

Тема:

«Проектирование работы»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	3
Предел специализации.....	5
Проектирование работы: базовые факторы влияния	6
Типовая структура рабочей задачи.....	7
Модели критических характеристик работы.....	9
Подходы к проектированию рабочего места	11
Расширение работы.....	12
Ротация работы	13
Обогащение работы.....	13
Создание самоуправляемых команд и работа с высокими показателями деятельности ..	14
Связь действия и параметров рабочего задания.....	15
Организация как социотехническая система и проектирование работы	17
Девять базовых принципов социотехнического дизайна организации	18
Социотехнический разрыв.....	21
Проектирование работы и обратная связь.....	22
Удержание персонала и проектирование работы	23
Проектирование работы и физическое оснащение рабочего места/зон взаимодействия .	25
Проектирование работы: современные тенденции	26
Заключение	26
Глоссарий.....	27
Список рекомендуемой литературы	29

Введение

Исторически так сложилось, что уже на этапе развития первобытнообщинного строя появилось разделение труда или специализация людей — одни занимались охотой, другие — собирательством. Адам Смит в своих трудах утверждал, что прогресс в развитии производительной силы определяется только степенью разделения труда, и, соответственно, зависит от специализации отдельных работников. Его впечатляющий пример описания работы булавочной фабрики, повествующий о том, что рабочий, изготавливающий булавку от начала и до конца, сможет за рабочую смену сделать 20 булавок, а 10 рабочих узкой специализации (один рабочий тянет проволоку, другой — выпрямляет, третий — ее обрезает и заостряет конец, четвертый — насаживает головку, четвертый — полирует, пятый упаковывает и т.д.) — более 48 000 булавок за смену, поражал воображение обывателя начала эпохи индустриализации. Дальнейшее развитие производства лишь только подтвердило гипотезу Смита, и вплоть до середины XX века возникало все больше новых специализаций и профессий, что было обусловлено появлением новых видов деятельности работника и требовало его фокусировки на определенных функциональных областях.

И в словарях, и в различных работах и учебных пособиях термины «Разделение труда» и «Специализация» определяются по-разному. В настоящем пособии мы будем придерживаться следующих определений данных понятий.

Разделение труда — расчленение труда на ряд частичных функций, операций в пределах предприятия, организации. Общественное и техническое разделение труда находит выражение в профессиональном разделении труда. Под профессиональным разделением труда понимается разделение работников на группы по профессиям (специальностям) и уровню квалификации (к примеру, разрядам, категориям и т.п.).

Специализация — сосредоточение деятельности работника на каком-либо занятии, фиксированном наборе функций/ролей/операций, связанное с получением определенных, необходимых для исполнения данных функций/ролей/операций знаний.

Как Вы уже знаете, одной из базовых функций менеджера является мотивация подчиненных, в том числе — через проектирование мотивирующих рабочих заданий. Если посмотреть на современную организацию и попытаться выявить и описать все рабочие задания и отдельные операции, выполняемые работниками, то их окажется несметное множество — тысячи или даже миллионы. Эти задачи определенным образом группируются и привязываются к конкретным исполнителям. В одних организациях это происходит на интуитивном уровне, в других — с помощью детально прописанных должностных инструкций и стандартов.

Представьте себя частным предпринимателем, который только что открыл свое дело по производству, к примеру, трехногих табуреток из натурального дерева или созданию нового программного обеспечения. Как только у Вас появится хотя бы один подчиненный, необходимо будет понять, ЧТО именно он будет делать на своем рабочем месте и КАК.

Ответы на эти «ЧТО» и «КАК» позволят Вам, иными словами, спроектировать его рабочее место и обязанности. Необходимость оформить трудовой договор заставит Вас задуматься о том, какая у Вашего подчиненного будет должность — менеджер по табуретным ножкам или просто плотник.

Должность (рабочее место) — это набор заданий/работ, которые выполняются работником для достижения цели (целей) организации.

Если мы будем рассматривать организацию как машину, можно прийти к выводу, что должность — это некий фиксированный объект, часть организации-механизма, которую можно спроектировать как деталь. Научный менеджмент начала XX века вполне естественно перенес такой механистический подход на управленческие инициативы, тем более что в начале эпохи индустриализации работы были достаточно рутинными, вспомним хотя бы великолепный чаплинский фильм «Новые времена», где работник на конвейере выполняет самые простые действия по закручиванию гайки миллион раз за день. Тейлор, основоположник научного менеджмента, даже получил прозвище «Быстрый» (speedy) за то, что он стремился достичь максимальной степени специализации своих работников и хронометрировал с точностью до десятых долей секунд время, которое работник затрачивал на выполнение той или иной операции.

Не станем отрицать, что и в начале XXI века остаются рутинные виды работ, но чем дальше движется прогресс, тем их становится все меньше и меньше. И результат деятельности предприятия в целом все больше зависит от компетенций и мотивации отдельных работников не только выполнять определенные действия/виды работ, но и постоянно участвовать в процессах их совершенствования, изменения, перепроектировки с учетом появления самых разнообразных технических новшеств.

Сейчас мы часто используем понятие «роль» наравне с понятием «должность», видимо, вследствие того, что именно это понятие лучше отражает ситуацию на предприятиях XXI века. Выполняя свою работу, люди играют определенные роли, например, роль наставника для вновь пришедшего сотрудника или роль советника или эксперта по вопросам из области своей компетенции, руководителя или координатора кроссфункциональной команды по совершенствованию производственного процесса и т.д.

Роль — шаблоны поведения, позволяющие работнику добиться определенного результата, которого от него ждут, а также определенные требования к его компетентности.

Проектируя роли и должностные обязанности работника, мы тем самым можем влиять на его уровень мотивированности и определять степень его специализации, способствуя максимальной результативности и эффективности его труда.

Введем еще ряд определений, которые используются в данном электронном учебном пособии, а также в англоязычной и русскоязычной литературе по менеджменту:

Проектирование рабочего задания (job design) — методы, с помощью которых рабочие задачи и операции объединяются в отдельные рабочие задания.

Объем рабочего задания (job score) — количество различных задач и операций, выполняемых одним работником.

Предел специализации

Казалось бы, чем чаще выполняешь одну и ту же операцию, тем лучше должно это получаться. Так называемая «Кривая опыта» или «Эффект опыта» говорит именно об этом (рис. 1). Однако, на самом деле это не так, и именно этим человек отличается от робота.

