

1. Теоретично изложение

При теоретичното разработване на темата съществуват определени различия в използваната терминология от различните академични колективи. Основното разминаване е в смисловото значение на думите длъжност, работно място и щат, което на пръв поглед е в състояние да смути и обърка запознаващите се с материята.

Според Д. Шопов и М. Атанасова под длъжност трябва да разбираме: *„свкупност от трудови задължения, които са достатъчно сходни, за да се групират заедно и да се възложат за изпълнение на един човек”*.

И в този смисъл според тях трябва ясно и категорично да се направи разграничение на длъжността от работното място. Неговото смислово съдържание те формулират като *относително обособена част от територията на предприятието, оборудвана със съответните технически средства и приспособления, където се изпълнява длъжността или преобладаваща част от нея..*

Длъжността в „Управление на човешките ресурси” на К. Владимирова и К. Спасов на термина работно място се придава значението на *длъжност* и се говори за Анализ и проектиране на работното място като *процес на дефиниране на работното място в понятията на дейностите, които извършват по отношение на образование, опит и отговорност, нужни за изпълнение на задачите на работното място.*

Те правят разграничение между *анализ*

и

практика на работното място

, което се доближава в известна степен до идеята на по-горе изложеното сравнение на Д. Шопов и М. Атанасова, но все пак неточността не е избегната.

В някои учебници дори можем да срещнем и понятието *анализ на щата*, което според нас е също неточно. То вероятно е повлияно от близкото минало когато управлението на икономиката и в това число на човешките ресурси е било централизирано.

Представителите на Международния банков институт, също правят разлика между

Position / *Длъжност*/ и Job / *работа, служба*/ според тях се отнася до специално назначение или служба, която се вмести в рамките на организацията, докато работата се отнася до дейността, състояща се от задачи, които са групирани в една работна единица и могат да се изпълняват от един човек. Като пример за това, те дават ситуацията, в която трима души в една организация изпълнявайки една и съща работа, заемат три различни длъжности.

Тази дефиниция на понятията ни се струва близка до тази на Д. Шопов и М. Атанасова, въпреки привидно различното им звучене. *Длъжността* те възприемат основно като *пост, щат или заглавие на конкретното място* в организационната структура на организацията, на което се извършва определен набор от задачи (конкретна работа). Или с други думи - на различните служби с еднакви трудови задачи съответстват длъжности с различни наименования. Тук като че ли под длъжността се разбира „наименование на работното място“, а смисъла ѝ се усвоява от термина *работа*.

Преминавайки към методологическата, целевата и съдържателната постановка на въпроса различията като цяло изчезват. Въпреки това ние ще придържаме изложението си към тази на Д. Шопов и М. Атанасова.

Анализът и проектирането на длъжностите основни дейности от оперативното управление на човешките ресурси в организациите. Между тях съществуват същностни, съдържателни и функционални различия. Докато при анализът на длъжностите се прави на практика моментна снимка на длъжностите, то при проектирането се прави с цел промяна на съдържанието или формулирането му като цяло.

Анализът на длъжностите е процес на събиране на информация за трудовите задачи, задължения и отговорности в нейните рамки, за условията, при които се осъществява, и изискванията към нейния изпълнител.

Приложение и цел на анализът на длъжностите:

- 1 За изработване на длъжностни характеристики
- 2 При проектиране на длъжностите
- 3 При оценяване на длъжностите и на персонала
- 4 При подбор на персонал
- 5 За определяне на нуждите от обучение
- 6 За определяне на методите за материално и духовно стимулиране

Анализът на длъжностите преминава през пет основни етапа:

1 етап Определяне на целта и обекта на анализа

2 етап Формиране на специална комисия по анализ на длъжностите – тя включва специалисти по въпросите на анализа на длъжностите (най-често външни консултанти, т.к рядко фирмите разполагат със собствени такива) и представители на структурните звена.

3 етап Събиране и анализ на информация

Източниците на необходимата информация се намират в звеното, което е обект на анализа. Това са изпълнителите, реките им ръководители и документацията.

