

АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимиров



Същност на анализа и проектирането на длъжностите

- **Анализът на длъжностите** - обективна и точна информация за **тяхното действително състояние** към определен момент
- **Проектиране на длъжностите** - **рационализиране** в съдържанието и условията на длъжността
- **Длъжност** - съвкупност от трудови задачи и трудови задължения, които са достатъчно сходни, за да се групират заедно и да се възложат за изпълнение на един човек
- **Трудова задача** - група от елементи с относителна обособеност
- **Трудово задължение** - относително обособена съвкупност от трудови задачи (например задължението – обработване на кореспонденцията (редица задачи))

Анализ на длъжностите

- **Процес на събиране на информация** за трудовите задачи, задължения и отговорности в нейните рамки, за условията, при които се осъществява и за изискванията към нейния изпълнител
- **Структуриране на информацията по рубрики:** наименование на длъжността; взаимовръзки с други длъжности; съдържание на задачите; условия на труд: (физическа, социална, икономическа среда); други данни; изисквания към изпълнителя (физически, психологически, социални)

Връзки на анализа на длъжностите с други дейности от управлението на човешките ресурси

Анализ на длъжностите		Връзка с други дейности:
Източници на информация: <ul style="list-style-type: none">- изпълнителите;- техните ръководители;- документи	Информация за длъжността: <ul style="list-style-type: none">- трудови задачи;- задължения;- отговорности;- стандарти за работа;- изисквани знания, умения и нагласи;- използвани технически средства;- условия на работната среда	<ul style="list-style-type: none">- Длъжностни характеристики- Проектиране на длъжности- Оценяване на дейности- Определяне на възнаграждения- Оценяване на персонала- Определяне потребности от обучение- Подбор на персонала
Методи за събиране на информация: <ul style="list-style-type: none">- интервю;- анкета;- наблюдение и др.		

Основни етапи и методи на анализа на длъжностите

Етапи:

- Определяне на **целта и обекта на анализа** на длъжностите
- Формиране на **специализирана комисия** по анализ на длъжностите
- Събиране и анализиране на информация чрез **подходящи методи**
- **Обобщаване на информацията** и изготвяне на крайния продукт
- **Съхраняване и актуализиране** на информацията

Методи:

- Описание на работата от самите изпълнители - задачи, отговорности, отношения, проблеми...;
- Интервюта – неструктурирано; структурирано на база формуляр (въпросник)

Препоръки за провеждане на интервю за анализ на длъжностите и други методи

- **Консултация с прекия ръководител** – избор на двама с най-добро представяне;
- **Условия за разбиране на целите на интервюто;**
- **Добро структуриране на въпросите;**
- **Сравнение на обобщената информация с интервюирания.**

Други методи:

- **Наблюдение и видео-наблюдение;**
- **Проучване** на технически справочници и документи; обучаващи материали; минали анализи; отчетни документи
- **Метод на критичните ситуации** – на основата на предварително определени 5-6 критични ситуации, обект на по-дълго наблюдение с цел определяне на ключовите елементи (основа за длъжностните характеристики)

Функционален анализ

- Съществува **разлика между това, което е извършено и това, което се прави, за да се извърши дадена работа**. Шофьорите на автобуси не превозват пътници, те управляват машината.
- При осъществяване на длъжността се намесват **хора, информация и предмети**.
- По отношение на предметите хората използват предимно своите **физически умения**, по отношение на информацията - своите **умствени способности**, по отношение на хората - своите **междупличностни умения**.

Равнище на сложност	Информация	Хора	Предмети
Най-високо равнище	Синтезиране Координиране	Наставляване Договаряне	Регулиране Контролиране
.....			
Най-ниско равнище	Сравняване Фото копиране	Обмяна на информация Слушане на инструкции	Захранване Почистване

Анкетни за анализ на длъжност

- **Стандартизирани въпросници (Position Analysis Questionnaire** включва **187** трудови елементи **разпределени в 6** раздела)

Получаване на информация за:

- умствена дейност; машини и съоръжения; отношения с другите; условия на труд; други характеристики (особености).
- Всеки от посочените елементи се **оценява според основни критерии**: степен на използване, важност за длъжността, време, честота, приложимост, други

Примерен вариант на анкета за анализ на управленска длъжност

- Продуктово, маркетингово и финансово стратегическо планиране
- Координиране на други организационни звена и персонал
- Вътрешен контрол в организацията
- Отговорност за продукти и услуги
- Консултиране
- Отношения с обществото и клиентите
- Автономност на дейността
- Отговорност за финансови документи и процедури
- Рутинни дейности по административно обслужване
- Наблюдение, и ръководство
- Сложност и стресови ситуации.