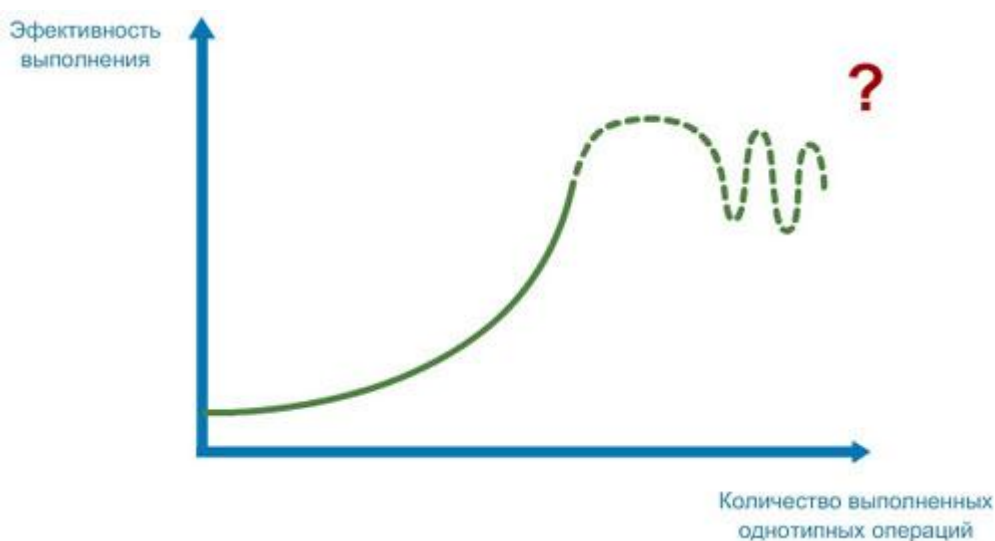


Рис.1. Кривая опыта

После очередного «365-го ведра» наступает насыщение, увеличивается количество допускаемых ошибок, снижается скорость выполнения работы, падает мотивация... С этим явлением начали бороться управленцы еще на заре эпохи индустриализации с помощью расширения рабочих заданий.

Следует отметить, что целый ряд бизнесов намеренно сохраняет высокий уровень специализации отдельных работников, к примеру — сезонные бизнесы либо бизнесы с планово высоким уровнем текучести персонала.

Пример. Типовой ресторанчик MC Donalds или любой другой, скопировавший принципы работы всемирной привокзальной сети Fast Food. Компания достигла наивысшей степени специализации, стандартизации процедур и работ, позволяющей обеспечить безопасное функционирование компании даже при достаточно высоком уровне текучести персонала. Узкая специализация работников в данном случае крайне выгодна организации, так как дает возможность быстро заменить низкоквалифицированного работника на другого и обучить его всем необходимым

навыкам. При этом нельзя не отметить, что компания уделяет много внимания тому, каким образом выбрать оптимальный уровень специализации каждого работника, даже если он работает в компании не более 2-3 месяцев, чтобы уровень его мотивации был достаточно высок и гарантировал оптимальный уровень удовлетворенности потребителей.

Отмечается, что у мужчин и женщин пороговый уровень специализации различается, именно поэтому в ряде отраслей, к примеру, на заводах, где производятся часы ручной сборки, преимущественно используется женский труд.

Существует ряд сфер человеческой деятельности, где продолжительное выполнение одной и той же работы/работ может поставить под угрозу эффективность деятельности и работника, и организации в целом. В некоторых областях деятельности возникает даже так называемый «Эффект профессионального выгорания», когда выполняемая в течение достаточно длительного периода работа, даже пусть самая любимая, может привести не только к демотивации работника, но и к тяжелым психологическим и даже физическим срывам работника. Это, в первую очередь, касается врачей, работающих с тяжелобольными людьми, работников сферы начального и среднего образования, сотрудников спецслужб.

Для минимизации негативных последствий эффекта профессионального выгорания необходимо предусматривать реабилитационные периоды, во время которых человек может переключиться и выполнять другую работу, скажем, подразумевающую решение организационных задач либо проведение научных/исследовательских работ.

Проектирование работы: базовые факторы влияния

Ниже приведен перечень базовых факторов влияния, которые необходимо учитывать при проектировании работы (работ):

1. Стратегия компании и конкретного подразделения.
2. Структура компании.
3. Ключевые бизнес-процессы компании.
4. Внутренние мотивы работника, для которого проектируется рабочее место.
5. Характеристики и структура задач.
6. Мотивирующие особенности конкретной работы.
7. Корпоративная культура компании.

Mc Donalds, многим заводам ручной сборки и некоторым другим компаниям бывает стратегически важно достичь максимально возможной специализации работников, тогда как стратегия других направлена на возвращение так называемых «дженералистов» — специалистов достаточно широкого профиля, перед которыми почти никогда не ставятся четкие стандартизированные задачи, выполняемые на «раз, два». К примеру, к таким областям можно отнести такие «креативные» области деятельности, как дизайн Internet-

сайтов или проектирование нового программного обеспечения. Именно стратегия компании определяет, насколько в данном виде бизнеса целесообразно приближаться к пределу специализации и для каких именно должностей. К примеру, в клининговой компании для уборщиц, выезжающих на объекты, уровень специализации должен быть достаточно высоким, а для менеджеров по услуге, по-видимому, — ниже.

В существующей структуре компании заложены основные принципы организации и декомпозиции работ в рамках всего предприятия, поэтому понимание структуры компании также крайне важно при проектировании рабочих мест и рабочих заданий. В отдельных случаях бывает очень полезно проектировать работы таким образом, чтобы они стимулировали кроссфункциональное взаимодействие сотрудников через, к примеру, вовлечение их в деятельность проектных команд, постоянно действующих комиссий или комитетов.

Описание ключевых бизнес-процессов компании позволяет выделить как конкретные задачи, так и отдельные операции, которые необходимо выполнить для получения определенного результата. Например, для производства табуретки необходимо выточить на токарном станке круг-сиденье, ножки, выпилить необходимые пазы и закрутить несколько шурупов, все отшлифовать и покрыть лаком. В принципе, описанные операции может выполнить и один человек, но в условиях массового производства, скорее всего, один будет производить или, если производство автоматизировано, отслеживать качество изготовления кругов-сидений, другой — изготавливать ножки, третий — олицетворять собой цех по сборке конечного продукта, четвертый — покрывать их лаком. И только сам предприниматель или команда менеджеров сможет решить, один, два, три или четыре человека должны выполнять данные виды работ.

Почти все рекомендации по проектированию работы так или иначе базируются на идее о том, что эффективность деятельности конкретного работника и его удовлетворенность от работы сильно зависят от ее содержания. Более того, в разные этапы времени у каждого работника могут возникать новые и изменяться внутренние потребности в определенном содержании и наполнении выполняемой им работы. Внутренний мотив выполнять только ту работу, которую хочется выполнять, порой может перевесить потребность в материальном вознаграждении, соответствующем тому уровню, который позволяет причислить работника даже к «среднему классу», именно поэтому и в России, и за рубежом есть те, кто готов заниматься фундаментальной наукой, несмотря на заманчивые предложения с Wall Street поменять научную стезю на работу в бизнес-структурах.

Корпоративная культура компании также влияет на проектирование работы, так как почти все выполняемые работниками задачи требуют взаимодействия с коллегами, руководителями различных уровней управления, и то, какой стиль управления, какой стиль внутригруппового взаимодействия принят в конкретной компании, может повлиять на мотивирующие особенности каждой конкретной работы.

