. Опишете какво трябва да правите и как го правите без излишни детайли. Защо трябва да правите това – какви са резултатите, които очаквате да достигнете.
- Какви са измеренията на вашата работа в термините на брой обработени детайли, ръст в продажбите, брой подчинени, брой служители и др. под.?
- Каква друга информация би спомогнала за по-доброто описание на длъжността:
 - Доколко вашата работа е в съответствие с другите длъжности в отдела или организацията;
 - Каква степен на гъвкавост се изисква за изпълнението на разнообразни задачи;
 - Как тази длъжност беше дадена на вас и как се преглежда и оценява;
 - Каква е властта ви да вземате решения;
 - Какви контакти поддържате с други служители вътре и вън от компанията;
 - Какво оборудване и средства за работа се използват;
 - Други характеристики на работата ви – например пътувания, необикновени психологически условия, работа в необикновени часове;
 - Основни проблеми, с които се сблъсквате при изпълнението на длъжността;
 - Изисквано знание и умения за тази работа.

Анализ на фактите

Колкото и добре да е структурирано интервюто или въпросника за описание на длъжността, информацията все пак трябва да извлече и анализира за целите на описанието на работното място или ролята. Обикновено е необходимо да се препореди и сортира по някакъв логически непротиворечив формат.

Описание на работното място (длъжността)

Форматът на описанието зависи от изискванията на организацията, но има и някои общи точки за всички видове описание.

Цел

Кратко твърдение за необходимостта от тази длъжност:

- Каква част от целите на организацията се реализира от тази длъжност?
- Какъв е специфичният принос на тази длъжност, което я различава от останалите?
- Как бихте резюмирали цялостната отговорност на заемачия тази длъжност?

Място в организацията

Къде в организационната структура се намира тази длъжност, на кого се отчита, кои са отговорни пред заемачия тази длъжност. Мястото може да се илюстрира чрез схемата (органиграмата) на организацията.

Основни задачи (отговорности)

Какви са основните задачи (отговорности) на заемачия това работно място, какви резултати се очакват от тази длъжност. Между 4 и 8 основни задачи (отговорности) са достатъчни. По-малко от четири може да означава, че нещо липсва, докато повече от 8 може да включва индивидуални задачи към заемачия длъжността, а не към самата длъжност безотносително към това, кой я заема. Основните характеристики на отговорностите са:

- Взети заедно, те представят основния резултат, който се очаква от тази длъжност;
- Фокусът е върху това, какви са очакваните резултати и приноси, а не как работата трябва да се върши (подробни задачи и задължения);
- Всяка отговорност е различна и води до различни резултати, които трябва да се достигнат;
- Предполагат мерки за определяне доколко отговорностите са изпълнени (които мерки могат и да не бъдат назовани експлицитно).

Контекстът

Контекстът на описанието на работата се отнася до обхвата на длъжността и ролята. Той обикновено се описва разказвателно:

- Дали длъжността (ролята) е в съответствие с други ключови дейности на отдела или организацията;
- Власт и обхват за вземане на решения;
- Как работата се определя, преглежда и одобрява;
- Какви специфични знания, умения и опит се изискват;
- Степен на гъвкавост, която се изисква за изпълнението на различни задачи;
- Особени изисквания към длъжността, например в областта на тотално управление на качеството, работа в екип, умения за общуване, планиране, управление на кризи и др.;
- С какво проблеми е вероятно да се сблъска заемачият тази длъжност;
- Психологични условия;
- Оборудване и използвани средства.

Измерения

Измеренията (понякога наричани критични) на работата съдържат количествени данни относно изпълнението на дейността и обхвата на отговорностите – например брой обработени детайли, оборот от продажбите, контрол на разходите, брой подчинени, брой случаи за даден период и др.

Длъжностна характеристика

Длъжностната характеристика е един от най-старите инструменти на управлението на човешките ресурси, който днес привлича вниманието по две причини.

Едната от тях е свързана с изискването според Кодекса на труда всеки трудов договор да се съпровожда от **длъжностна характеристика** и това задължава в определена степен работодателя. Успоредно с това длъжностните характеристики концентрират информация, която е необходима при:

- подбора на персонал за определяне на изискванията към кандидатите;
- въвеждането на новоназначените работници в работата;
- изграждането на система за оценяване на персонала;
- оценяването на длъжностите като база за диференциация в работните заплати;
- определянето на нуждите от обучение и развитие.