Длъжностна характеристика (1)

- **Крайният продукт** на анализа, който има за цел да подготви оценката на длъжностите и диференциацията в заплатите ще се различава от крайния продукт на анализа, който е насочен към определянето на нуждите от обучение на персонала;
- **Кодексът на труда** изисква всеки трудов договор да се съпровожда от длъжностна характеристика;
- **Два основни елемента:** описание на длъжността и изисквания към изпълнителя
- **Анализът на длъжностите не е еднократна дейност**, макар че е относително скъп

Основни елементи на длъжностната характеристика

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

Примерна длъжностна характеристика на секретар/ка (1)

Наименование на длъжността: Секретарка

Отдел: Централно управление на МКК ООД

Обобщено описание на работата: Пише, отпечатва и разпределя кореспонденция до външни клиенти и вътрешен персонал. Получава, обработва и разпределя документация

Основни трудови задачи:

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 отчети, проекти, анализи и изследвания от отдела по маркетинг.
4. Изпраща програми чрез вътрешната софтуерна мрежа и други телекомуникационни съоръжения.
5. Съхранява документацията за персонала и клиентите.
6. Подготвя 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
10. Изпълнява задачи, които са възложени от прекия ръководител.

Примерна длъжностна характеристика на секретар/ка (2)

Основни отговорности по отношение на хора, ресурси и информация.

- Отговаря за работата на техническия сътрудник към отдела.
- Отговаря за техническите средства и приспособления на работното място: компютър и принтер
- Информацията, с която разполага при изпълнение на работата, е собственост на организацията и не се разпространява

Връзки с други длъжности и организации:

- Отчита своята работа на прекия ръководител-президент на МКК ООД и изпълнява неговите разпоредби.
- Осъществява контакти с всички членове на организацията, с членовете на управителния съвет и с външни клиенти и организации.

Изисквания към изпълнителя:

- Висше образование
- Трудов опит при осъществяване на машинописни функции 1 година
- Умения за работа със софтуерен продукт САО, способност за записване на 10 продукта в минута без грешка
- Умения за машинопис, способност за писане на 50 знака в минута без грешка
- Умения за работа с хора

Същност и етапи на проектирането на длъжностите

- **Процес на определяне на съдържанието, отговорностите и взаимовръзките на длъжностите, при което се вземат предвид както редица технологични и организационни изисквания на работата, така и индивидуалните нужди на изпълнителя;**
- **Търсят се оптимални решения относно обзавеждането на работното място, пространственото разположение, санитарно-хигиенните условия на работната микросреда;**
- **Проектирането днес е свързано с бързите промени в технологиите и в съдържанието на работата - към ново разпределение на задачите, нови задачи, променени връзки (пример – веригите за продажба на дребно)**

Компоненти в проекта за длъжност

Какво?	Как?	Къде?	Кога?	Защо?	Кой
Трудови задачи	Методи на работа	Работно място - характеристики	Време	Обосновка на задачите	Изисквания към изпълнителя

Етапи на проектиране на длъжностите

- Определяне на нуждите от проектиране на длъжностите;
- Определяне на обекта на проектиране;
- Формиране на работна група за проектиране на длъжностите;
- Събиране и обработване на данни;
- Разработване на проекти за длъжностите;
- **Пробно приложение** на проектите за длъжностни характеристики;
- **Внедряване на проектите** за нови длъжности.

Ефекти на проектирането на длъжностите

- Подобряване на резултатите;
- Промени в организацията;
- Решаване на проблеми с персонала;
- Повишаване на удовлетвореността от труда;
- Повишаване на производителността;
- Намаляване на текучеството;
- Оптимизиране на състава

Методи на проектиране

- Изучаването на движенията
- Изучаването на времето - за относително повтарящи се задачи
- Случайни моментни наблюдения - за **нестандартни дейности**, например ръководни
- Възможности за по-интересна и привлекателна работа - разнообразие, автономност, обратна връзка

Теории и подходи за проектирането на длъжностите

1. Научното управление (Ф. Тейлър);
2. Школата на човешките отношения;
3. Модела на характеристиките на труда;
4. Социо-техническата системна теория

Научното управление - (Ф. Тейлър)

1. Принципи:

- Формиране на относително тесен обхват на всяка длъжност;
- Много специфично и точно описание на всеки вид труд;
- Систематично извършване и планиране на работата;
- Непрекъснат пряк контрол.

