

*Анализ и проектирование рабочего  
места. Должностные инструкции*

Н. Новгород 2015

# *Рабочее место как элемент системы управления*

Основным элементом системы управления персоналом является рабочее место



В этом понятии можно выделить две его основные составляющие:

1) Технические, организационные и экономические задачи, связанные с проектированием рабочих мест, их аттестацией, разработкой технологии, организации труда, оперативным планированием производства;



## 2) Задачи планирования трудовых ресурсов и капитальных вложений



В практической деятельности по управлению человеческим фактором в организации можно выделить определенные шаги, первым из которых, несомненно, является анализ рабочего места (АРМ).

Анализ рабочего места представляет собой дифференцирование рабочего места, с одной стороны, через задачи (деятельность), которая на нем совершается, а с другой — через требования по отношению к образованию, опыту и ответственности, необходимым для успешного выполнения деятельности на этом месте

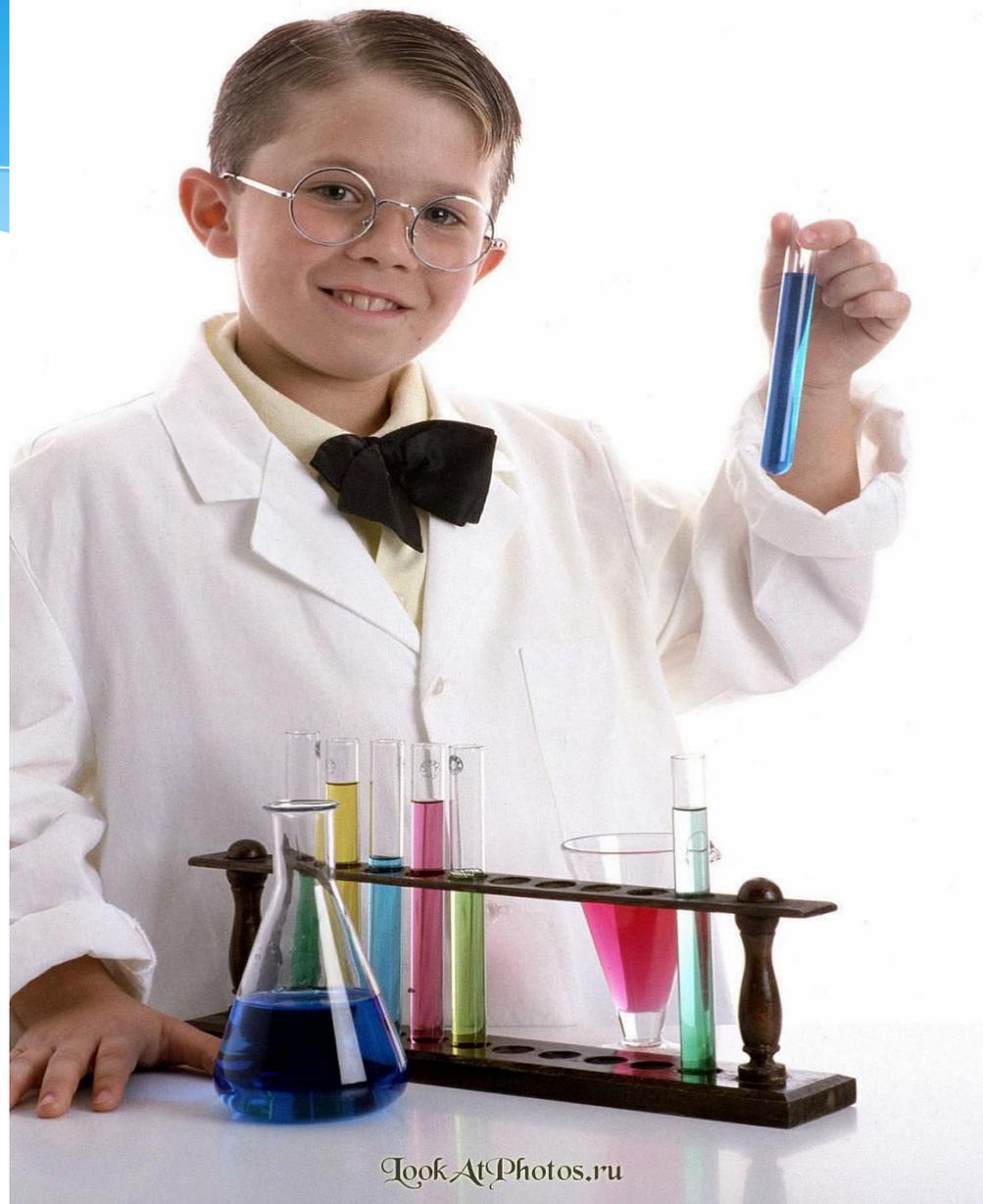


АРМ, как правило, состоит из двух частей:

1) Описание рабочего места — перечисление видов деятельности (задач, трудовых условий, средств оборудования и материалов, которые используются на данном рабочем месте);



2) Спецификация рабочего места — перечисление необходимых требований к опыту, квалификации и успешно выполнение задачи (справляться с работой) на данном рабочем месте

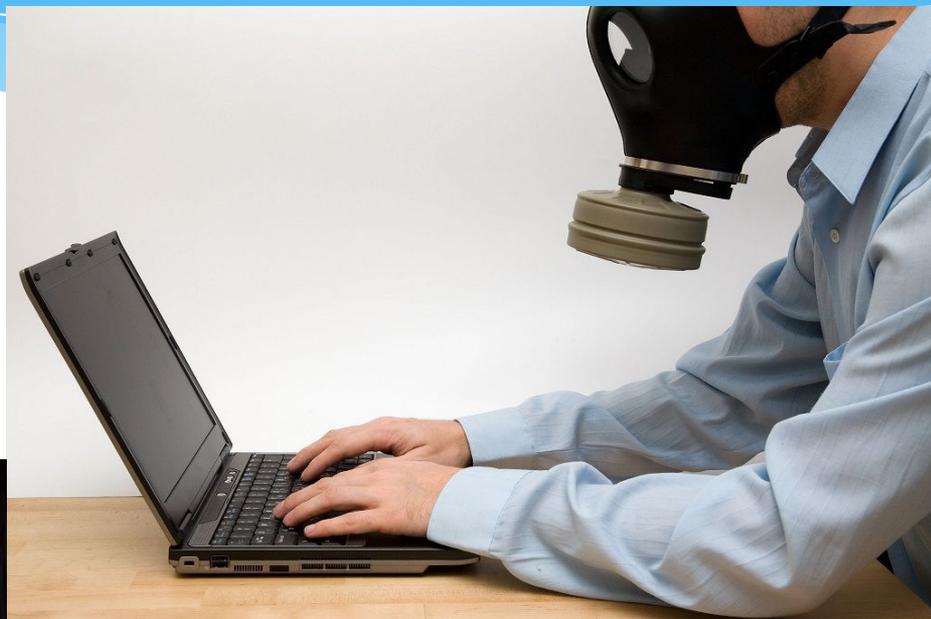


Анализ рабочего места проводится для последующего решения многих важных организационных и кадровых проблем:

- 1) для проектирования рабочего места;
- 2) для поиска необходимых организации сотрудников;
- 3) для объективного отбора сотрудников;
- 5) для квалификационной подготовки и переподготовки персонала;
- 6) для организации карьеры сотрудников и др.