Успешното използване на длъжностните характеристики при управлението на човешките ресурси зависи от точността и изчерпателността на нейните **основни елементи**. Въпреки че няма задължителни правила, длъжностните характеристики обикновено включват **два основни елемента: описание на длъжността и изисквания към изпълнителя** (табл. 2).

Таблица 2. Основни елементи на длъжностната характеристика

Описание на длъжността:	Изисквания към изпълнителя
Наименование на длъжността	Образование
Трудови задачи	Трудов опит
Отговорности за хора и ресурси	Специални умения
Взаимоотношения	Поведенчески характеристики

Описанието на длъжността включва нейното наименование и местоположение в организацията, съдържанието на трудовите задачи, отговорностите за хора и ресурси, взаимоотношенията с хора във и извън организацията.

При представяне на трудовите задачи са възможни два основни подхода. Единият от тях предвижда подробни описание на задачите, които се изпълняват в процеса на работа, но при това е трудно да се разбере кои от тях имат съществено значение, кои са най-важни. Затова по-често се прилага другият подход, при който трудовите задачи се групират и се представят в по-обобщен вид. По такъв начин са структурирани трудовите задачи на длъжността секретарка, представени на таблица 3.

В длъжностната характеристика се посочват и отговорностите на изпълнителя по отношение на хората, които управлява; на технически средства и материали и на информация, с която разполага. Описват се и взаимовръзките на длъжността с други длъжности в предприятието и с външни организации и лица: на кого отчита своята работа, с кого си сътрудничи, кого управлява, в кои управителни органи участва, с кои външни организации и лица контактува при изпълнение на работата.

Изискванията към изпълнителя обхващат тези качества, които имат ключово значение за успешното изпълнение на длъжността: знания, умения, поведенчески характеристики. Те обикновено се формулират като изисквания за:

- а) вид и равнище на образование като се имат предвид трите степени на образование - основно, средно и висше;
- б) специална квалификация в съответната област като се има предвид, че в различните професии съществуват отделни системи за измерване на квалификационното равнище-класове за учителите, специалности за лекарите, класове за някои работнически професии и т.н.;
- в) трудов опит и трудов стаж, като се има предвид, че трудовият стаж се измерва с продължителността на работа общо и по определена професия, а трудовият опит включва натрупаните практически умения за осъществяване на определени дейности;
- г) специални знания и умения, които не се включват в предишните изисквания - чужди езици, работа със софтуерни продукти, машинопис и др.;

д) поведенчески характеристики, които имат съществено значение за успешното изпълнение на работата и най-често се свързват с комуникационните умения на изпълнителя.

Цялата тази информация се включва в длъжностната характеристика, при което могат да се използват разнообразни форми, една от които е представена на табл. 3.

Таблица 3. Примерна длъжностна характеристика на секретар/ка

<p>Наименование на длъжността: Секретарка</p> <p>Отдел: Централно управление на МКК ООД</p> <p>Обобщено описание на работата: Пише, отпечатва и разпределя кореспонденция до външни клиенти и вътрешен персонал. Получава, обработва и разпределя документация, свързана с ежедневната дейност на организацията.</p> <p>Основни трудови задачи:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Пише ежедневната кореспонденция и документите от продажбите на девет търговски представители.2. Прочита, коригира и подготвя окончателните варианти на документите и ги разпределя по получатели.3. Пише специални отчети, проекти, анализи и изследвания от отдела по маркетинг.4. Изпраща компютърни програми чрез вътрешната софтуерна мрежа и други телекомуникационни съоръжения.5. Съхранява документацията за персонала и клиентите.6. Подготвя необходимите документи във връзка с административното обслужване на персонала.7. Посреща посетители и ги насочва към съответния отдел или звено на организацията.8. Информира членовете на Управителния съвет за заседания, води и оформя протокола.9. Получава кореспонденцията на предприятието и я разпределя по получатели.10. Изпълнява задачи, които са възложени от прекия ръководител. <p>Основни отговорности по отношение на хора, ресурси и информация.</p> <p>Отговаря за: работата на техническия сътрудник към отдела.</p> <p>Отговаря за техническите средства и приспособления, които са на работното място: компютър и принтер</p> <p>Информацията, с която разполага при изпълнение на работата, е собственост на организацията и не се разпространява под никаква форма.</p> <p>Връзки с други длъжности и организации:</p> <p>Отчита своята работа на прекия ръководител-президент на МКК ООД и изпълнява неговите разпоредби.</p> <p>Осъществява контакти с всички членове на организацията, с членовете на управителния съвет и с външни клиенти и организации.</p> <p>Изисквания към изпълнителя:</p> <p>Висше образование</p> <p>Трудов опит при осъществяване на машинописни функции 1 година</p> <p>Умения за работа със софтуерен продукт САО, способност за записване на 10 продукта в минута без грешка</p> <p>Умения за машинопис, способност за писане на 50 знака в минута без грешка</p> <p>Умения за работа с хора</p>
--

