

Дедкова Инна Федоровна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры прикладной экономики
и управления персоналом
Кубанского государственного университета
inna-dedkova@yandex.ru

Федорова Татьяна Петровна

соискатель кафедры прикладной экономики
и управления персоналом
Кубанского государственного университета
tat.fedo2012@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОЧЕГО МЕСТА

Аннотация:

Статья посвящена изучению вопроса управления эффективностью рабочего места. В целом проблема управления эффективностью затрагивает важнейшие аспекты управления современным предприятием. Новый подход к управлению предприятием позволит учесть взаимосвязь между эффективностью работника и эффективностью рабочего места. Проведение процедуры оценки эффективности рабочего места и эффективности работника на рабочем месте позволит разработать эффективные программы по их реорганизации.

Ключевые слова:

управление эффективностью, рабочее место, эффективность рабочего места, оценка эффективности рабочего места, критерии оценки эффективности рабочего места, программа обучения и развития работника, аттестация работника, аттестация рабочего места.

Dedkova Inna Fedorovna

Candidate of Economics,
associate professor of the chair of
applied economics and personnel management,
Kuban State University
inna-dedkova@yandex.ru

Fedorova Tatiana Petrovna

post-graduate student of the chair of
applied economics and personnel management,
Kuban State University
tat.fedo2012@yandex.ru

MANAGEMENT EFFECTIVENESS OF WORKPLACE

The summary:

The article is devoted to the question of management effectiveness of the workplace. The problem of performance management is an important aspect of managing the modern enterprise. The new approach to enterprise management takes into account the relationship between efficiency and effectiveness of employee workplace. Carrying out procedures for assessing the effectiveness of the workplace and the effectiveness in the workplace will develop effective programs for their reorganization.

Keywords:

management effectiveness, workplace, workplace effectiveness of workplace, evaluation of effectiveness of workplace, criteria for evaluating effectiveness of workplace, program of training and development worker, employee certification, certification of workplace.

Для руководителей предприятий всегда важно добиться от работников наибольшей эффективности с точки зрения качества и количества выпущенной продукции. Они думают о том, как мотивировать работников и заставить их работать эффективнее ради целей организации. Одним из эффективных способов является создание руководителями системы информирования работников об эффективности их работы.

Впервые термин эффективности деятельности появился в 1980-х и становился все более популярным в 1990-х гг. Считается, что управление эффективностью рабочего места выросло из понятия аттестации и впитало в себя новые методы, используемые при аттестации, такие как объективные стандарты эффективности работы и аттестация на основе компетенций. Как и аттестация персонала, управление эффективностью рабочего места направлено на повышение эффективности работы индивидуума, но идет дальше и ставит своей целью повышение эффективности деятельности команды и всей организации в целом [1, с. 221–224]. Аттестация составляет только часть управления эффективностью рабочего места. Управление эффективностью рабочего места – это процесс, в котором сначала определяют, какие требования предъявляются к работнику и его рабочему месту – то чему необходимо стремиться, а затем планируют организацию рабочего места, обучают работников и управляют ими таким образом, чтобы можно было достичь поставленных целей. Управление эффективностью рабочего места базируется на оценке эффективности рабочего места и оценке эффективности работника на рабочем месте. Оценка эффективности рабочего места может проводиться по следующим этапам:

1. Определение рабочего места подлежащего оценке эффективности
2. Планирование области целевых значений параметров эффективности рабочего места.
3. Оценка и анализ эффективности рабочего места по параметрам эффективности.
4. Разработка программы реорганизации рабочего места.
5. Реорганизация рабочего места.
6. Аprobация усовершенствованного рабочего места, проверка на соответствие целевым значениям эффективности.