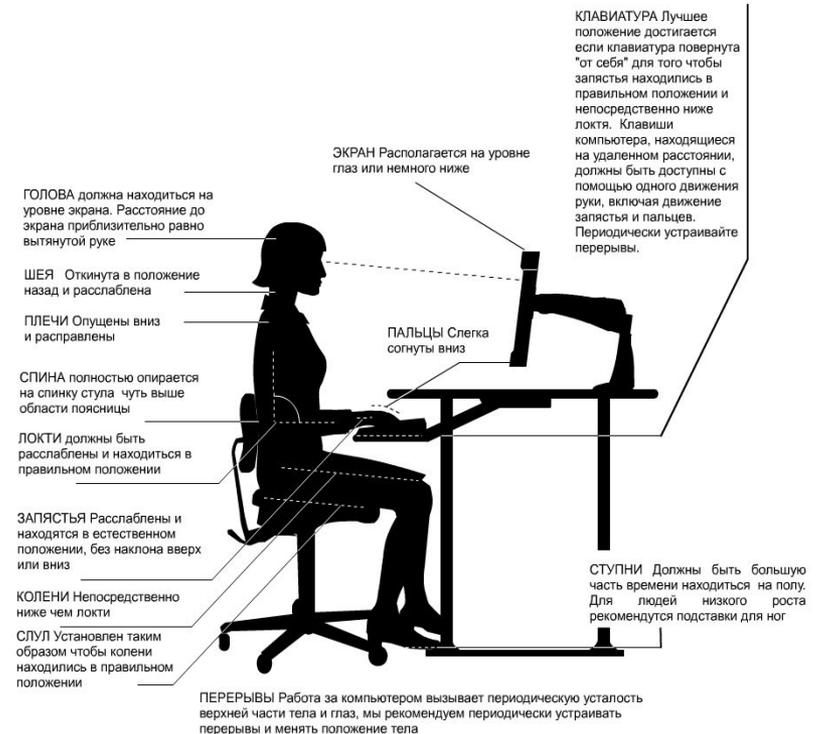


Важную роль играет проектирование рабочего места (ПРМ), а также связанные с ПРМ задачи по улучшению качества производственной среды и трудовой жизни