Ролеве профили

Ролевите профили са разширение на базовата информация от описанието на длъжностите с описание на изискванията за умения и поведенчески модели, изисквани за тази длъжност. Те осигуряват допълнителна информация за целите наемаването, планирането на кариерата, заплащането в зависимост от представянето и др. Те покриват:

- Постиженията и резултатите, изисквани от организацията;
- Уменията и знанията, изисквани за тази роля;
- Необходими компетенции за постигането на изискваните резултати.

Уменията, знанието и експертното знание са неща, които се научават.

Компетенциите са проявени поведенчески характеристики, които отличават най-добрите изпълнители на дадена роля.

Общи ролеве профили

Тези профили покриват група от сходни работни места (длъжности) в дадена област, независимо от нивото на изпълнение. Например, в един филиал, филиалните мениджъри като цяло имат сходни задачи, но в зависимост от боя служители и клиенти, техните роли могат да се различава съществено. По същия начин всяка една професия има сходни черти, но нивата на сложност на задачите, отговорностите и т.н. могат да са много различни, което обуславя и разликата в ролите.

Общите ролеви профили са полезни по две причини:

- *Процесна ефикасност* – не е необходимо да се прави ролеви анализ на всяка обща роля, тъй като общият профил може да се конкретизира в зависимост от специфичните условия и задачи.
- *Ролева гъвкавост* – позволява хора със сходен профил да се движат между различни проекти, без да е необходимо всеки път да се прави ролеви анализ.
- *Ролево съответствие* – общите ролеви профили позволяват да се подредят ролите според степените на заплащане, без да се налага да бъде оценявана всяка роля поотделно.

Когато обаче между конкретните роли има значителни разлики в нивата на работа (например отговорност, сложност и т.н.), тогава е необходимо се очертае стълба от тези нива, която да се използва за структурата на заплащане.

Трябва да се има предвид, че в организациите има работни места (длъжности), които са силно индивидуални и които не се поддават на групиране (обобщения) с други работни места.

Анализът на работните места и ролите отнема доста време и може да е скъп процес, но усилията си заслужават. Липсата на такъв анализ затруднява процесите по оценка на работните места, оценка на изпълнението, наемане, обучение и др.

2. Анализът на труда като основа за оценка на длъжността

В много организации оценката на длъжността се извършва на основата на анализът на труда, въплътен най-често в длъжностните характеристики. Последните съдържат като правило кратко описание на длъжността, мястото в организационната структура, детайлно описание на задълженията, задачите и отговорностите и коментари за всеки от използваните за оценката на длъжността фактори. Когато се използват тези длъжностни характеристики, трябва да се реши на какво ниво тази длъжност съответства най-добре на всеки от факторите за оценка.

Поради големият обем информация необходим за такова оценяване, много организации днес се приели профилът на ролите, а не длъжностната характеристика като основа за оценка. Така например една компания за лизинг на автомобили свежда 180 длъжностни характеристики до 50 профила на ролите. Тук е необходимо все пак да се види доколко общото описание на типичните роли съответства на отделните длъжности за целите на оценката на длъжността. Очевидно разликите за много длъжности ще са само в нивата и затова е добре ролите да бъдат описани по-детайлно (табл. 4).

Таблица 4. Два примера за профили на роли

(1) Име на ролята:		Департамент/отдел:
Цел на ролята:		Отговаря пред:
	Изисквания към:	
Осигуряването на резултати		Експертни знания/умения
Развитието на другите		Трябва да има:
Изграждането на отношения		Фокус на експертно знание/умение:
Идеите и решенията		Фокусът на развитие:
Изисквани компетенции		
Други съществени изисквания към носителя на ролята		

(2) Име на ролята:		Департамент/отдел:
Цел на ролята:		Отговаря пред:
Ключови отговорности:		Как се измерват тези отговорности
Изисквана квалификация и опит:		
Отговорност за ресурсите:		
Технически компетенции:		Поведенчески компетенции:
Други съществени изисквания към носителя на ролята		

Да не забравяме, че е важно да се види **кой прави и кой е включен** в правенето на оценката. Трябва да бъдат включени: носителят на ролята (да е съгласен); прекият началник; неговият пряк началник; обучен анализатор на длъжностите; представител на профсъюзите или на работниците и служителите.