Типовая структура рабочей задачи

Итак, повторяюсь, проектирование работы/рабочего места — это объединение ряда задач в группу работ. Отдельный работник может выполнять целый ряд работ, или часть работ он может выполнить совместно с другими работниками в рамках временной проектной группы или постоянно действующей комиссии либо команды. На отдельных позициях работники могут выполнять множество взаимосвязанных задач, каждая из которых также может быть декомпозирована на отдельные операции/действия, в других случаях — сходные задачи выполняет целая рабочая группа/команда. Сложность каждой конкретной позиции как раз и определяется тем, насколько:

- велико количество выполняемых задач (объем выполняемой работы);
- выполняемые задачи разнообразны;
- широк должен быть спектр навыков и умений, чтобы данные задачи были успешно решены;
- масштабны решения, которые работник должен принимать самостоятельно;
- сложно точно спрогнозировать последствия принятого решения.

Ниже приведена типовая структура рабочей задачи, обладающей достаточной полнотой содержания:

- планирование (как выполнять, когда выполнять, что для этого необходимо);
- выполнение плана;
- контроль (оценка степени исполнения, возможно, внесение корректив).

Если мы говорим, что каждая работа должна в полной мере мотивировать работника, то она должна включать все три приведенные выше компонента. Однако, к сожалению, данное требование из области идеальных моделей, в реальной жизни чаще всего оно не соблюдается. К примеру, если рядовой работник отвечает за исполнение (производство табуретки), то очень часто менеджер осуществляет контроль его деятельности, планирует норму выработки, определяет, что именно и как должно быть сделано, а служба контроля качества оценивает, насколько хорошо получилась табуретка.

Тенденции последних лет прямо говорят о том, что уже наступила эпоха так называемых «плоских» организаций, где сокращается количество уровней управления, и все больше функций передается отдельным работникам, самоуправляемым командам, проектным группам, тем самым им делегируется, в том числе, и ответственность за принятие решений. При этом все члены такой команды участвуют и в процессах планирования, и реализуют поставленные перед группой задачи, и несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы. Тем самым мы приближаемся к идеальной/типовой структуре рабочей задачи.

Какими характеристиками должна обладать работа конкретного исполнителя? Что необходимо сделать, чтобы Ваши подчиненные «носом рыли землю» только от одной радости иметь возможность выполнять вверенную им работу?

Модели критических характеристик работы

Д. Хакман и Олдхам в 70-х годах прошлого века провели исследования и выяснили, что на показатели работы сильно влияют «критические психологические состояния, осознанное значение работы, ответственность за нее и знание о реальных результатах деятельности». В целях мотивации работника содержанием работы Хакман предлагает использовать так называемый мотивационный потенциальный балл или модель характеристик рабочих заданий (JCM), включающий в себя следующие переменные: разнообразие работы, законченность работы, значимость работы, автономность в работе и обратная связь (см. материал темы «Понимание деятельности менеджера» модуля «Навыки личной эффективности менеджера»).

С мотивационной точки зрения, JCM (см. рис. 2) предполагает, что служащие должны получать удовлетворение, узнав, что они лично хорошо выполнили поставленную задачу, проявив при этом большой интерес и приложив значительные усилия. И чем выше оценка всех данных характеристик, тем выше уровень мотивации работника, интенсивность его труда, его удовлетворенность работой, тем ниже — вероятность прогулов, абсентизма и увольнения по собственному желанию.

Модель характеристик рабочих заданий



Рис. 2. Модель характеристик рабочих заданий

Примерно в то же время Лоулер выделил 3 фактора, которые приводят к тому, что работа становится внутренне мотивирующей:

- обратная связь (узнаю, как именно выполнил задачу);
- степень применения способностей (смог/смогла использовать навыки и способности, которыми обладаю, и, возможно, приобрел/приобрела новые);
- самостоятельный контроль в плане постановки собственных целей и определения путей их достижения (сам выбрал те инструменты/технологии/ресурсы, которые мне позволили решить поставленную задачу спланированным мною способом).

Робертсон и Смит в середине 80-х годов прошлого века предложили следующие принципы проектирования должности:

- обеспечить людям возможность выполнять несколько задач или сложные задачи, чтобы использовать многообразие имеющихся у них навыков;
- комбинировать задачи и создавать естественные рабочие подразделения (команды), чтобы решаемые ими задачи были нестандартны/самобытны;
- информировать работников о значимости работы естественных рабочих подразделений (команд);
- возлагать на людей ответственность за выбор собственных рабочих систем/инструментов, чтобы стимулировать их независимость;
- устанавливать хорошие взаимоотношения и полноценную обратную связь.

Тернер и Лоуренс выделили 6 критических характеристик задач, которые, по мнению авторов, способствуют повышению уровня мотивированности работника:

- **разнообразие;**
- **независимость** («Могу ли я выполнять работу независимо, принимая решение относительно средств достижения поставленных передо мной целей и инструментов, позволяющих решить поставленные передо мной задачи?»);
- **необходимые взаимодействия** («С кем мне необходимо постоянно взаимодействовать в целях выполнения имеющихся рабочих заданий? Комфортно или некомфортно мне взаимодействовать с ним/ней/ними? Есть ли у меня потребность учиться у этих людей?»);
- **дополнительные взаимодействия** («С кем мне было бы полезно хотя бы иногда взаимодействовать в целях наилучшего выполнения имеющихся рабочих заданий? Комфортно или некомфортно мне взаимодействовать с ним/ней/ними? Есть ли у меня потребность учиться у этих людей?»);
- **знания** (Могу ли я полноценно использовать имеющиеся у меня знания и приобретать новые в ходе выполнения порученной мне работы?);
- **навыки и ответственность** («Могу ли я полноценно использовать/совершенствовать имеющиеся у меня навыки и приобретать новые в ходе выполнения порученной мне работы?»).

Купер выделяет 4 ключевые характеристики задач:

- разнообразие задач;
- полномочия, которые необходимы работнику для их решения;
- вклад («Какие навыки и знания мне необходимы для выполнения задачи?»);
- особенности цели («Насколько привлекательна для меня цель, ради которой я выполняю поставленные передо мной задачи?»).

Последний пункт можно проиллюстрировать следующим примером:

Пример. В казахском государственном учреждении (орган исполнительной власти города) идет консультационный проект, касающийся постановки системы управления по целям и показателям. Работники госучреждения сначала с удовольствием участвуют в проекте, понимая, что его результаты должны помочь им добиться от руководства учреждения и курирующих деятельность учреждения вышестоящих инстанций ресурсов, нехватка которых остро ощущается сегодня. Однако, по мере развития проекта, служащие понимают, что в дополнение к той многотомной отчетности, которую они составляют и направляют в законодательный орган власти города на утверждение и в республиканские службы, добавится еще один вид отчетности не менее весомый в плане объемов и трудозатрат, необходимых для его подготовки, и что количество имеющихся ресурсов вряд ли будет существенно увеличено. Цель разработать систему показателей деятельности подразделений учреждения, которая будет способствовать исполнению целей, стоящих перед учреждением, перестает для них быть мотивирующей, и они начинают саботировать проектные работы.

Интегральная модель, вобравшая в себя основные положения приведенных выше моделей, предполагает, что при проектировании работы первостепенную важность приобретают следующие факторы:

- независимость, полномочия, самоконтроль и ответственность;
- разнообразие;
- применение способностей;
- обратная связь;
- вера в то, что задача важна.

