

## Анализ и формирование рабочего места

Рабочее место – это зона приложения труда, оснащенная необходимым оборудованием и инвентарем для эффективного выполнения рабочим или бригадой производственного задания.

Классификация рабочих мест: 1) по типу производства: в условиях единичного, серийного, массового производства; 2) по профессиям; 3) по числу исполнителей: индивидуальные, коллективные; 4) по виду производства: основное, вспомогательное; 5) по степени специализации: универсальные, специализированные, специальные; 6) по уровню механизации: механизированные, автоматизированные, роботизированные, для ручной работы; 7) по количеству оборудования: одностаночные, многостаночные, без оборудования; 8) по характеру выполнения работы: стационарные, передвижные; 9) по технологическому содержанию выполняемых операций, например: станочные, слесарные, сборочные, операторские, конструкторские; 10) по месту расположения: в закрытом помещении, на открытом воздухе, под землей, на высоте и т. д.

Организация рабочего места – это система мероприятий, направленных на создание всех необходимых условий для высокого производительного труда, на повышение его содержательности и охрану здоровья рабочих.

Она включает: выбор рациональной специализации рабочего места; оснащение его оборудованием, оснасткой и инвентарем; создание комфортных условий труда; рациональную планировку; бесперебойное обслуживание по всем функциям.

Специализация рабочего места – это определение его рационального производственного профиля и закрепление за ним сходных операций, сгруппированных по признаку конструктивно-технологического подобию и точности обработки.

- Как вести себя при приеме на работу, чтобы вас непременно приняли?

## • Кейс 1. Проблемы оценки персонала в компании «Форд»

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании *Форд*. В 1985 г., анализируя действующую на «*Форд*» систему обеспечения качества, его исполнительный директор, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснял это утверждение.

Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух. Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы. Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «вышесреднего», «выдающиеся достижения» и др. Работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвигнуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.

• Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от его личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.

• Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

### • **^ Ответить на вопросы и выполнить задания:**

Какие проблемы, связанные с оценкой персонала, существуют в компании?

• Следует ли отказаться от периодической оценки персонала? Как можно решить описанные выше проблемы?

- Два сотрудника, занимающих в организации одинаковые рабочие места, претендуют на одну и ту же должность более высокого уровня. Отношения между ними дружеские. Руководство, сравнив возможности каждого из претендентов, решает одного из них повысить. После этого тот сотрудник, который не занял ожидаемой позиции, начинает обижаться, завидовать и отдаляться от своего, продвинувшегося по карьерной лестнице, товарища. Его производительность труда падает и, в конце концов, он увольняется из этой организации.

Вопросы:

Какие ошибки допустило руководство, осуществляя данное карьерное перемещение?

Что можно было бы предпринять в описанной выше ситуации, чтобы предотвратить ухудшение отношений, снижение производительности, а затем и увольнение того сотрудника, который не получил повышения?

- **Кейс 3. «Определение степени мотивации личности к успеху»**

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?

- Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
- Когда я работаю, это выглядит так, будто все ставлю на карту.
- Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
- Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
- В некоторые дни мои успехи ниже средних.
- По отношению к себе, я более строг, чем по отношению к другим.
- Я более доброжелателен, чем другие.
- Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что, выполняя его, я добился бы успеха.
- В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
- Усердие – это не основная моя мечта.
- Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
- Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
- Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
- Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
- Препятствия делают мои решения более твердыми.
- Во мне легко пробудить честолюбие.
-

В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другие.

Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

Мои друзья иногда считают меня ленивым.

Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

Я обычно мало обращаю внимание на свои достижения.

Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем другие.

Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я предпринимаю меры вплоть до крайних.