Събраната и обобщена информация от анализа на длъжностите е **основа за проектирането на труда** - търсенето и намирането на по-рационални решения относно обхвата и съдържанието на трудовите задължения (табл. 5).

Таблица 5. Връзки на анализа на длъжностите с други дейности от управлението на човешките ресурси

Анализ на длъжностите		Връзка с други дейности:
Източници на информация: - изпълнителите; - техните ръководители; - документи	Информация за длъжността: - трудови задачи; - задължения; - отговорности; - стандарти за работа;	- Длъжностни характеристики - Проектиране на длъжности - Оценяване на дейности - Определяне на възнаграждения
Методи за събиране на информация: - интервю; - анкета; - наблюдение и др.	- изисквани знания, умения и нагласи; - използвани технически средства; - условия на работната среда	- Оценяване на персонала - Определяне потребности от обучение - Подбор на персонала

Анализът на длъжностите има значение за успешното решаване на редица въпроси, свързани с привличането и подбора на подходящи кандидати за длъжностите, с адекватното и справедливо трудово възнаграждение, с мотивирането на работниците, с изграждането и прилагането на ефективни програми за обучение, с оценяването на персонала. Така например, при определяне на **изискванията към кандидатите за работа** в организацията възниква нуждата да се анализира дейността в съответствие с изискванията на длъжността и на тази основа да се изготвят селекционни инструменти (тестове и интервю) с подходящо съдържание. Изследванията доказват, че валидността и достоверността на селекционните инструменти нараства чрез по-тясното им обвързване с конкретното съдържание на длъжността, за която се подбират кандидатите. Подобен проблем възниква **и при оценяване на трудовото представяне** на персонала в организацията/ Предварително трябва да се познават трудовите задачи в рамките на съответната длъжност и те да се използват като база за формиране на оценката. Анализът на длъжностите е изключително полезен при тяхното оценяване и ранжиране в процеса на **подготовка на системата от работни заплати** в организацията. Анализът на длъжностите е важен етап и в процеса на **определяне на нуждите от обучение и развитие**, тъй като осигурява информация за стандартните изисквания към знанията, уменията и нагласите на заетите.

3. Проектиране на труда – подходи, резултати, компромиси

Лошо проектираните работни места са на практика много често причина за недобро изпълнение, отколкото мениджърите допускат. Например грешките на оператори, които контролират ядрени или други процеси е възможно да се дължат именно на лошо проектиране, а не са „човешка грешка” – т.е. работата изисква

едновременна обработка на много информация, физическа трудност да се наблюдават процесите и отгук е проектирана ... с голяма вероятност за „грешки“.

Обикновено се смята че „проектирането на труда“ зависи в най-голяма степен от техниката и технологиите, и ако има грешка – „виновен“ е изпълнителят. Нека разгледаме два примера.

- Единият е работник, който трябва да подрежда дъските на подвижна лента преди да влязат в сушилнята, но проблемът е че трудно напълва сушилнята догоре. Мениджърът смята работника за мързелив. Анализът обаче показва, че това е лошо проектирано от физиологична гледна точка работно място. Работникът трябва цял ден прав да оперира с крачен педал, като в същото време с ръце се протяга и подрежда дъските. Това предизвиква стрес в ръцете и цялото тяло. Всеки е мразел тази работа и много трудно се намирали кандидати.

- Вторият пример са работници в мелница за брашно, където трябва от подвижната лента да се свалят чувалите с брашно и да се качват на платформа. Работата е абсолютна непривлекателна от мотивационна гледна точка (монотонна, скучна, затъпяваща) и работниците често са обвинявани в мързел.

Изследвани са много работни места с цел да се изведат принципите (подходите) на проектиране. Най-често се използват повече от един подход. Аналитично те могат да бъдат обединени в **4 групи**:

3.1. Механистично проектиране на труда

Характеристики:

1. Висока степен на специализация в термините на целта или дейността
2. Специализация на инструментите, материалите, процедурите
3. Опростяване на задачите
4. Малко на брой или почти една и съща дейност
5. Опростяване на труда – ниски умения и малко време обучение
6. Повтаряща се, монотонна работа
7. Малко време между тези повтарящи се дейности
8. Висока степен на автоматизация на дейностите

То води началото от принципите на „научното управление“ на Ф. Тейлър – изследване на механичните движения, времето за работата, опростяване на работата, все по-тясна специализация, за взаимно заменими работници.