На первом этапе определяется рабочее место подлежащее оценке. Далее, на втором этапе «Определение рабочего места подлежащего оценке эффективности» необходимо определить техническое задание для работника и соответственно технические характеристики рабочего места (обеспеченность оборудованием, освещенность рабочего места, площадь рабочей зоны и вспомогательной территории и т.д.) для выполнения этого задания. По нашему мнению, проведение детализации операций, из которых состоит техническое задание работника, позволит эффективно организовать рабочее место. С одной стороны, на рабочем месте не должно быть ничего лишнего, а с другой стороны, все, что может понадобиться для выполнения технического задания, должно быть под рукой. Наблюдение за тем, как работник выполняет данное техническое задание, позволит найти лишние передвижения на рабочем пространстве, приводя-

щие к потерям рабочего времени, а также действия, которые возникают в тех случаях, когда рабочее место неудобно организовано. Потери рабочего времени, лишние действия приводят к снижению эффективности рабочего места, ускоряют утомляемость работника. При наблюдениях за работником можно использовать видео оборудование. Просмотрев видеозапись, работник получает возможность предложить свой вариант организации рабочего процесса. Участие работника необходимо по нескольким причинам: кто, как не он, лучше знает все аспекты данного технического задания; осозная, что он является разработчиком нового подхода к выполнению технического задания, работник не будет оказывать сопротивление новшествам на его рабочем месте, он будет прилагать все усилия для его внедрения [2, с. 174–176].

На втором этапе «Оценка и анализ эффективности рабочего места» проводится непосредственно процедура оценки эффективности рабочего места. Она проводится группой специалистов, имеющих опыт проведения аттестации рабочего места, проверки функциональных параметров оборудования, вспомогательных инструментов, организации рабочего места, его освещенность и т.д.). Не менее важным этапом оценки эффективности рабочего места является аттестация рабочего места [3, с. 156–168]. Аттестация рабочих мест по условиям труда проводится в соответствии с приказом Минздравсоцразвития от 31.08.2007 № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» и приказом Минздравсоцразвития от 23.10.2008 № 586 «Программы действий по улучшению условий и охраны труда на 2008–2010 годы», ее главной целью является защита здоровья работника и обеспечение охраны труда путем внедрения системы управления профессиональными рисками на каждом рабочем месте. Аттестация рабочих мест носит обязательный характер и (статья 212 Трудового кодекса РФ) не зависит от организационно-правовых форм и форм собственности [4].

С 1 сентября 2011 г. были изменены правила проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Нововведения введены приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.04.2011 № 342н «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда».

В то же время аттестация рабочих мест – одна из основных составляющих системы управления охраной труда в организации. Она представляет собой неотъемлемую часть оценки условий труда на рабочих местах, позволяет выявлять вредные и (или) опасные производственные факторы. А также позволяет разработать и осуществить мероприятия по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда (ст. 209 ТК РФ).

По итогам оценки эффективности рабочего места выставляется по десятибалльной шкале оценка, соответствующая данному рабочему месту.

На этапе «Разработка программы реорганизации рабочего места» по итогам проведенного анализа эффективности рабочего места разрабатывается программа его реорганизации. Разрабатываемая программа должна учесть все выявленные проблемы и предложить варианты их решения. Далее проводится реорганизация рабочего места.

Следующий этап «Апробация усовершенствованного рабочего места, проверка на соответствие целевым значениям эффективности» предполагает проверку на практике. Если предполагаемый эффект достигнут, следовательно мы будем наблюдать соответствие целевым значениям эффективности рабочего места. Если предполагаемый эффект не достигнут, необходимо выявить причины такого несоответствия и их устранить.

В управлении эффективностью рабочего места немаловажное значение играет эффективность работника на рабочем месте. Работник является важным участником процесса труда, в связи с чем управление эффективностью рабочего места не представляется возможным без учета эффективности работника на рабочем месте.

С другой стороны, оценка эффективности работника часто служит одним из методов мотивации работников, что помогает им повысить эффективность своей работы. Оценка эффективности работника – это также один из способов информирования работников об эффективности их работы. При оценке эффективности работника фиксируется информация об оценке качества работы сотрудника, его потенциала и потребностей в обучении.

Процедуру проведения оценки эффективности работника на рабочем месте можно подразделить на следующие этапы:

1. Подготовительный этап – определение работника подлежащего оценке его эффективности на рабочем месте.
2. Планирование области целевых значений критериев эффективности работника на рабочем месте.
3. Оценка и анализ эффективности работника на рабочем месте.
4. Определение потребности в обучении работника.
5. Разработка индивидуального плана обучения и развития работника.
6. Апробация полученных знаний и умений на рабочем месте. Этот этап должен проводиться одновременно с апробацией усовершенствованного рабочего места.

