

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

Учебное пособие

БАКУ - 2010

**Научный
редактор:**

д.э.н., проф. Рахманов Ф.Р.

Рецензент:

к.э.н., доц. Садыгов К.Ф.

**Исмаилзаде А.А. Основы управления
человеческими ресурсами. Учебное пособие.
Баку: «Игтисад Университети», 2010. - 300 стр.**

© Исмаилзаде А.А., -2010

© «Игтисад Университети», 2010

Содержание

	Стр.
Предисловие.....	7
Глава 1. Стратегическая роль управления человеческими ресурсами в повышении эффективности производства.....	9
Базовые цели работы организации в условиях рыночной экономики.....	10
Факторы эффективности организации.....	12
Субъективные факторы продуктивности работников.....	19
Научно-практическое значение исследования поведения.	21
Роль и значение мотивации на рабочем месте.....	29
Исторические этапы развития управления человеческими ресурсами.....	35
Роль менеджеров управления человеческими ресурсами в организации.....	41
Заключение.....	46
Вопросы для тестов.....	47
Глава 2. Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов.....	50
Сущность процесса планирования человеческих ресурсов.....	51
Системный подход к планированию занятости в организации.....	53
Цели и задачи планирования.....	54
Сбор и анализ информации.....	59
Процесс прогнозирования и планирования ЧР.....	66

Отношение менеджмента к прогнозированию и планированию ЧР.....	71
Заключение.....	73
Вопросы для тестов.....	75
Глава 3. Анализ работы и стандарты эффективности труда.....	78
Составные элементы процесса анализа работы.....	79
Методы анализа работы.....	83
Описание работы (должностная инструкция).....	90
Спецификация работы (квалификационные требования).....	93
Критерии продуктивного труда и оценка работников.....	97
Мониторинг процесса управления ЧР.....	106
Заключение.....	108
Вопросы для тестов	110
Глава 4. Набор, селекция и найм персонала.	113
Содержание набора персонала.....	114
Внутренние источники кандидатов.....	116
Факторы набора внешних кандидатов.....	121
Источники набора внешних кандидатов.....	127
Процесс селекции кандидатов	133
Интервьюирование кандидатов.....	138
Тестирование кандидатов.....	145
Ориентация и социализация нового работника.....	151
Заключение.....	153
Вопросы для тестов	155

Глава 5. Управление системой компенсации (оплаты) работников.....	158
Сущность концепции полной компенсации.....	159
Факторы, влияющие на компенсацию.....	162
Критерии построения социально справедливой компенсации.....	170
Этапы становления программы компенсации (оплаты труда) рабочих и служащих.....	177
Основы организации компенсации (оплаты) на государственных предприятиях республики и их проблемы.....	191
Компенсация руководству организации.....	195
Заключение.....	197
Вопросы для тестов	199
 Глава 6. Дополнительные льготы работникам (косвенная компенсация).....	 202
Сущность и формы косвенной компенсации.....	203
Виды льгот.....	206
Обязательные или предписанные законом компенсации (льготы).....	210
Добровольные пособия.....	214
Коллективные переговоры и льготы работников.....	228
Заключение.....	230
Вопросы для тестов	232
 Глава 7. Тренинг и развитие человеческих ресурсов.....	 234
Основы тренинга и развития человеческих ресурсов.....	235

Тренинг работников и стадии его развития.....	237
Развитие менеджмента.....	243
Оценка программ тренинга и развития.....	250
Планирование и развитие карьеры.....	251
Заключение.....	253
Вопросы для тестов	255
 Глава 8. Вопросы права и этики в управлении человеческими ресурсами.....	 258
Правовые вопросы управления.....	259
Этические вопросы управления.....	260
Этические вопросы тестирования и оценки работников.....	264
Селекция и продвижение работников.....	267
Равная оплата за равный труд.....	270
Заключение.....	275
Вопросы для тестов	278
 Глава 9. Взаимоотношения труда и управления...	 281
Роль и значение позитивных взаимоотношений с работниками.....	282
Современная философия менеджмента.....	283
Построение трудовых отношений профсоюзов и администрации.....	287
Процедура проведения коллективных переговоров..	289
Роль менеджеров ЧР в администрировании кон- трактом.....	292
Заключение.....	294
Вопросы для тестов	296
Литература.....	299

Предисловие

Природа и роль человеческих ресурсов за последние 2-3 десятилетия сильно изменилась. Профессионально-технически и концептуально человеческие ресурсы изменились сильнее, чем остальные ресурсы предприятия. Увеличение сложности труда стало причиной увеличения его роли в организации. Если раньше функция управление человеческими ресурсами, в основном, сводилась к найму и записям, то ныне управление человеческими ресурсами функционирует как более интегрированное подразделение, принимаемые ею решения воздействуют на повышение продуктивности всей организации.

Современный этап развития отечественной экономики характеризуется возрастающим ростом противоречия между объективным увеличением значимости решений принимаемых относительно персонала и слабой организацией этого процесса в республике. Так, по данным американской консультационной компании Watson Wyatt эффективные управленческие решения повышают стоимость компании на 90%, а ошибки сокращают её примерно на 15% (14,6стр.). Низкий уровень его организации в республике приводит к недоиспользованию человеческих ресурсов со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Управление человеческими ресурсами одна из наиболее увлекательных, динамичных профессий XXI века. Вышеупомянутая степень его интегрированности, сложности и важности в организационной продуктивности предельно возысили роль управления человеческими ресурсами.

Целью данного курса является помощь студентам, как специализирующимся, так и изучающим «УЧР», а также практикующим менеджерам в получении знаний и способностей, необходимых для компетентного управления человеческими ресурсами, в легкочитаемой и легкопонимаемой форме. Ввиду того, что деятельность всех менеджеров вклю-

чает функции ориентированные на персонал, следовательно УЧР направлено на всех студентов изучающих менеджмент, а не только тех чья специальность включает аббревиатуру «УЧР».