Предимства: Времето за обучение на такива работни места (следователно разходите за обучение) са малки, стресът е рядкост, тъй като няма високи ментални изисквания, грешките също са редки.

Недостатъци: Много малка удовлетвореност от работата, ниска мотивация, висока степен на отсъствия. Като правило най-нискоквалифицираните работни места са проектирани по този начин.

Очевидно е, че един оператор на ядрена централа би се класирал ниско в механистичната скала на проектиране на труда, поради сложния характер и множеството задачи. Все пак от този подход широко разпространение са получили принципите на специализация, опростяване на задачите и съответно на ученията.

3.2. Мотивационно проектиране на труда

Характеристики:

1. Висока степен на автономия (всеки я търси – примери)
2. Вътрешно присъща на работата обратна връзка за ефективността (количеството, качеството) на работата
3. Външна на работата обратна връзка – от страна на мениджърите и колегите – за ефективността

4. Висока степен на социално взаимодействие (екипна работа, помощ от и към колегите)
5. Яснота на задачата /целта
6. Разнообразие на задачите и дейностите
7. Завършеност на задачата/работата
8. Високо ниво на изисквани способности и умения
9. Разнообразие от изискваните способности и умения
10. Значимост на задачите
11. Възможности за учене и увеличаване на компетенциите
12. Възможности за кариера
13. Възможности за достижения
14. Възможности за участие при вземането на решения
15. Достъп до информационни канали и потоци
16. Адекватност на заплащането
17. Признание
18. Сигурност на работата

Тръгва се от идеята за обогатяване (повече отговорности) и разширяване (повече дейности) на работата, **осмисляне**, превръщане на работата в нещо значимо, важно за изпълнителя. Това предполага разнообразие, обратна връзка директна или индиректна, признание, възможности за кариера или растеж на място.

Предимства: висока степен на удовлетворение, на включеност в работата, високо изпълнение, ниска степен на отсъствия, вероятност от значими грешки

Недостатъци: Изисква дълго обучение, трудно се намира персонал с такава квалификация; по-висока склонност към работа под стрес, свръхнатоварване. Характерни за много управленски и други професионални (висококвалифицирани) дейности – удовлетворени, високо платени, мотивирани, но „бягат като пред валик”... - няма край, отново и отново, нова задача, нови възможности за печалба и т.н. (пълна противоположност на първия подход).

3.3. *Ергономично проектиране на труда*

Характеристики:

1. Мускулна сила
2. Повдигане често или рядко на предмети
3. Силно или слабо мускулно напрежение
4. Адекватност на седенето, на условията
5. Адекватност на условията на труда за различните хора – ниски, високи и т.н.
6. Движения на китката
7. Степен на шум
8. Температура, влажност, прах
9. Почивки
10. Работа на смени

Ергономията – дисциплина за подходящото работно място, каквото и да е то. Целта е да не се надвишава физическия капацитет на хората. **Предимства** – по-малко физически усилия, по-малко умора, по-малко оплаквания от здравето, по-ниска степен на отсъствия и т.н. **Недостатъци:** някой път и дори често промените в условията на труд са много скъпи от тази гледна точка. Прилагал се е най-често за пре-проектиране на работни места, където да могат да работят жени (по-малки инструменти за жени, подходящи стълби и т.н.). Очевидно се отнасят до някои *традиционни индустрии*,

изискващи работа при тежки условия – металургия, петрол, дърводобив, строителство, но днес се и отнася *до много офис – дейности*.

3.4. Проектиране на труда от гледна точка на възприятията на работника и степента на обработка на информация – да не се надвишават способности на хората в това отношение

Характеристики:

1. Осветление
2. Уреди, най-вече компютри (дали са удобни)
3. Програми – лесни ли са научаване
4. Друго оборудване (ксерокс – сложен) – лесно ли се усвоява
5. Печатни материали – лесни ли са за изучаване и използване
6. Удобство на работното място – да се вижда и чува добре
7. Обем на и внимание към входящата информация
8. Обем на и внимание към изходящата информация
9. Обработване на информацията – изисквания
10. Изисквания към паметта
11. Степен на стрес
12. Степен на досада /скука

Предимства: да се намали вероятността от грешки при работа с информация, но така също се намаляват менталните изисквания към работата, по-малко стрес и т.н.

Недостатъци: може да намали удовлетворението от труда и мотивацията. Например оператор на полетите на самолети би си класирал ниско по този подход, поради огромния обем информация, която трябва да обработи за кратко време. Този подход е валиден за много *административни и офис дейности*.