Подходы к проектированию рабочего места

Согласно Л. Дэвису, проектирование рабочего места — это определение содержания, методов и отношений, связанных с работой для того, чтобы удовлетворить технические и организационные потребности, а также социальные и личные требования человека, ее выполняющего.

Цели проектирования рабочего места:

- цели организации (работа должна быть выполнена эффективно и с заданным результатом);
- цели работника (интересные, трудные и достижимые задачи, улучшение качества трудовой жизни).

Глубинный смысл проектирования работы состоит в том, чтобы достичь единства организационных и личных целей, создать определенную гармонию. Внешний консультант или временная команда по проектированию работ должны в обязательном порядке выяснить, как можно из целого сонма задач создать оптимальный их перечень для каждой должности/рабочего места, который затем можно превратить в должностную инструкцию.

Инструменты, используемые при проектировании работы

Какие инструменты могут помочь нам достичь гармонии организационных и личных целей, если мы будем стремиться к достижению этой цели с помощью проектирования работы? В первую очередь, такими инструментами на сегодняшний день являются:

- расширение работы;
- ротация работы;
- обогащение работы;
- создание самоуправляемых команд;
- проектирование работ с высокими показателями деятельности.

Расширение работы

Расширение работы (job enlargement) — горизонтальное расширение рабочих заданий, то есть увеличение объема однотипных рабочих заданий. Подразумевает обмен задачами между работниками или переход работника от одной задачи к другой в целях уменьшения монотонности и повышения разнообразия работы.

Пример 1. расширение рабочих заданий сортировщика входящих почтовых отправлений в коммерческой компании может быть осуществлено за счет включения операций по физической доставке корреспонденции в другие отделы или сортировке исходящих почтовых отправлений.

Пример 2. расширение рабочих заданий менеджера по сбору заказов издательства, специализирующегося на периодической печати, может быть осуществлено за счет подготовки данным сотрудником первичной бухгалтерской документации и внесения данной информации в автоматизированную систему 1с.

Эксперименты с расширением рабочих заданий в организациях первой половины XX века, к сожалению, не привели, как ожидалось, к существенным результатам, хотя ряд исследований показал, что расширение рабочих заданий приводит к уменьшению

ошибок, допускаемых работником при выполнении работы, а приобретение новых навыков — к повышению его удовлетворенности.

Пример. В туристическом агентстве функции агента по продаже авиабилетов состоят в определении оптимального маршрута, поиска необходимого клиенту тарифа и выписке соответствующего запросу клиента билета. Было выявлено, что сотрудники одного из московских туристических агентств с достаточно большим стажем стали допускать больше ошибок, чем допускали полгода-год назад, что стало сказываться на отношении клиентуры к агентству в целом. Приглашенный психолог предложил расширить спектр выполняемых консультантами функций за счет:

- *информирования клиентов о погодных условиях в месте назначения, включая разработку соответствующего корпоративного стандарта информирования клиента;*
- *информирования клиентов о схемах транзитных аэропортов (распечатка из Internet), если клиент заказывает сложный перелет;*
- *анализа потребностей клиента в сопутствующих услугах (аренда автомобиля в месте назначения, условия аренды, расценки на гостиничные услуги).*

Этот прием привел к тому, что общее количество ошибок, допускаемых опытными агентами при выписке авиабилетов, сократился.

Ротация работы

Ротация работы — это обмен задачами между работниками или переход работника от одной задачи к другой в целях уменьшения монотонности и повышения разнообразия работы. Ротация также используется как эффективное средство обучения работников. Побочные положительные эффекты от ротации — обеспечение взаимозаменяемости сотрудников, расширение их кругозора, проявление системного подхода работника к анализу деятельности организации в целом и решению различных кроссфункциональных проблем с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

Пример. В компании была внутренняя, вяло текущая конфронтация между отделом продаж (цель — побольше продать) и финансово-бухгалтерской службой (цель — корректно оформить договоры и первичную бухгалтерскую документацию). После того, как один из сотрудников службы продаж написал руководителю организации письмо о том, что ему уже не так интересен сам процесс продаж, он устал от общения с клиентами, руководитель предложил ему на время перейти в финансовый отдел и поработать с договорами и формировать управленческую отчетность по продажам. Работник принял предложение руководителя и впоследствии, получив необходимые знания о бизнес-процессах финансового отдела, способствовал нормализации и построению продуктивных взаимоотношений между подразделениями.

Обогащение работы

Обогащение работы (job enrichment) — вертикальное расширение рабочих заданий, обеспечение большей автономности выполнения задач и повышение уровня

ответственности за качество ее исполнения, фактически — дополнение спектра функций работника функциями планирования и контроля, которые ранее соотносились с более высокой должностью.

Впервые данный термин был введен Герцбергом в 1968 году, и до сих пор считается, что под данным термином подразумевается гораздо больше, чем ротация и/или расширение работы.

Пример. На большом машиностроительном заводе много лет проработал мастер цеха. Коллеги говорили про него, что у него «руки золотые», что все у него и его бригады получается просто великолепно. Директор по производству даже предложил 50-летнему мастеру получить высшее образование за счет завода, но тот отказался и даже сказал, что планирует уходить, что ему уже тяжело работать на производстве, сложно осваивать новое оборудование и т.д. В последнюю неделю работы мастера на завод приняли много новых рабочих, и директор по персоналу попросила мастера рассказать им о заводе, его истории. Мастер с удовольствием согласился, и все «новички» были просто в восторге от его выступления. Директор по производству вызвал к себе мастера и предложил ему уменьшить его нагрузку как мастера и стать руководителем проекта «Школа молодого бойца», так как планировался широкомасштабный набор сотрудников на новую производственную линию. Мастер забрал свое заявление об увольнении и еще более 10 лет проработал на заводе, совмещая функции мастера и руководителя проекта по введению в должность новичков.

Нельзя не отметить, что ряд исследований опровергает значимость обогащения работы, к примеру, Фейн в 1970 году опубликовал работу, выводы которой противоречат гипотезе Герцберга: «Концепции Мак-Грегора и Герцберга по поводу потребности находить удовлетворение в работе справедливы только для тех работников, которые решили находить удовлетворение в работе... В противовес их постулатам, большинство работников ищет удовлетворения за пределами работы».

Современными исследователями отмечается, что люди с высокой потребностью роста будут испытывать позитивные психологические состояния при обогащении их работы чаще, нежели работники с низкой потребностью в росте. Этим, вероятно, и можно объяснить неоднозначность исследований в области обогащения работы.

Создание самоуправляемых команд и работа с высокими показателями деятельности

Создание самоуправляемых команд — стимулирование групповой работы без прямого контроля за их деятельностью.

Суть метода состоит в следующем: перед временной проектной группой или постоянно действующим кроссфункциональным комитетом ставится общая задача, при этом рабочая группа самостоятельно определяет, как необходимо эту задачу решить.