Информацията се събира чрез описание на работата, анкети, въпросници, интервюта, наблюдения и други методи, в зависимост от конкретните условия и особености на работата, организационната структура и т.н. Всеки от тях има своите предимства и недостатъци, което налага съвместното им приложение. Така се гарантира по-голяма изчерпателност на информацията и съответно ефективност на анализа.

4 етап Обобщаване на информацията и изготвяне на крайният продукт на анализът на длъжностите. На изхода на този процес стои различен продукт, в зависимост от това каква ще е последващата дейност за която е предназначен (определяне на диференциацията в заплатите, оценяване на персонала и т.н.)

5 етап Съхраняване и актуализация на информацията

Длъжностна характеристика – тя е една от основните цели на анализа на длъжностите.

По отношение на длъжностната характеристика и трите академични колектива са единомислени. Тя е инструмент на управлението на човешките ресурси, който служи при:

1 Подбора на персонал – чрез дефиниране на задълженията и отговорностите на изпълнителите на отделните длъжности, които в последствие служат като критерии при : формиране на изискванията към кандидатите за поста и определяне на методите за оценка

2 Въвеждането на новите служители в работата

3 Изграждане на система за оценяване на персонала – при определянето на критериите и показателите

4 При определяне на диференциацията в равнищата на заплащане на труда

Под длъжностна характеристика разбираме от една страна процедурата по описване на длъжностите (основни трудови задължения и изисквания към изпълнителя). От друга страна това е документът, в който в писмен вид са изложени съдържанието на длъжността и изискванията към качествата и характеристиките на изпълнителя. Той се прилага към трудовия договор в два екземпляра, разписан от заемащия длъжността и от работодателя или упълномощен от него служител на фирмата (според изискванията на КТ)

В съдържанието си длъжностната характеристика включва два задължителни раздела:

1 Описание на длъжността – наименование на длъжността, трудови задачи, отговорности за хора и ресурси, взаимоотношения с други длъжности в и извън звеното, в и извън организацията

2 Изисквания към изпълнителя – образование, трудов опит, специални умения, поведенчески характеристики

Проектиране на длъжностите

То е 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 изпълнителите.

При него основната задача е да се отговори на въпросите :

- Какво ще се върши?
- Как ще се работи?

- Къде ще е работното място на длъжността?
- Кога ще се работи?
- Защо ще се работи? – организационната обосновка

и не на последно място:

- Кой? – изискванията към качествата на изпълнителя, които да гарантират ефективността и качеството на работа.

Основните етапи през които преминава проектирането на длъжностите са шест:

1 етап Определяне на нуждите от проектиране на длъжностите. Основните причини за това биха могли да бъдат с производствен или организационен характер, или да са свързани с управлението на човешките ресурси.

2 етап Определяне на обекта на проектиране. Работи се върху тези длъжности и дейности, при които ключа към по-високото равнище на трудово представяне се крие в тяхното усъвършенстване.

3 етап Формиране на работна група за проектиране на длъжностите. Тя може да включва само членове на управленския персонал или представители на изпълнителите.

4 етап Събиране и анализ на необходимата информация. Ползват се методите на анализа на длъжностите.

5 етап Разработване на проекти за длъжностите. На този етап се взема решение за съдържанието, отговорности и взаимовръзките на длъжността (съобразени с изискванията на технологията и организацията и разбира се с нуждите на изпълнителя)

Търсят се възможностите за оптимизиране на състава, продължителността и последователността на трудовите задачи това става чрез методите на изследване на трудовите движения, на изучаване на времето и на случайните моментни наблюдения.

На този етап се търсят и решение на социално-психологическите аспекти от работата. Чрез тях мениджърите се целят в по-високото ниво на мотивация и удовлетворение от работата на работниците и служителите, зад което отново се крият чисто икономическите интереси на организацията.

Изготвят се в писмен вариант на проекта на длъжностите и се преминава към следващия етап.