3.5. Практически следствия на тези подходи

Тези подходи са в основата на **4 типа въпросника** с които може да се мерят съществуващите дейности (анализ на труда) или да се проектират. Всеки един от тях представлява **различни аспекти на работата**, които само аналитично са разделени. Чрез тях може да се прави диагностика на организационните проблеми; да се проектира работата; да се внедряват нови оборудвания или организационни промени.

Дотук не беше разгледана **ролята на носителят на работа** – индивидът, който може някой път да я промени до неузнаваемост. Обикновено човек „влиза” в готовата схема на вече проектирано работно място, но от него зависи много – да разшири и обогати или съкрати работата си, да промени дизайна на работното място и т.н.

Работата често пъти може да бъде подобрена в някои аспекти, без да се засягат всички. Нужни са винаги договаряния с работниците и компромиси. Дистанцията между двата противоположни подхода – механистичният и мотивационният представлява континуум, на който се разполагат компромисите. Най-често това са компромиси между изискванията на отделните служители и работници и целите или резултатите, които организацията следва.

Таблица 6. Обобщение на подходите за проектиране на труда

Подходи	Позитивни следствия	Негативни следствия
Механистичен	<p>Намалява времето за обучение Висока степен на използване на работната сила Ниска вероятност за грешки Ниска степен на стрес или свръх-работа (Следствия за организацията)</p>	<p>По-ниска степен на удовлетворение По-ниска мотивация По-висока степен на отсъствия</p>
Мотивационен	<p>По-високо удовлетворение от работата По-висока мотивация По-висока степен на включване По-високо изпълнение Ниско ниво на отсъствия (Следствия за индивида)</p>	<p>Увеличава времето за обучение По-ниска степен на използване на работната сила По-голяма вероятност от грешки Повече стрес и свръх-натовареност</p>
Ергономичен	<p>По-малко физически усилия, умора По-малко оплаквания от здравни проблеми По-малко инциденти, изискващи медицинска намеса По-ниско ниво на отсъствия По-висока удовлетвореност</p>	<p>По-високи разходи за създаване на такива условия на труд, поради промените в оборудването и работната среда</p>
Информационен	<p>По-малка вероятност от грешки По-малка вероятност от инциденти По-малка вероятност от стрес или свръх-работа По-малко време за обучение Висока степен на използване на работната сила</p>	<p>По-ниска степен на удовлетворение от труда По-ниска мотивация</p>

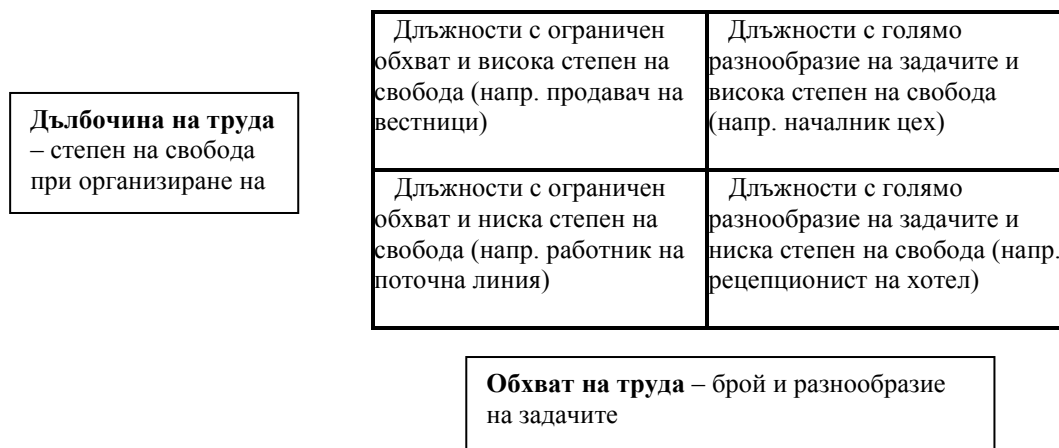
4. Четири метода за проектиране на длъжностите

Ефективните решения за това кои трудови задачи да се включат в рамките на една длъжност изисква да се използват разнообразни методи в зависимост от конкретната ситуация. Основните от тях са **опростяване на труда, ротация на длъжностите, разширяване и обогатяване на длъжностите, методът на автономните групи**. В теорията и практиката обикновено се дискутират следните основни методи за проектиране на длъжностите.

