

# Модель проектирования и выполнения работы



# Параметры работы

**Масштаб работы – количество задач и операций, которые должен выполнить работник**

**Сложность работы – самостоятельность в принятии решений и степень владения процессом**

**Отношения по работе – установление и поддержание межличностных связей между исполнителем работы и другими работниками по поводу самой работы и в связи с другими видами работ**

# Функциональный анализ работы (ФАР)

- Что работник делает по отношению к другим работникам и другой работе
- Какие методы и операции следует использовать
- Какие средства производства используются при выполнении данной работы
- Какой продукт производится в процессе выполнения работы

# Требования к работе

- Информационные источники, важные для выполнения работы
- Обрабатываемая информация и принимаемые решения, необходимые для выполнения работы
- Знания, умения и навыки, необходимые для выполнения работы
- Характер межличностных отношений, желательных для работы
- Характер реакций индивида на условия работы

# Характеристика работы и подходы ее проектированию

|                     |         |                                       |   |         |
|---------------------|---------|---------------------------------------|---|---------|
| Сложность<br>работы | Высокая | 2<br>Преподаватель<br>Врач<br>Инженер | 3<br>Ректор ВУЗа<br>Главный врач<br>больницы<br>Главный инженер<br>завода |         |
|                     | Низкая  | 1<br>Секретарь<br>Рабочий             | 4<br>Медсестра в больнице<br>Методист в ВУЗе<br>Наладчик<br>оборудования  |         |
|                     |         | Малый                                 | Масштаб работы  | Большой |

# Характеристика работы

| Характеристики                    | Содержание  |
|-----------------------------------|---|
| Разнообразие                      | Уровень разнообразия в наборе операций, в орудиях труда, процессах  |
| Автономность                      | Уровень самостоятельности при принятии решений по планированию своей работы и выбору средств по ее выполнению           |
| Законченность                     | Уровень доведения создаваемого продукта до конечного результата в рамках данной работы                                  |
| Результативность (обратная связь) | Уровень информированности исполнителя через о результативности его действий   |
| Взаимодействие                    | Уровень требуемого взаимодействия с другими работниками для завершения работы   |
| Общительность                     | Уровень, до которого работа позволяет исполнителю общаться с коллегами и устанавливать неформальные дружеские отношения |

# Влияние технологии на проектирование работы

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| Неясно                        | <p>Творческая работа с определенными (чаще внутриорганизационными) существенными ограничениями:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>наемный руководитель</i></li><li>• <i>конструктор</i></li><li>• <i>преподаватель ВУЗа</i></li></ul> | <p>Творческая работа с минимальными (чаще внешними) ограничениями:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>предприниматель</i></li><li>• <i>ученый</i></li><li>• <i>творческий работник высокой квалификации (артист, писатель, ученый)</i></li></ul> |
| Как должна выполняться работа | <p>Нетворческая строго регламентированная во всех отношениях работа</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>рабочий</i></li><li>• <i>операционист в банке</i></li><li>• <i>рядовой чиновник</i></li></ul>                                   | <p>Работа фрилансера («свободного художника»)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>торговый агент</i></li><li>• <i>слесарь ЖЭКа</i></li><li>• <i>свободный специалист по компьютерам</i></li><li>• <i>переводчик</i></li></ul>                     |
| Ясно                          | Ясно   | Когда и где должна выполняться работа  |
|                               |  | Неясно   |

# Модель проектирования работы

Внутриорганизационное окружение

*Внутриорганизационные факторы,*

**Масштаб работы**

- Построение работы
- Расширение масштаба работы

- Обогащение работы
- Ротация работы

- Социотехническая система

**Сложность работы**

**Отношения по работе**

*влияющие на проектирование работы*



**Обогащение работы – добавление к выполняемой работе новых функций и задач, повышающих ответственность за планирование, организацию, контроль и ответственность собственной работы.**

**Обогащение работы создает интерес к работе или усиливает интерес к ней. Реализуется через сложность и отношения по работе.**

**Методы обогащения работы:**

- ▣ изучение нового**
- ▣ установление отношений с потребителем**
- ▣ планирование собственной работы**
- ▣ минимальное вмешательство процесса работы**
- ▣ наличие постоянной обратной связи**
- ▣ работа имеет элемент уникальности**

# Модель социотехнической системы проектирования работы

## СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА

- Индивидуальное и групповое влияние
- Организационная культура
- Руководство и управление
- Другие внутриорганизационные факторы

Сбалансирование

## МОДЕРАТОРЫ

- Роли по выполнению работы
- Цели
- Знания, умения и навыки

Оптимизация

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

- Технологические параметры
- Тип бизнес-процесса
- Физические условия работы
- Сложность процесса
- Природа используемых сырья, материалов, данных и т.д.
- Фактор времени

## Отношения между характером изменений в работе и моделями проектирования работы

| Изменения в работе и ее параметрах |                        | Модель проектирования, обслуживающая данное измерение |
|------------------------------------|------------------------|---|
| В количестве работы                | В масштабе работы      | Построение работы                                     |
|                                    |                        | Расширение масштаба работы                            |
|                                    |                        | Ротация работы  |
| В качестве работы                  | В сложности работы     | Обогащение работы                                     |
|                                    | В отношениях на работе | Социотехническая система                              |
|                                    |                        | Организационное развитие                              |