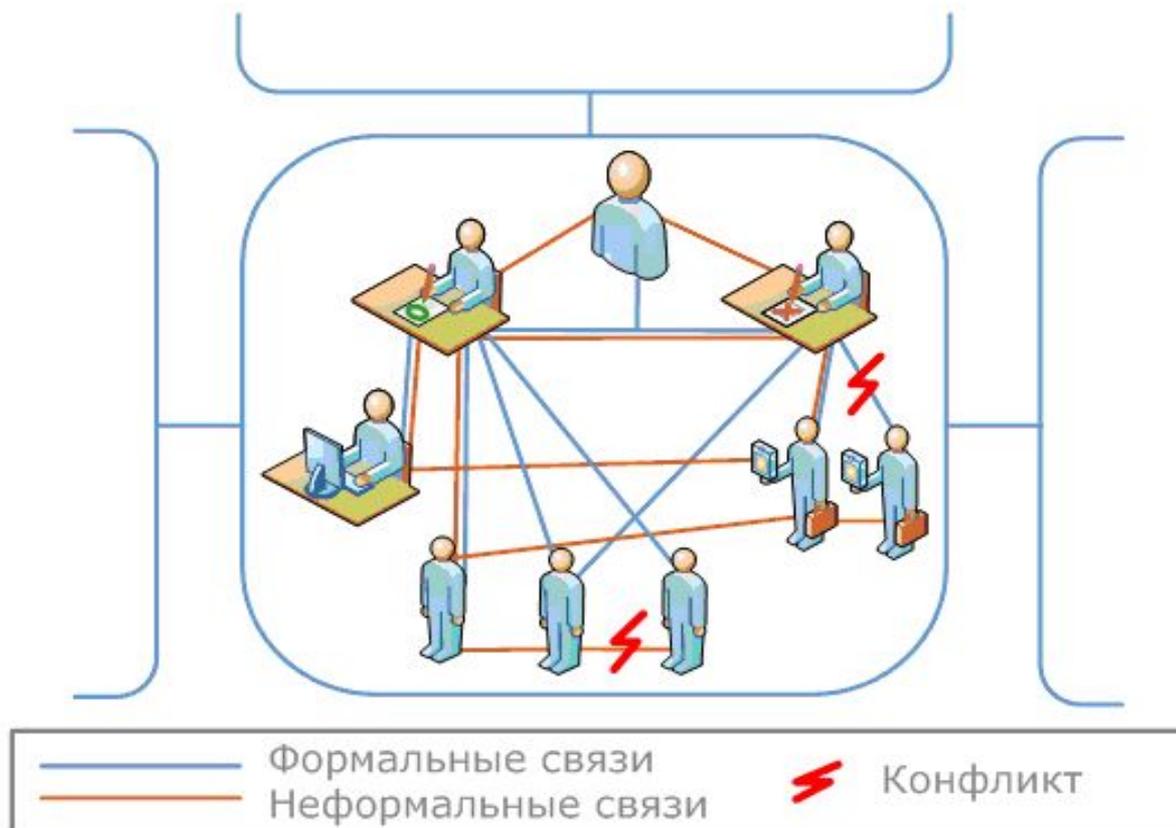


# Методы и процедуры осуществления анализа рабочего места

Для осуществления АРМ необходимо предварительно сделать общий анализ всей организации и деятельности, которая совершается в ней, для достижения ее основных целей. Этот анализ осуществляется с помощью использования двух моделей (схем): организационной и процессуальной