Методът на **опростяването на труда** е основен инструмент при специализация на труда. Чрез опростяването на трудовите задачи всяка комплексна човешка дейност се разчленява на по-малки части, които обикновено съдържат множество трудови действия, движения, манипулации. Такъв вид трудови задачи могат да се изпълняват от относително по-нискоквалифициран и съответно по-ниско платен работник. **Ротацията на длъжностите** изисква изпълнителят да сменя своето работно място и трудови задължения през определен период от време - в рамките на деня, седмицата и месеца. Например, работниците в супермаркет могат да работят един месец като продавачи, а през следващия - като касиери. Банките често използват ротацията като средство за запознаване на ново постъпилите служители с различните дейности и операции. По този начин ново постъпилият може да работи един месец като обслужващ клиенти на гише, следващия месец - като помощник в бек-офиса и т.н. В общия случай ротацията се препоръчва като средство за увеличаване на разнообразието в трудовия процес и на неговата гъвкавост. В същност ротацията на длъжностите не влияе върху степента на специализация на отделните длъжности, тъй като те не се променят. Но в същото време се създава възможност да се намалява монотонността на работата и отегчението от повтарящите се дейности. Създава се възможност работниците да развият нови способности и да придобият повече знания, да опознаят по-голяма част от производствения процес и да разберат по-добре своето място в него. На практика се счита, че ротацията води до временно преодоляване на някои проблеми, свързани със свръх специализацията, но не ги решава.

Разширяването и обогатяването на длъжностите се отнася до две от основните характеристики на съдържанието на труда - **обхват и дълбочина**. *Обхватът на труда* е една от важните характеристики на съдържанието на труда, която отразява броя и разнообразието на различните задачи, изпълнявани от работника. При работа с тесен обхват работникът изпълнява малко на брой трудови задачи и непрекъснато ги повтаря. Отрицателното въздействие на стеснения обхват на труда е различно за отделните хора, но често се проявява в намаляване на интереса към работата и нейното качество, в нарастване на брака и спадане на равнището на трудовото представяне. *Дълбочина на труда* се отнася до свободата на изпълнителя да планира и да организира собствената си работа, до възможността да се движи и да контактува според своите желания при нейното изпълнение. Липсата на дълбочина на труда може да се изрази в неудовлетвореност от труда, което от своя страна може да доведе до нарастване на безпричинните отсъствия и ниска производителност. Една длъжност може да има голям обхват и същевременно да е с малка дълбочина и обратно. Възможните комбинации между обхвата и дълбочината на труда са многобройни (фигура 1)

Фигура 1. Основни комбинации между обхвата и дълбочината на труда



Разширяването на длъжностите може да се разглежда като процес, който е противоположен на опростяването на труда и включва добавянето на нови задачи към трудовите задължения на работника, в резултат на което се разширява обхватът на длъжността. Така например обсегът на труда на работник от поточната линия може да се разшири, като му се възложат за изпълнение някои от съседните операции. По този начин се увеличава броят на трудовите задачи в рамките на длъжността, така че да се намали повторемостта и рутинността през определен период от време. Работникът има относително цялостна трудова задача и се създават условия за нарастване на неговия интерес, за намаляване монотонността, повишават се възможностите за придобиване на нови знания и за осъществяване на повече социални контакти в процеса на труда.

Обогатяването на длъжностите ограничава вертикалната специализация и осигурява възможност работникът да осъществява някои от функциите по планирането/организирането и контролирането на работата. Терминът *обогатяване на длъжностите* е въведен от Хърцбърг през 1968 г, за да се отрази вертикалното обогатяване на труда чрез добавяне на отговорности и възможности за самоконтрол. Той предлага **седем изходни принципа за обогатяване на длъжностите**: прехвърляне на някои функциите по контролиране на трудовите задачи върху работника; повишаване на самоконтрола на работниците; предоставяне на относително цялостна задача за изпълнение; предоставяне на допълнителна власт на работниците; изискване на периодични отчети персонално от работника, а не от неговия пряк ръководител;

въвеждане на нови и по-трудни задачи в задълженията на работника; възлагане на задачи, които изискват експертни умения от работниците.

Методът за обогатяване на длъжностите се основава и върху теорията на очакванията. Според нея, ако един работник може да види връзката между своите усилия и нивото на своето трудово представяйки между представянето и предлаганото възнаграждение и ако това възнаграждение е ценно за него, тогава той ще бъде мотивиран за нови трудови усилия. Във връзка с това се формират следните препоръки при проектирането на длъжностите: а) те трябва да осигуряват своевременно обратна информация за постигнатите резултати; б) те трябва да създават условия за оптимално използване на способностите на изпълнителя; в) те трябва да позволяват голяма степен на самоконтрол. Голяма част от аспектите на обогатяването на длъжностите се използват при формиране и функциониране на автономните работни групи.