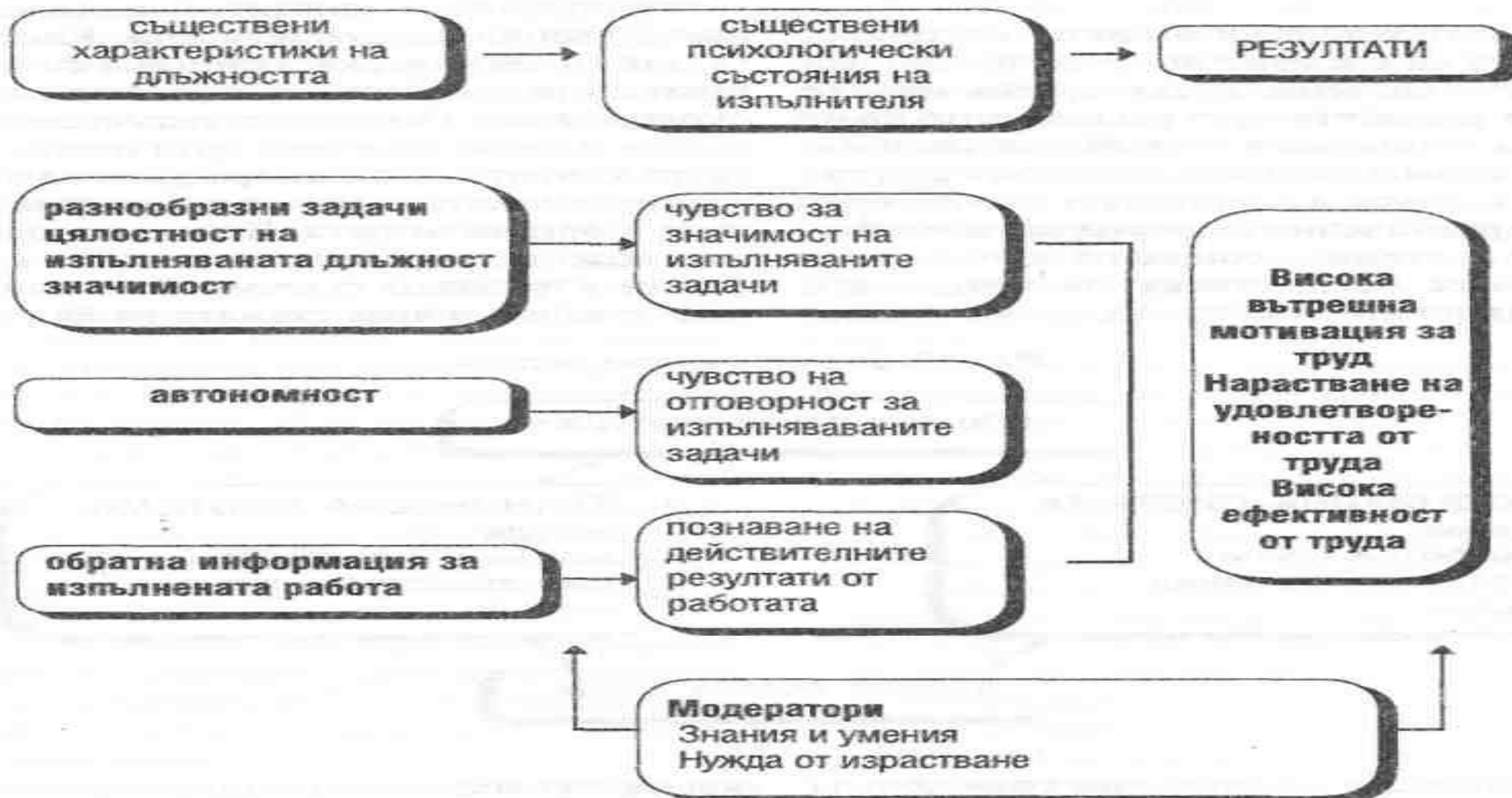
2. Етапи:

- Определяне на най-добрия метод за извършване на работата;
- Подбиране и наемане на подходящи изпълнители за съответната работа;
- Обучаване на изпълнителя да работи по най-добрия метод

Школата на човешките отношения

- Ролята на **неформалните отношения** в малката трудова група;
- Спонтанни **групови “норми” за работа** – без пресилване, но и не някой друг да ти върши работата;
- Потребност от социална солидарност, контакти, **общуване**
- **Признание**, внимание