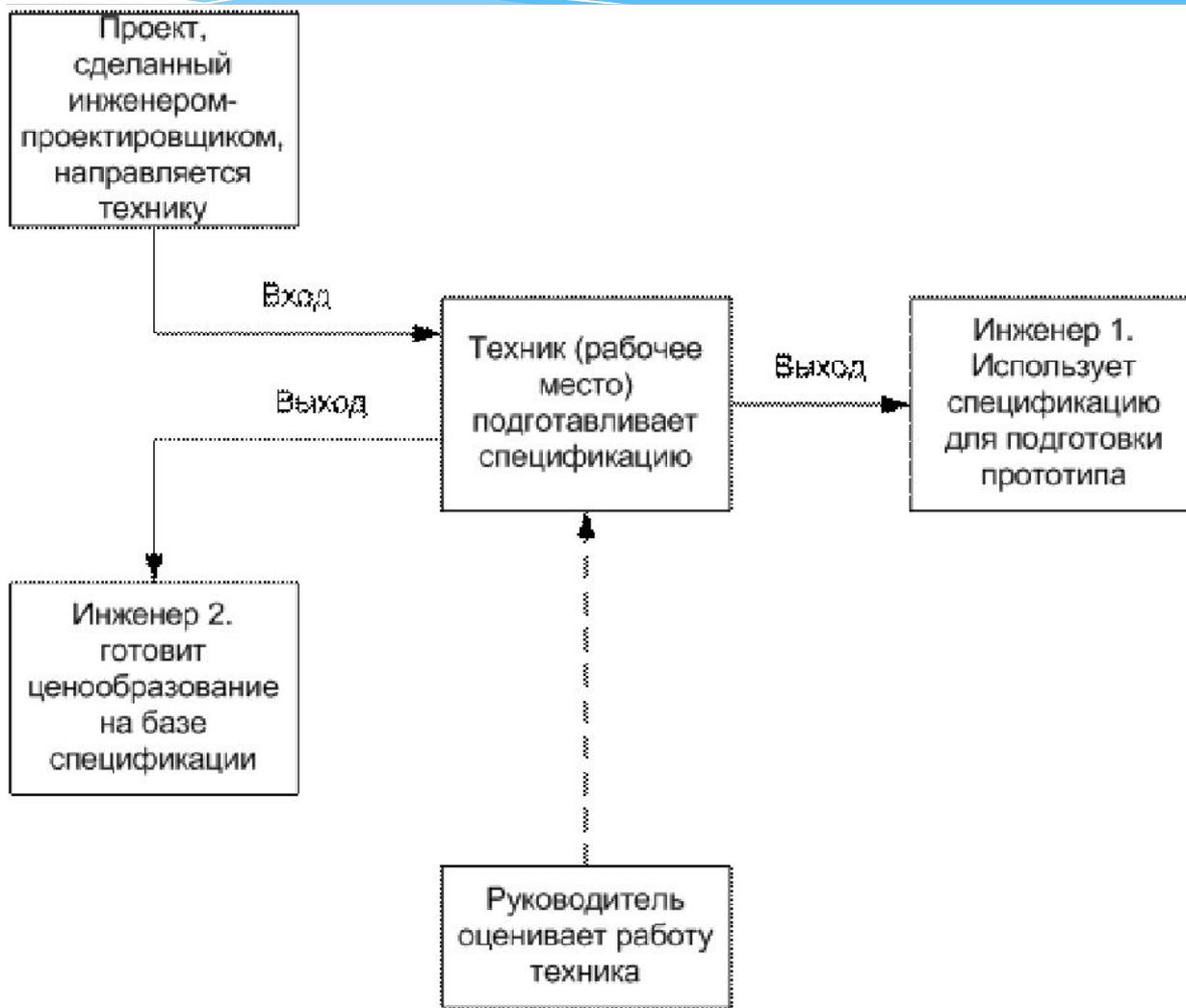


Организационная схема показывает отношения между различными структурными звеньями в рамках той или другой организации. С ее помощью наглядно демонстрируются формальные связи и взаимодействия. Это значительно облегчает формирование общего представления об организационной структуре той или иной фирмы в целом



В отличие от организационной процессуальная схема показывает, как различные задачи и виды деятельности в организации связаны между собой

*Схема процесса деятельности в организации*



# *Методы сбора необходимой для АРМ информации*

Существует четыре метода сбора данных, необходимых для анализа рабочего места:

- Наблюдение;
- Интервью;
- анкета;
- ведение дневника.

На основе этих четырех методов можно собрать всю необходимую информацию, базовые данные для рабочего места



Наблюдение, т.е прямая регистрация событий, имеет некоторые преимущества по сравнению с другими методами. Во-первых, информация регистрируется наблюдателем независимо от субъективных желаний посторонних лиц; во-вторых, события фиксируются в момент их свершения; в-третьих, регистрировать можно только объективные факты, а не факты сознания



Наблюдение является научным методом и отличается от обыденного анализа тем, что оно подчинено определенной исследовательской цели и задачам исследования; планируется по заранее продуманной процедуре; все результаты наблюдения фиксируются



Интервью — целенаправленная беседа, задача которой получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования

В процессе интервью исследователь должен учитывать следующие требования:

- 1) создавать атмосферу искренности в процессе беседы;
- 2) так ставить вопросы, чтобы получить достоверные ответы;
- 3) вести точное фиксирование ответов



Анкета - один из наиболее часто встречаемых методов для АРМ, который позволяет за сравнительно короткий срок собрать всю необходимую информацию

Анкета заполняется опрашиваемым самостоятельно, поэтому ее вопросы должны быть предельно ясны для респондентов

Вопросы в анкете должны быть краткими и ясными, желательно «закрытыми»



## Дневник

Регулярное ведение дневника является методом, который используется при анализе рабочего места в том случае, когда мы имеем дело со сложными видами деятельности, которые с большим трудом поддаются наблюдению и описанию (научные работники, эксперты, высшие руководители)



Анализ рабочего места (процесса) дает ответы на следующие вопросы:

1. Сколько времени необходимо для выполнения основных производственных операций?
2. Какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места (процесса)?
3. Как организовать рабочее место, чтобы увеличить производительность труда работников?
4. Какой режим работы целесообразен для данного рабочего места?
5. Какими личностными характеристиками должен, по возможности, обладать работник для выполнения данной производственной операции?
6. Как можно использовать информацию, полученную в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом предприятия?