6 етап Пробен период на приложението на проекта. В продължението обикновено на шест месеца се наблюдава реакцията на изпълнителите, която често през първите три от тях не е особено добра от производителна гледна точка (нужно е време за адаптация)

7 етап Внедряване на проектите. Решението се взема от висшият управителен орган и се изпълнява от преките ръководители.

Съществуват четири основни теории за проектирането на длъжностите, които гравитират между грижата за човека и приоритета на организацията.

Ф. Тейлър и школата на научното управление – акцентът е върху производствено-техническите аспекти на трудовия процес. Човекът се възприема като слуга на производството.

Теорията за човешките отношения – представителите ѝ застават на другия полюс. Те считат социалните потребности за определящ фактор при организацията на производството и предлагат да се акцентува на сформиранието на такива работни екипи, в които междуличностните отношения да се превърнат в предпоставка за по-високата производителност на труда.

Модел на Хакман – Олдхам представя връзката между длъжността и съдържанието и удовлетвореността от труда и мотивацията.

Социотехническа системна теория. Изследванията на Британския институт „Тависток“ показват, че техническата организация на труда трябва да обърне внимание на социалните нужди и социалната информация.

Целта е да се адаптира техническата система към нуждите на работниците, а не обратното.

Подходи при проектирането на длъжностите – тук също поляризацията се запазва. От една страна се счита че е по-рационално да се акцентира върху удовлетворяване на технологическите и икономическите изисквания на организацията за постигане на максимална производителност. За тази цел се търси възможност за специализация на длъжностите.

От друга страна се акцентира върху удовлетворяване на индивидуалните нужди на работника и постигане на удовлетворение от труда. Характеристиката на длъжностите трябва да влияят върху вътрешната мотивация позитивно.

Методи за проектиране на длъжностите

ПРЕДИМСТВА

НЕДОСТАТЪЦИ

Опростяване на длъжностите

Формира длъжности, които са сигурни, прости и благонадеждни

Създава 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

Могат да се загубят предимствата от опростяването на труда, без да се достигнат желаните ефекти

Обогатяване на длъжностите

Нараства удовлетворението от труда и производителността

Нарастват възможностите за грешки и инциденти. Относително скъп метод. Съществува възможност за

Автономни групи

Дава значителна свобода на работниците за самоконтрол. Улеснява въвеждането на нова техника.

Относително скъп метод, т.к изисква предварителни изследвания за проектиране на организацията.

II Практическа част

Ще ви запознаем с длъжностните характеристики на едно от организационните звена на „Топлофикация“ ЕАД гр. Перник.

То е АД с 100% държавно участие и с предмет на дейност: производство, пренос, разпределение и пласмент на толинна енергия за битови и стопански нужди с топлоносител гореща вода и пара; производство на ел. енергия; ремонт на енергетично оборудване; инвестиционна и търговска дейност; инженерингова дейност.

С характера на своята дейност предприятието се явявя обект с голямо социално значение, т.к обслужва 70% от живущите и работищите в града.

Организационната структура на предприятието има следния вид (виж фиг. 1)

С дейността по анализа и проектирането на длъжностите в предприятието се занимава персоналет в отдел “Човешки ресурси”. Оперативните служители в отдела имат задачата да съберат и обработят необходимата информация, която от своя страна получават от преките ръководители на изпълнителите на длъжностите. Не се прилагат други методи за събиране на информация, което според нас крие рискове за допускане

на неточности и грешки. Пренебрегва се значението на работниците, които на практика са най-близо до реалното съдържание на работата, а се абсолютизира мнението на ръководителите. Окончателното изготвяне на длъжностните характеристики се извършва от началника на отдела “Човешки ресурси” и се утвърждава от ръководителя на предприятието (Изпълнителният директор).

Длъжностните характеристики се актуализират ежегодно.

Като пример ще приложим длъжностните характеристики на следните длъжности:

- Главен инженер
- Началник отдел
- Работник на ОСС