Участие в работе самоуправляемой команды позволяет:

- расширить работу отдельных сотрудников;
- обеспечивать участие в принятии решений относительно инструментов/методов работы, планировании, осуществлении контрольных мероприятий;
- принимать участие в распределении заданий между членами команды.

Иллюстративный пример. Компания SEI Investments of Oaks (США) на определенном этапе своего развития стала придерживаться принципа проектирования работ «Создай то, что поможет тебе идти дальше» (create-as-you-go), фактически распределив все офисные помещения между 140 самоуправляемыми командами, и предоставив им свободу организовывать рабочие пространства и проектировать рабочие задания таким образом, как они считают необходимым для выполнения организационных целей. Такой групповой подход к проектированию работы позволил не только сплотить коллектив, но и способствовал финансовому успеху компании.

Сильная сторона данного инструмента состоит в том, что он опирается на технологии командной работы. Однако существует опасность того, что самоуправляемая команда без должного направляющего потока информации сверху-вниз может превратно интерпретировать стоящие перед нею цели и начать работать «не в том ключе». Такие прецеденты часто встречаются, если самоуправляемые команды не получают в полном объеме необходимых для выполнения стоящих перед ними задач ресурсов.

Проектирование работ с высокими показателями деятельности («высокой планкой»), когда от работника или рабочей группы требуются высокие (относительно усредненных по отрасли) показатели деятельности.

Связь действия и параметров рабочего задания

Согласно модели характеристик рабочих заданий Хакман рекомендует подход к проектированию рабочих заданий, указанный на рис. 3.

В идеологии Хакмана под объединением задач понимается расширение работы. Под **формированием законченных управляемых задач** подразумевается проектирование задач таким образом, чтобы их можно было объединить в конкретизированное смысловое единое целое. Такой подход стимулирует выработку у работника хозяйского отношения к выполняемой им работе и поощряет его рассматривать ее как нечто значимое и важное, а не как рутинную, никому не нужную деятельность.

Рекомендуется **выстраивать прямые взаимоотношения с клиентом**, то есть у каждого работника вне зависимости от того, общается ли он с конечным клиентом компании, в

любом случае есть свой клиент — это может быть сотрудник другого подразделения, к примеру — внутренний потребитель его услуги или продукта деятельности. Для создания ощущения полной значимости исполняемой работы менеджеры должны способствовать установлению прямых связей работников и их внутренних/внешних клиентов.



Рис. 3. Связь действия и параметров рабочего задания

Пример. Delta Airlines разработала программу поощрения работников по представлению клиентов — постоянные клиенты компании получают определенного вида бонус-талоны на 50\$ и выше, которые они могут вручить понравившемуся сотруднику компании, при этом сотрудник получает право на получение соответствующей бонус-талону надбавки.

Пример. Сеть отелей Park Lane в Сан-Франциско проводит конкурс на звание лучшего сотрудника с присуждением премий в виде телевизоров или иных ценных подарков. Жюри конкурса — клиенты компании.

Надо отметить, что современные исследования не отдают предпочтения ни одному из вышеперечисленных инструментов, к использованию каждого из них необходимо подходить осторожно, действуя по принципу «Семь раз отмерь, один раз отрежь».

По словам Герцберга, ни один пряник, ни один кнут не помогут создать условия, когда эффективность работника будет максимальной, этого можно достичь, только если работнику будет ИНТЕРЕСНО выполнять вверенную ему работу. Поэтому менеджеру необходимо выяснить, насколько каждому из его подчиненных важно и интересно использовать один из вышеописанных инструментов, не страшится ли он обретения

большей самостоятельности в плане планирования выполнения задач или повышения ответственности за результаты деятельности. Возможно, у Вашего подчиненного есть иные предпочтения и на данный момент необходимо использовать другие формы моделирования работы.

Организация как социотехническая система и проектирование работы

В середине XX века ряд технологических нововведений привел к тому, что в организациях, пытавшихся внедрить данные новшества, возникли серьезные проблемы с производительностью труда, с сопротивлением персонала, которые ставили под угрозу не только ожидаемые выгоды от внедрения тех или иных технических средств, но и деятельность целых организаций. Ряд исследователей Тавистокского института в Лондоне, специализировавшегося на изучении поведенческих наук (социологии, психологии, антропологии), предположили, что деятельность организации будет эффективна только в том случае, когда техническая и социальная ее подсистемы будут находиться в гармонии. Под технической подсистемой понимается оборудование, инструменты и технологические решения, позволяющие преобразовать входы и выходы (к примеру, сырье в продукцию) и способствуют успеху экономической деятельности предприятия. Под социальной подсистемой сторонники социотехнической теории организации подразумевают:

- сотрудников на всех уровнях организационной иерархии;
- их знания, навыки, ценности и потребности, которые они привносят в свое рабочее окружение;
- систему вознаграждений;
- структуру власти в организации.

Несколько позже ряд исследователей предложили увеличить количество подсистем, составляющих организацию как мегасистему за счет включения подсистемы внешней среды (environmental system), в которую включаются:

- клиенты и поставщики организации;
- внутренние нормативные акты и правила, регулирующие взаимоотношения различных членов организации.

Исследователи Тавистокского института проводили эксперименты по комбинированию средств механизации труда высокого уровня с новыми формами группового взаимодействия, самоуправления и участия в принятии решений на предприятиях добывающей промышленности. По результатам исследований были разработаны рекомендации, начиная с рецепта обогащения выполняемых отдельными работниками заданий до создания так называемой «индустриальной демократии».

Основные выводы тавистокских исследователей состояли в том, чтобы

оптимизировать/изменять техническую подсистему организации можно только одновременно с социальной подсистемой, так как в противном случае Вы не сможете добиться требуемой для обеспечения эффективной перестройки организации адаптации и инновативности персонала. Иными словами, менеджмент не будет эффективным, если будет ставить перед собой задачу механистически определять пути достижения целей,

которые стоят перед организацией, разрабатывая своеобразное управленческое «Техническое задание» для каждого исполнителя.

Девять базовых принципов социотехнического дизайна организации

Девять базовых принципов социотехнического дизайна организации были предложены впервые Черном в 1976 году и позже пересмотрены его последователями в 1987 году:

- **принцип соответствия: процесс социотехнического дизайна должен соответствовать целям дизайна**

Данный принцип состоит в том, что люди, выполняющие работу, которую планируется перепроектировать, должны быть включены в процесс социотехнического дизайна.

К примеру, если мы говорим о внедрении какого-либо средства автоматизации деятельности, то работники, чьи рабочие места планируется автоматизировать, должны входить в команду проекта по социотехническому дизайну.

- **принцип максимальной спецификации: если цели социотехнического дизайна должны быть определены однозначно, то средства их достижения не должны быть определены жестко**

Задачи и исполняемые работниками роли должны быть слабо привязаны к конкретным рабочим местам. Жестко определяя функции и роли каждого работника, мы лишаем себя возможности использовать его инновационный потенциал и заведомо ограничиваем себя, сужая выбор возможных средств достижения цели, которые могут быть предложены самими работниками.