Оценка эффективности работника должна проводиться с учетом результатов оценки работников по компетенциям. Учитываться должны и технические компетенции и корпоративные, это позволит разрабатывать и внедрять современные системы мотивации и стимулирования работников.

Индивидуальный план обучения и развития работника – это программа мероприятий направленных на повышение эффективности работника на рабочем месте. Составление индивидуального плана позволяет определить приоритетные направления, стратегии и рекомендации по обучению и развития работника. Он должен содержать точное число действий. Работник может быть направлен на прохождение определенных тренингов и семинаров для получения новых знаний, развитие необходимых навыков, овладение которыми позволит повысить его эффективность на рабочем месте. Индивидуальный план

обучения и развития работника может быть составлен HR-специалистом или линейным руководителем. В плане должны быть учтены результаты анализа оценки эффективности работника на рабочем месте. Индивидуальный план обучения и развития может формироваться как директивный документ, в случае если работник получил низкую оценку эффективности на рабочем месте. Руководитель может высказать работнику пожелания относительно профессионального развития работника, также и работник может внести свои пожелания по программам обучения и повышения квалификации. Разработка индивидуального плана обучения и развития работника является важной и неотъемлемой частью процедуры оценки эффективности работника на рабочем месте. В ходе обсуждения итогов реализации программ обучения и развития работник и руководитель могут выявить новое направление их работы с учетом сильных и слабых сторон. Индивидуальный план обучения и развития может включать в себя: обучение (в компании или учебных учреждениях); самостоятельное обучение; наставничество, менторство и коучинг; стажировки; прохождение сертификации и т.д.

Так как Индивидуальный план обучения и развития составляется по результатам оценки эффективности персонала, руководитель предприятия может провести беседу с работником по выявлению причин низкого уровня эффективности. Установление обратной связи с работником необходимо для того, чтобы разработать оптимальный план обучения и развития. Цели обучения предполагают использование соответствующих методов обучения, направленных на формирование знаний, умений и навыков.

Механизм оценки эффективности рабочего места напрямую не связан с системой материального поощрения и премирования. Однако в ситуациях, когда работник получил высокую оценку эффективности на рабочем месте, в качестве стимула может быть назначено дополнительное материальное поощрение. Система премирования может применяться в случаях, если повышение квалификации работника и получение им сертификатов важно для предприятия.

Важная роль в управлении эффективностью рабочего места отводится руководителю предприятия. Он должен объяснять работникам, специалисты каких направлений нужны для дальнейшего развития предприятия. Обсуждение достижений работников, их сильные и слабые стороны, перспектив развития предприятия позволят мотивировать работников к обучению, развитию и эффективности работы в целом.

Управление эффективностью рабочего места – комплексный подход к научной организации труда на предприятии, позволяющий оптимизировать затраты времени и труда, за счет рационализации организации рабочего места и повышения эффективности работника. Данный подход позволяет повысить профессиональные требования для работника и создать условия для их достижения.

Ссылки:

1. Армстронг М., Барон А. Управление эффективностью работы. М., 2007.
2. Дедкова И.Ф., Федорова Т.П. Управление эффективностью рабочего места как фактор роста производительности труда // Рациональное природопользование и охрана окружающей природной среды как фактор роста экономики России в условиях глобализации: материалы Международ. молодежной науч.-практ. конф. Часть 2 / под науч. ред. Г.Г. Вукович. Краснодар, 2010.
3. Макаревич Л.М. Управление эффективностью компании. М., 2009.
4. Трудовой кодекс РФ. М., 2009.

References (transliterated):

1. Armstrong M., Baron A. Upravlenie effektivnost'yu raboty. M., 2007.
2. Dedkova I.F., Fedorova T.P. Upravlenie effektivnost'yu rabocheho mesta kak faktor rosta proizvoditel'nosti truda // Ratsional'noe prirodopol'zovanie i okhrana okruzhayushchey prirodnoy sredy kak faktor rosta ekonomiki Rossii v usloviyakh globalizatsii: materialy Mezhdunar. molodezhnoy nauch.-prakt. konf. Part 2 / under scientific ed. of G.G. Vukovich. Krasnodar, 2010.
3. Makarevich L.M. Upravlenie effektivnost'yu kompanii. M., 2009.
4. Trudovoy kodeks RF. M., 2009.