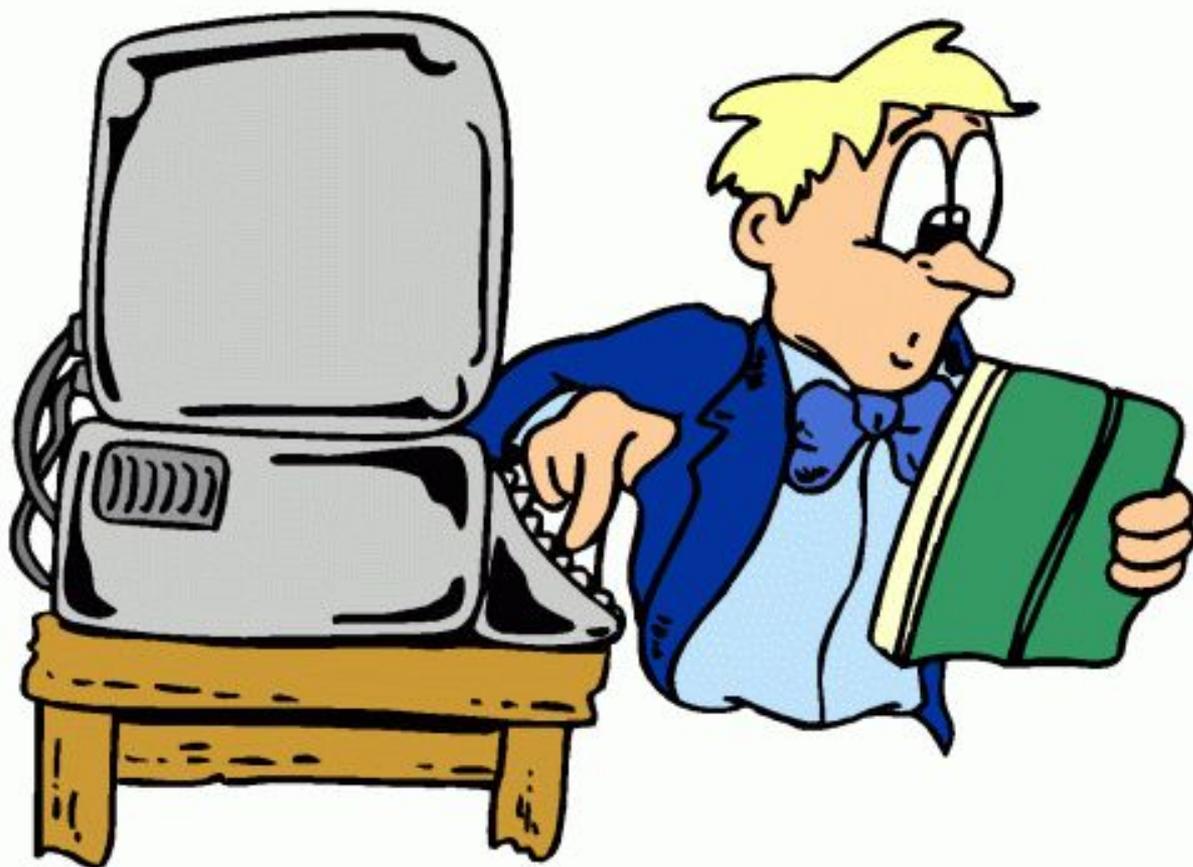


Анализ рабочего места (РМ) состоит из нескольких стадий, показанных на схеме. Предполагается, что анализ рабочего места проводится на уже действующем предприятии (организации)

Очень важна 1-я стадия, которая дает общую картину функционирования организации в целом: рассматривается роль каждого рабочего места (процесса) в данной организации



На 2-й стадии аналитику  
предстоит решить, как будет  
использоваться информация  
по анализу и  
проектированию рабочего  
процесса

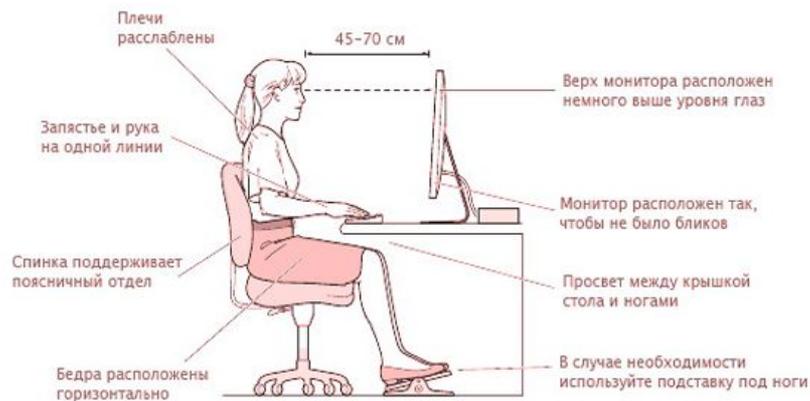


На 3-й стадии основное внимание уделяется отбору тех рабочих мест, которые будут конкретно анализироваться