Пример-иллюстрация. На мальтийском острове Гозо таксисты взяли на себя дополнительную роль гидов-экскурсоводов, показывая туристам наиболее значимые достопримечательности острова и проводя мини-экскурсии по желанию клиента. Такое поведение и новые роли работников-таксистов привели к увеличению оборота этой мальтийской «миниотрасли».

- **социотехнический критерий: непредвиденные обстоятельства, если их нельзя избежать, должны быть подконтрольны, а функция контроля должна реализовываться как можно ближе к месту потенциального возникновения таких обстоятельств**

Данный принцип состоит в том, что люди, выполняющие определенную работу должны

сами контролировать ее исполнение, исходя из существующих требований к качеству, срокам и т.д. и учиться на своих ошибках. Такой подход позволяет снизить временную задержку в принятии управленческого решения по корректировке того, что идет не так, как надо. К примеру, если в организации существует отдел контроля качества или инспекция, которая контролирует производственный процесс, результаты каждой

проверки сначала получает глава данной инспекции/отдела контроля качества, потом информация о результатах поступает к директору по производству, и только потом, скажем, к начальнику цеха и мастерам. Если бы функция контроля реализовывалась непосредственно в цехе, время реагирования на выявленную проблему было бы на порядок ниже.

- **мультифункциональный принцип: «Организм или механизм»**

Под механистическим подходом к организации подразумевается, что люди выполняют узкоспециализированные виды работ и фрагментарные задачи. При этом каждый человек рассматривается как потенциально заменяемая часть механизма. Но в настоящее время организации могут существовать во внешней среде, только постоянно изменяясь, поэтому гораздо более экономично, чтобы человек в организации исполнял не одну, а несколько функций, что будет способствовать выявлению и использованию различных возможностей достижения целей, стоящих перед ней.

- **принцип границы: границы организации/подразделения должны быть прозрачными, чтобы обеспечивать возможность обмена знаниями, информацией и стимулировать обучение**

В любой организации в том или ином виде между подразделениями существуют определенные границы, выстраиваемые в соответствии с технологической специализацией, по территориальному либо временному принципам. К примеру, на производстве одна деталь может курсировать между различными подразделениями неделями или даже месяцами. В соответствии с данным принципом необходимо сделать так, чтобы деталь была разработана в пределах одного подразделения/цеха, тем самым будет стимулироваться групповое взаимодействие, подразумевающее, в том числе, и ротацию работ между работниками. Данный принцип также отвечает за то, что если контроль за происходящим в подразделении осуществляется работающими в нем людьми, то фокус менеджера смещается от управления «в границах» к «управлению границами» между подразделениями, между организацией и внешней средой, между подразделением и организацией в целом. Соответственно, менеджер концентрируется на обеспечении работников подразделения необходимыми ресурсами и управлении взаимодействиями с другими подразделениями и внешней средой.

Иллюстративный пример 1. В логистической компании департамент диспетчеров, составляющих маршрутные листы водителей, находился достаточно далеко от того места (помещения), где в компании размещались водители. В результате часто маршрутные листы создавались диспетчерами без учета текущей обстановки на дорогах, особенностей различных дорог и времени, затрачиваемого каждым клиентом

на процедуру принятия груза по прибытии водителей. В результате получалось, что и водители работали неэффективно, и задания диспетчеров были, мягко говоря, немотивирующими, так как диспетчеры не обладали актуальными знаниями об особенностях работы водителей. Более того, жалобы на задержки водителей поступали не к водителям, а к диспетчерам, поэтому постепенно нарастало напряжение между подразделениями. Объединение данных подразделений в формате

«Open space» способствовало созданию дополнительных информационных потоков диспетчер-водитель, которые позволили оптимизировать как работу диспетчеров, так и водителей.

Иллюстративный пример 2. Компания по производству электроники (приборы управляющей панели автомобиля) разработала программу обучения для инженеров-проектировщиков приборов и представителей компаний-клиентов (автопроизводители, использующие электронику данной компании), что позволило благодаря налаживанию процессов обмена знаниями ускорить процесс вывода на рынок новых модификаций продукта.

- **принцип информационного потока: необходимую информацию должны получить те, кому она нужна, и когда она нужна**

Корректно поставленные информационные системы могут обеспечивать рабочие группы достаточной для обеспечения эффективности их деятельности обратной связью, позволяющей научиться справляться самостоятельно с непредвиденными обстоятельствами, возникающими в зоне их ответственности, которые могут представлять собой угрозу для их деятельности и/или деятельности организации в целом.

- **принцип конгруэнтности механизмов/систем поддержки: системы социальной поддержки должны быть спроектированы таким образом, чтобы обеспечить усиление того поведения, которое организационная структура призвана устанавливать**

Под механизмами либо системами поддержки подразумеваются:

- система подбора персонала;
- система обучения;
- система вознаграждений;
- система оценки деятельности;
- система управления конфликтами;
- система продвижения сотрудников в компании и т.д.

Каждая из этих систем может либо способствовать, либо препятствовать желаемому поведению работника, поэтому все они должны приниматься во внимание при проведении социотехнического дизайна.

Пример неконгруэнтного механизма поддержки. В компании приветствуется командная ответственность за результаты труда, но система оплаты труда подразумевает только индивидуальные вознаграждения.

- **принцип учета общечеловеческих ценностей**

Цель социотехнического дизайна призвана обеспечить высокое качество работы, при этом под качеством работы в каждом конкретном случае должно подразумеваться именно то, что соответствует основным мотивам деятельности конкретного работника — не все работники готовы взять на себя дополнительную ответственность, не все готовы быстро обучаться чему-то новому и т.д.

- **принцип незавершенности**

Социотехнический дизайн — это многоитерационный процесс. Когда заканчивается один этап дизайна, как правило, выявляются потребности в последующем этапе.

Социотехнический разрыв

Современные работы в области социотехнического проектирования во многом посвящены тому, какими явлениями социальной сферы сопровождается внедрение того или иного новшества в области программного обеспечения (далее — ПО), какие социальные и моральные требования к данному ПО выдвигает общество. К примеру, Вы решаете в своей компании перейти от анонимных опросов Ваших подчиненных на бумажных носителях к электронным опросам. Скорее всего, основным требованием и опасениями Ваших подчиненных будет вопрос гарантии анонимности такого опроса, так как на современном этапе развития общества даже низкоквалифицированный сотрудник понимает, что на уровне создания программного обеспечения вопрос с выявлением того, с какого компьютера ведется заполнение предложенной формы, решается достаточно просто. При работе на форумах, размещенных во внутренних сетях компаний, также возникает ряд проблем социального характера: может ли «корпоративный модератор» или хозяин форума уничтожать или корректировать отдельные сообщения, скажем, негативного характера, может ли получатель электронного письма переслать его своему коллеге без разрешения отправителя и т.д. Висворс предлагает следующую модель, которая демонстрирует, что к технике (компьютеры, сети — так называемому «железу») определенные требования выставляет то программное обеспечение, которое планируется использовать, а вот к ПО основные требования предъявляет уже социальная система организации (см. рис. 4).

Социотехнический разрыв — это разрыв между социальными потребностями и ожиданиями сообщества (сотрудников компании, подписантов форума и т.д.) и способностью информационной системы удовлетворить их.