Моделът на характеристиките на труда (Хакман –Олдхам)



Социо-техническата системна теория

Във всяка организация съществуват две **взаимообвързани системи - социална и техническа;**

- **Социалната система** включва хората, работните групи, взаимодействията между тях и техните социални роли;
- **Техническата система** обхваща сградите, машините и съоръженията, производствения процес и задачи;

Двете системи взаимодействат с организационната култура и външната среда;

- Основната задача е не да се разпределя живият човешки труд около машините и съоръженията, а по-скоро **да се адаптира техническата система към важните нужди на работниците в организацията**. Човекът в организацията има водеща роля на контролиращ фактор в трудовата система;
- **Основната работна единица е екипът или автономната работна групи (характеристики).**

Насоки за проектиране според социо-техническата теория

Задачата на ръководителя е да формира екипи;

Длъжностите трябва да са такива, че да позволяват:

- Да се поставят определени изисквания пред работника и да осигуряват някакво **разнообразие**;
- Работниците да научават **нещо ново** по време на работа;
- Работниците да имат определена зона за **самостоятелни решения** (автономия);
- Работниците да чувстват определена степен на социална подкрепа и **признаване на постиженията**.
- Работниците да могат да свързват това, което правят и това, което произвеждат **със своя социален живот**.

Обобщение на подходите за проектиране на труда

Подходи	Позитивни следствия	Негативни следствия
Механистичен	<p>Намалява времето за обучение</p> <p>Висока степен на използване на работната сила</p> <p>Ниска вероятност за грешки</p> <p>Ниска степен на стрес или свръх-работа</p> <p>(Следствия за организацията)</p>	<p>По-ниска степен на удовлетворение</p> <p>По-ниска мотивация</p> <p>По-висока степен на отсъствия</p>
<p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>По-високо удовлетворение от работата</p> <p>По-висока мотивация</p> <p>По-висока степен на включване</p> <p>По-високо изпълнение</p> <p>Ниско ниво на отсъствия</p> <p>(Следствия за индивида)</p>	<p>Увеличава времето за обучение</p> <p>По-ниска степен на използване на работната сила</p> <p>По-голяма вероятност от грешки</p> <p>Повече стрес и свръх-натовареност</p>
Ергономичен	<p>По-малко физически усилия, умора</p> <p>По-малко оплаквания от здравни проблеми</p> <p>По-малко инциденти, изискващи медицинска намеса</p> <p>По-ниско ниво на отсъствия</p> <p>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</p> <p>По-малка вероятност от инциденти</p> <p>По-малка вероятност от стрес или свръх-работа</p> <p>По-малко време за обучение</p> <p>Висока степен на използване на работната сила</p>	<p>По-ниска степен на удовлетворение от труда</p> <p>По-ниска мотивация</p>

Методи за проектиране на длъжностите

- **Опростяване** на труда;
- **Ротация** на длъжностите (смяна на мястото и задълженията през определен период) - магазини, банки;
- **Разширяване** \neq опростяване
- **Обогатяване** = **повече отговорности** на длъжностите (по обхват и дълбочина);
- **Методът на автономните групи**

Основни комбинации между обхвата и дълбочината на труда

Дълбочина на труда –
степен на свобода при
организиране на задачите

Длъжности с ограничен обхват и висока степен на свобода (напр. продавач на вестници)	Длъжности с голямо разнообразие на задачите и висока степен на свобода (напр. началник цех)
Длъжности с ограничен обхват и ниска степен на свобода (напр. работник на поточна линия)	Длъжности с голямо разнообразие на задачите и ниска степен на свобода (напр. рецепционист на хотел)

Обхват на труда – брой и разнообразие на
задачите

Седем принципа за обогатяване на длъжностите (Хърцбург)

1. Прехвърляне на някои функции по контролиране на трудовите задачи върху работника;
2. Повишаване на самоконтрола на работниците;
3. Предоставяне на относително цялостна задача за изпълнение;
4. Предоставяне на допълнителна власт на работниците;
5. Изискване на периодични отчети персонално от работника, а не от неговия пряк ръководител;
6. Въвеждане на нови и по-трудни задачи в задълженията на работника;
7. Възлагане на задачи, които изискват експертни умения от работниците.

Предимства и недостатъци на методите за проектиране

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 групи	Дава значителна свобода на работниците за самоконтрол. Улеснява въвеждането на нова технология	Относително скъп метод, тъй като изисква 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