Методът на автономните групи се основава върху разбирането, че възможностите за обогатяването на труда се търсят не само в полето на трудовите задачи на една длъжност, а в рамките на задачите на цялата работна група. Тук броят на трудовите задачи, които могат да се съчетават, е по-голям, а това увеличава възможностите за тяхното комбиниране. **Автономните групи се създават, за да се обогати трудът** на изпълнителите, да имат по-разнообразни трудови задачи, по-голяма свобода да организират и контролират своята работа, да контактуват в процеса на нейното осъществяване, да развиват своите умения и способности. Те разработват и контролират графици за работа, разпределят задачите между отделните членове, самостоятелно оценяват своята работа, взаимно се обучават в многостранни способности, за да осигуряват взаимна заменяемост при нужда, избират си ръководител, наричан най-често координатор. Успешните опити в практическото приложение на тази идея стават известни още в средата на 70-те години във връзка с реорганизацията на поточните линии. Резултатите от проучването показват, че производителността на труда нараства с 35%. Ефективността на автономните работни групи се потвърждава и от техния впечатляващ успех в едно от подразделенията на компанията Крайслер-АМС, където се произвеждат Grand Jeep Cherokee. Основните проблеми при автономните групи се свързват със **значителните разходи на ресурси**, които са необходими за предварителни изследвания и реорганизация на дейностите. Предимствата и недостатъците на основните методи за проектиране на длъжностите могат да се обобщат по следния начин (табл. 7).

Таблица 7. Предимства и недостатъци на основните методи за проектиране на длъжностите

Методи за проектиране	Основни предимства	Основни недостатъци
Опростяване на длъжностите	Формира длъжности, които са сигурни, прости и благонадеждни	Възможност за възникване на отегчение от труда
Ротация на длъжностите	Увеличава организационната гъвкавост	Остава възможността за възникване на отегчение от труда
Разширяване на длъжностите	Оптимизира времето за изпълнение на трудовите задачи, увеличава организационната гъвкавост, намалява нуждата от помощен персонал	Могат да се загубят предимствата от опростяването на труда, без да се достигнат желаните ефекти от разширяването
Обогатяване на длъжностите	Нараства удовлетворението от труда и производителността	Нарастват възможностите за грешки и инциденти. Относително скъп метод. Съществува възможност за нарастване на контролиращите функции на управленския персонал
Автономни	Дава значителна свобода на	Относително скъп метод, тъй като изисква

групи	работниците за самоконтрол. Улеснява въвеждането на нова технология	предварителни изследвания за проектиране на организацията и работните групи. Нараства нуждата да се управляват отношенията между работните групи. Възможно е част от трудовите задачи да останат монотонни
-------	--	--

Приложението на тези методи при проектирането на длъжностите в организациите във високоразвитите страни се осъществява в условията на значителни промени в производствените и управленските структури, обхващани с термина **реинженеринг**. Целта е компанията да се откъсне от традиционния начин на функционално разделение на организационни звена - снабдяване, маркетинг, финанси и др. Реинженерингът почти винаги стартира с поглед в бъдещето, без да се правят аналогии с настоящето състояние на организацията. Обикновено се започва с въпроса: Как бихме управлявали компанията, ако започвахме от началото? В резултат на такъв анализ може да се стигне до елиминиране на цели организационни звена и приложение на нови управленски технологии. Правилният реинженеринг дава възможност компанията да осъществи своите цели с по-малко ресурси. Почти всеки проект за реинженеринг изисква използването на технологии, които позволяват хората да работят по-бързо и по-интелигентно. Много често и с основание реинженерингът буди страх у по-нискоквалифицираните работници и у средния/управленски персонал, тъй като води до съкращаване на значителна част от техните работни места. Реинженерингът предизвиква намаляване на средния мениджърски персонал и успоредно с това увеличава ролята на работните екипи, които поемат голяма част от функциите по управлението. След подходящо обучение и при определена организация работните екипи осъществяват по-голямата част от планирането и от контрола на своята дейност.

Основна литература:

1. Biddle, D. A. 2009. Guidelines Orientated Job Analysis: A job analysis process for selection procedure, development and validation. Biddle Consulting Group Inc., Chapter 5 GOJA Booklet