Информационные системы, поддерживающие социальные взаимодействия работников, должны быть спроектированы таким образом, чтобы поддерживать стабильные и продуктивные социальные взаимодействия, поддерживаемые определенными

нормативными стандартами/правилами/политиками, — своеобразными законами, действующими в виртуальной среде и не позволяющими, скажем, уйти от ответственности, тому, чье реальное имя скрыто за каким-либо «ником». Висворс настаивает, что только этот путь может помочь избежать серьезных «социальных ошибок», исправление которых, как правило, обходится компаниям очень дорого.



Рис. 4. Социотехнический разрыв

Пример. Многим известен бесплатный почтовый портал hotmail.com. По правилам действия этого портала, если Вы не используете свой почтовый ящик, через некоторое время его уничтожат. Компания-владелец портала не получила за все время его существования ни одной рекламации, так как такая политика закреплена на уровне правил работы с порталом, которые в обязательном порядке должен прочесть тот, кто регистрирует новый почтовый ящик.

Учитывая вышесказанное, отмечу, что при проектировании работы стоит принимать во внимание социальные требования отдельных групп работников к среде их взаимодействия, особенно, если таковые связаны с вопросами копирайта или интеллектуальной собственности, к примеру, если Ваши работники — журналисты либо преподаватели, имеющие авторские наработки.

Проектирование работы и обратная связь

Уважаемый читатель уже изучил, как рекомендуется проектировать работу его подчиненных, однако, согласно уже упоминавшемуся Хакману, одной из важных характеристик работы является обратная связь, в том числе и обратная связь от работника-исполнителя определенной работы/работ — так называемая обратная связь «снизу вверх».

Если американская система управления рассматривает предложения от рядового работника с точки зрения потенциальной его экономической выгоды для предприятия и предусматривает отдельные финансовые вознаграждения за наиболее ценные из них, то японская система менеджмента не предусматривает финансовых «пряников» за наилучшие идеи, а стимулирует предложения, направленные на:

- упрощение работы;
- избавление от трудной работы;
- освобождение от неудобной работы;
- создание более безопасных условий работы;
- обеспечение более производительной работы;
- улучшение качества выпускаемой продукции;
- экономию времени и затрат.

Таким образом, японская культура как бы «настраивает» работника на самопроектирование работы, а менеджера — на уделение особого внимания потребностям подчиненных в перепроектировании работы. К сожалению, на многих российских предприятиях рядовой работник, скорее, промолчит, побоявшись наказания за инициативу, чем предложит сам изменить выполняемую работу, поэтому в большинстве случаев управленцу необходимо самому инициировать беседы и периодические обсуждения того, каким образом может быть перепроектирована работа его подчиненных.

Удержание персонала и проектирование работы

В 2000 году в США проводилось исследование, посвященное тому, насколько рабочее окружение и оснащение рабочего места влияет на стремление работника поменять работодателя. 21% респондентов подтвердили, что для них этот фактор является очень важным, более того, 31% опрошенных сказали, что это напрямую влияет на удовлетворенность, получаемую ими от работы. Дж. Филипс выделяет следующие ключевые факторы, влияющие на желание работника уйти из компании, в которой он работает (см. рис. 5):



Рис. 5. Факторы влияния на удержание персонала

И удовлетворенность работой, и степень погружения в работу будут напрямую зависеть от того, насколько будут мотивирующими по форме и содержанию предлагаемые подчиненному задания.

Особое внимание Дж. Филипс уделяет следующим периодам жизни сотрудника в компании, называя их как:

- кризис новичка (первые 6-8 месяцев работы, когда новый работник привыкает к своей работе, оценивает свое соответствие ей); выполняемым задачам и т.д.);
- кризис продвижения (как правило, возникает после 2 лет работы в компании, когда у сотрудника появляется потребность в новизне (новые виды деятельности, иной уровень ответственности и т.д.);
- кризис «скуки» (как правило, к 5 году работы, даже если работника повышали и предлагали ему выполнять разнообразные задания, у него появляется потребность «поискать счастья на стороне» (см. рис. 6).

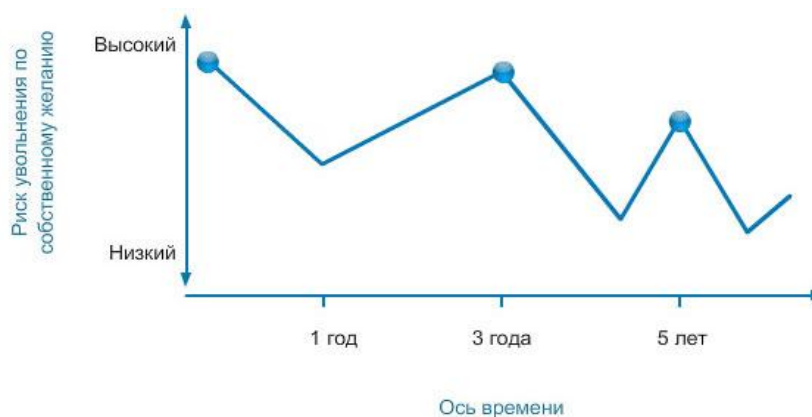


Рис. 6. Критические сроки жизни работника в компании

По мнению автора электронного пособия, для России и стран СНГ критические точки могут быть сдвинуты влево по оси времени в связи с более стремительным развитием бизнеса в постсоветскую эпоху, по сравнению с динамикой развития предпринимательства в развитых капиталистических странах. Соответственно, особое внимание менеджеру стоит уделять подчиненному в плане проектирования и перепроектирования его работы в первые полгода работы, после 1-1,5 лет работы сотрудника в компании и начиная с 3 года работы сотрудника в компании. Управляя Вашими подчиненными, никогда не забывайте, что стоимость увольнения по собственному желанию оценивается как 30-200% от годового дохода сотрудника в зависимости от его должности.

Пример 1. Не секрет, например, что многие высококлассные специалисты даже самых, казалось бы, нерутинных специальностей на определенном этапе своего развития принимают решение перейти на работу из бизнеса или некоммерческих организаций в консалтинговые компании, где происходит так называемое экстенсивное развитие специалиста — он получает удовлетворение уже не только от того, что занят

любимым делом, но и от количества новых и всегда самобытных проектов, в которых он задействован, от знакомства с новыми для него отраслями, людьми и т.д.

Майк Джонсон — автор книги «Битва за персонал» — предостерегает менеджеров-практиков от невнимания к деятельности лучших исполнителей, численность которых, согласно принципу Парето, составляет порядка 20% от всех работников в организации

или ее подразделении: «Если Вы не сделаете это, вы рискуете потерять их, особенно если их внимание отвлечено на что-нибудь гораздо более интересное. Как свидетельствует большинство интервью, на соседнем газоне трава всегда кажется зеленее, так что жизненно важно, чтобы вы не только следили за ростом сотрудников и задавали им трудные задачи, но и нагружали их, как только можно».