На 4-й стадии с помощью определенных методов собираются необходимые характеристики рабочего места, выявляются целесообразные режимы работы и определяются качества, необходимые соответствующему исполнителю

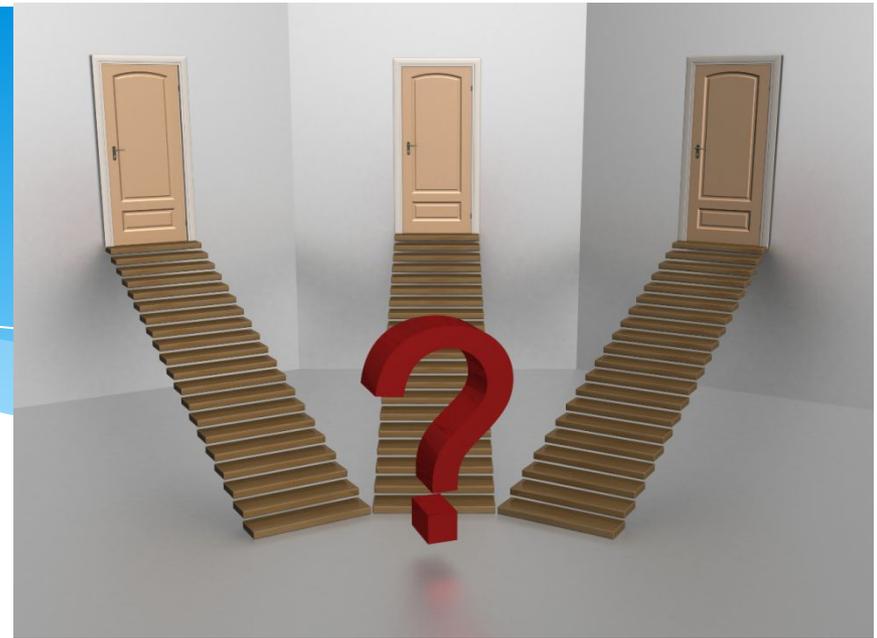
Полученная информация используется на 5-й стадии при описании рабочего места



На 6-й стадии вырабатывается спецификация рабочего места (процесса).



Данные, собранные на стадиях 1—6, используются затем на 7-й стадии для проектирования рабочего процесса



Варианты проекта тщательно оцениваются и анализируются на предмет выявления и устранения их недостатков, что делается на 8-й стадии



Анализ рабочего места (процесса) тесно связан с разработкой программ управления персоналом и осуществляется по следующим направлениям:

### 1. Подготовка описания рабочего места

В полном виде описание включает краткое изложение рабочего процесса, обязанности работника и степень его ответственности, а также некоторые сведения об условиях работы.



## 2. Спецификация рабочего процесса

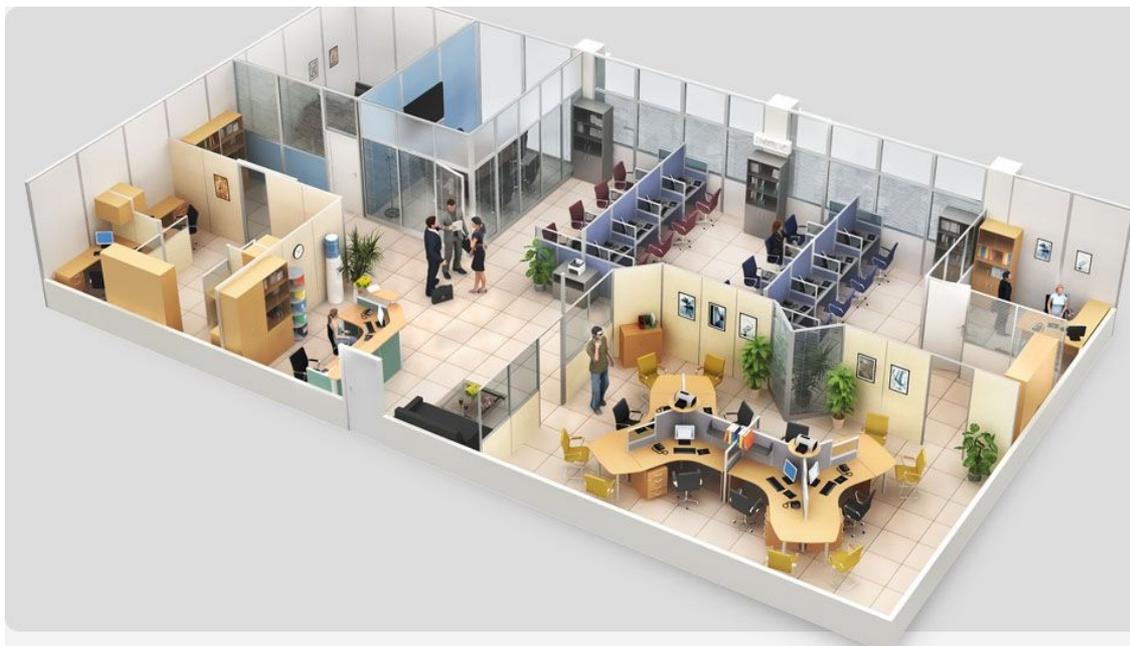
В ней указаны личностные характеристики работника, необходимые для выполнения данного процесса

## 3. Проект рабочего места

Информация, полученная в результате анализа, используется для выработки или видоизменения структуры элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью

«Характеристика»

Думаешь  
ты лучший?



#### 4. Подбор сотрудников и прием их на работу

Аналитическая информация обязательно учитывается при отборе работников на определенную должность, поскольку помогает подобрать претендентов, которые будут трудиться с максимальной отдачей и чувствовать себя комфортно на данной работе



#### 5. Оценка результативности труда

Здесь сравнивается фактическая и «плановая» производительности труда. Анализ рабочего процесса используется для того, чтобы рассчитать «приемлемый» уровень производительности труда для конкретного рабочего места



## 6. Подготовка кадров и совершенствование квалификации

Информация, полученная в результате анализа рабочего процесса, используется для разработки и внедрения программ подготовки кадров и совершенствования квалификации. Описание рабочего места помогает установить навыки и умения, необходимые для выполнения данного процесса



## 7. Планирование карьеры и продвижение по службе

Перемещение работников с одной должности на другую, с одной операции (процесса) на другую получает четкую и подробную информационную основу



## 8. Оплата труда

Заработная плата обычно напрямую увязывается с навыками, умением, условиями работы, риском для здоровья и т.д. Анализ рабочих мест дает исходную базу для сопоставления и соответствующей оплаты работников



## 9. Безопасность труда

Она во многом зависит от правильного расположения рабочих мест, соблюдения определенных стандартов рабочего процесса, самого оборудования и других условий



# Должностная инструкция: понятие и содержание

Должностная инструкция — это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности



Должностная инструкция  
позволяет:

1. рационально распределить функциональные обязанности;
2. повысить своевременность и надежность выполнения задач;
3. улучшить социально-психологический климат в коллективе и устранить конфликты;
4. четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами;
5. конкретизировать права работника;
6. повысить личную и коллективную ответственность;
7. повысить эффективность морального и материального стимулирования работников;
8. организовать равномерную загрузку работников.



Исходными данными для разработки должностных инструкций являются:

1. организационная и функциональная структура;
2. классификатор функций управления;
3. классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих;
4. нормы управленческого труда;
5. положения о структурных подразделениях;
6. результаты экспертных и социологических опросов работников и др.