В некоторых компаниях так называемая «война за таланты» привела к новым подходам к работе с наилучшими исполнителями — к примеру, основной функцией менеджера становится поддержка наилучших исполнителей и обеспечение того, чтобы они не испытывали никаких организационных и ресурсных затруднений и занимались бы только важной вверенной им работой. Однако, согласно исследованиям MCKinsey, проведенным в 2000 году, только 16% из 6000 опрошенных полагают, что их компании знают, кто именно является в них наилучшими исполнителями, и только 10% — что компании предпринимают усилия по их удержанию. Согласно данным MCKinsey, работники выделяют следующие характеристики привлекательной работы:

- свобода и автономия — 56%;
- вдохновляющая и «бросающая вызов» работа — 51%.

В завершении раздела автор электронного пособия считает важным привести фразу Алана Джоунса, начальника корпоративной банковской службы Citibank: «Никогда я не видел никого, кто ушел бы со своего предприятия, если бы его держали на диете из круто идущей вверх кривой обучения и реально трудных задач».

Проектирование работы и физическое оснащение рабочего места/зон взаимодействия

Дж. Филипс акцентирует внимание менеджеров и на том, что то, каким образом оборудовано рабочее место, чем оснащены места отдыха и переговорные комнаты в организации, в итоге также достаточно сильно влияет на производительность труда работника и эффективность деятельности всей организации. Мы большую часть жизни проводим на работе, поэтому так же, как и атмосфера в собственной квартире или доме, общее окружение и атмосфера рабочего места очень важны. Также «физическая» организация помещений в офисе может способствовать либо препятствовать необходимым для деятельности организации информационным потокам, процессам передачи неявных знаний между работниками.

Пример 1. Компания, специализирующаяся на разработке программного обеспечения

переезжает в новый офис, в котором отсутствует «курилка-столовая», где сотрудники-программисты часто обсуждали ранее свои проблемы и идеи. В результате, замедляется цикл выпуска новых версий востребованных на рынке продуктов. Как понимает уважаемый читатель, идея о том, что сотрудников лишили привычного места взаимодействия, приходит руководителю не сразу и только с подачи внешнего консультанта, что приводит к кризису бизнеса в целом.

Пример 2. В офисе известной дизайн-студии Артемия Лебедева предусмотрена специальная комната-спальня, где утомившийся сотрудник может поспать в течение рабочего дня. Руководитель компании при этом уверен, что такое необычное нововведение только повышает креативность сотрудников и, как следствие, результативность и эффективность деятельности организации.

Проектирование работы: современные тенденции

Следует отметить, что мотивы работников бывают самыми разными в зависимости от ситуации, поэтому нельзя увлекаться технологией проектирования работ, подсчитывать мотивационный потенциальный балл для всех работников и быть уверенным в том, что Ваши подчиненные всегда будут в восторге от того, что Вы им поручаете новые сложные задачи, делегируете полномочия и/или ответственность. Наряду с тенденцией современного работника искать разнообразную и нерутинную работу, обладающую полнотой в плане ее содержания, наблюдается тенденция, когда ряд работников предпочитает со временем перейти на более низкую должность, где уровень сложности задач и ответственности меньше, так как возникает эффект перенасыщения новизной решаемых задач и утомление от бремени ответственности. Эта тенденция в России пока не слишком заметна, хотя отмечается рядом хедхантинговых компаний, что российский менеджер, которому исполнилось около 42 лет, как правило, уже не годится для старта нового проекта и предпочитает «почивать на лаврах» своей прошлой славы на более спокойном месте.

Заключение

Проектирование мотивирующей работы сегодня — это одна из самых важных функций менеджера, позволяющая как повысить эффективность деятельности подразделения и организации в целом, так и удержать наиболее ценных в плане высокой производительности работников.

Мотивирующие рабочие задания могут быть спроектированы с использованием принципов социотехнического дизайна, а также инструментов, связанных с обогащением и расширением работы, созданием самоуправляемых команд и проектированием работ с высокими показателями. В любом случае, построение мотивирующих рабочих заданий невозможно без построения системы двунаправленной обратной связи «Сверху-вниз» и «Снизу-вверх» и требует индивидуального подхода, учитывающего стаж работы в компании, а также потребности работников, в том числе, потребность в росте и дальнейшем развитии.

Глоссарий

А

Абсентеизм (трудовой абсентеизм)

1) уклонение от работы без уважительной причины, часто это однодневное отсутствие на работе в связи с болезнью, но без посещения врача; 2) уклонение от выполнения служебных обязанностей; 3) обозначение частоты и типа отсутствия индивидов на рабочем месте в данный период времени, вызванное разными причинами.

Д

Должность (рабочее место)

набор заданий/работ, которые выполняются работником для достижения цели (целей) организации.

К

Конгруэнтность

(от лат. «congruens») соразмерность, соответствие, совпадение.

О

Обогащение работы

(job enrichment) — вертикальное расширение рабочих заданий, обеспечение большей автономности выполнения задач и повышение уровня ответственности за качество ее исполнения.

Объем рабочего задания

(job scope) — количество различных задач и операций, выполняемых одним работником.

П

Проектирование рабочего задания

(job design) — методы, с помощью которых рабочие задачи и операции объединяются в отдельные рабочие задания.

Проектирование рабочего места

определение содержания, методов и отношений, связанных с работой для того, чтобы удовлетворить технические и организационные потребности, а также социальные и личные требования человека, ее выполняющего.

Р

Разделение труда

расчленение труда на ряд частичных функций, операций в пределах предприятия,

организации. Общественное и техническое разделение труда находит выражение в профессиональном разделении труда. Под профессиональным разделением труда понимается разделение работников на группы по профессиям (специальностям) и уровню квалификации (к примеру, разрядам, категориям и т.п.).

Расширение работы

(job enlargement) — горизонтальное расширение рабочих заданий, то есть увеличение объема однотипных рабочих заданий.

Роль

шаблоны поведения, позволяющие работнику добиться определенного результата, которого от него ждут, а также определенные требования к его компетентности.

Ротация (ротация работы)

обмен задачами между работниками или переход работника от одной задачи к другой в целях уменьшения монотонности и повышения разнообразия работы.

С

Социотехническое проектирование

это проектирование систем деятельности, где основное внимание уделяется не механистическим/техническим компонентам, а социальным и психологическим аспектам человеческой деятельности.

Специализация

сосредоточение деятельности работника на каком-либо занятии, фиксированном наборе функций/ролей/операций, связанное с получением определенных, необходимых для исполнения данных функций/ролей/операций знаний.

Список рекомендуемой литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2005.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М., 2002.
3. Джонсон М. Битва за персонал. СПб.: Питер, 2004.
4. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. Имаи М. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело ЛТД, 1994.
7. Роббинз С.П., Коултер М. Менеджмент. СПб.: Вильямс, 2007.
8. Cherns A. The principles of Sociotechnical Design. Human Relations, 1976. 783-792.
9. Philips J.J., Conell A.O. Managing employee retention: A Strategic Accountability Approach. Elsevier, 2003.

Whithworth B., De Moor A. Legitimate by design: towards trusted socio-technical systems // Behaviour and Information technology. 2003. vol 22. №1.