В данном, одном из первых для нашей республики, издании особое внимание уделено, таким темам, как планирование и прогнозирование человеческих ресурсов, анализ работы, набор, селекция (отбор) и размещение работников, оценка и компенсация (оплата) исполнения работы, построение системы льгот (доплат) и пенсионное обеспечение, регулирование системы отношений работники – менеджмент (собственники), интеграция усилий работников с целями организации.

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура главы:

- **Базовые цели работы организации в условиях рыночной экономики**
- **Факторы эффективности организации**
- **Субъективные факторы продуктивности работников и сущность управления человеческими ресурсами**
- **Научно-практическое значение исследования поведения**
- **Роль и значение мотивации на рабочем месте**
- **Исторические этапы развития управления человеческими ресурсами**
- **Роль менеджеров управления человеческими ресурсами в организации.**

Цели изучения:

В конце данной главы вы сможете:

- Перечислить базовые цели работы организации в условиях рыночной экономики
- Идентифицировать роль, которую играет управление человеческими ресурсами (ЧР) в достижении эффективности организации.
- Перечислить и указать различия между факторами, влияющими на эффективность организации и эффективность самих работников.
- Дать определение Теории X, Теории Y, Теории Z управления и объяснить их влияние на управление ЧР.
- Перечислить характеристики эффективной организации.
- Указать основные вехи в эволюции управления человеческими ресурсами

1.1. Базовые цели работы организации в условиях рыночной экономики

Установка ясных целей предприятия, организация их достижения и контроля всего этого процесса – важнейшая прерогатива менеджмента. Независимо от того создана ли организация для производства товаров или оказания услуг, она разделяет с другими организациями наиболее общие цели. Эти цели следующие:

- увеличение объёма продаж и получение большей прибыли
- предложение более качественного продукта и услуг превосходящих те, что имеются на рынке
- расширение доли предприятия на рынке
- обеспечение допустимого возврата инвестиций
- внедрение новых технологий, направленных на повышение продуктивности
- достижение оптимального уровня производственной эффективности
- сокращение себестоимости и утилизация отходов
- поддержание имиджа организации
- повышение комфорта, безопасности и удовлетворённости условиями жизни

Очевидно, эти цели взаимосвязаны. Особенно важно то, что все эти цели сфокусированы на повышении эффективности организации. На всех уровнях, работники организации определяют эту эффективность. По существу, продуктивность увеличивается пропорционально усилию и участию, которую уделяют работники каждому входящему элементу.

Выше перечислены наиболее общие цели работы организации в рыночных условиях. Опыт исторического развития экономических систем различных стран свидетельствует, что появление и развитие той или иной цели зависит от конкретных исторических условий и уровня развития. Так, главной целью, на начальном этапе развития капиталистического

производства было увеличение объёма продаж и получение большей прибыли.

Удовлетворение важнейших потребностей, насыщение рынка товарами и услугами, поставило перед предприятиями новую цель - предложение более качественного продукта и услуг, превосходящих те, что имеются на рынке. Данная необходимость была обусловлена как вышеуказанной причиной - удовлетворение основных потребностей, так и появлением более состоятельной прослойки населения с более высоким уровнем потребностей.

Стремление к получению максимума продаж и прибыли неизбежно вело к увеличению субъектов предпринимательства, обострению рыночной конкуренции, расширению доли предприятия на рынке. Если в условиях свободной, классической рыночной экономики, через который прошли развитые страны Запада, последнее достигалось в результате длительного равного исторического развития, то в условиях переходной экономики постсоветских республик, достижение этой цели обеспечивалось, в значительной степени, за счёт использования административных рычагов. Ведь доминирование на рынке, с помощью административных рычагов, автоматически обеспечивает большую реализацию товаров и услуг, сокращает период накопления и концентрации капиталов.

И если нынешний этап развития многих западных экономик характеризуется интенсификацией внедрения передовых технологий, направленных на сокращение себестоимости и утилизацию отходов, повышение имиджа организации, то в странах –лидерах, главное- это повышение комфортности, безопасности и удовлетворённости условиями жизни. Во всех этих странах управление ЧР (человеческими ресурсами) непременно вовлечено в процесс разработки и внедрения политики и практики , обеспечивающей продуктивность работников.

1.2. Факторы эффективности организации

На каждом предприятии хотя и имеются три вида основных ресурсов – материальных, финансовых и людских- главное ударение нашего исследования делается на ведущий -человеческие ресурсы. Ранее было отмечено, что работники оказывают большое воздействие на продуктивность, в целом же все факторы влияющие на него можно объединить в следующие 4 группы:

- А. Окружающая среда (т.е.внешние факторы)
- Б. Организационные факторы
- В. Управленческие факторы
- Г. Факторы непосредственно связанные с самими работниками.

Эти факторы должны быть проанализированы как в отдельности, так и в комбинации с целью определения их взаимосвязи и взаимодействия (см. рис.1).

Внешние факторы -это наиболее трудно предсказуемые и объективные, потому организация всегда должна быть гибкой в приспособлении к ним.

Структура организации всегда испытывает на себе воздействие той внешней среды в которой она работает; данная среда по существу воздействует и на самих работников.

Несомненно, стиль управления во многом определяет эффективность управления, так как оно влияет на отношение работников, на их реакцию.

Индивидуальные особенности –это то, что различает работников и вместе с тем является предпосылкой трудовой деятельности.

Эти четыре определённых фактора взаимодействуя внутри предприятия определяют его предельную эффективность, продуктивность, рентабельность. Вкратце рассмотрим каждый из факторов в отдельности.

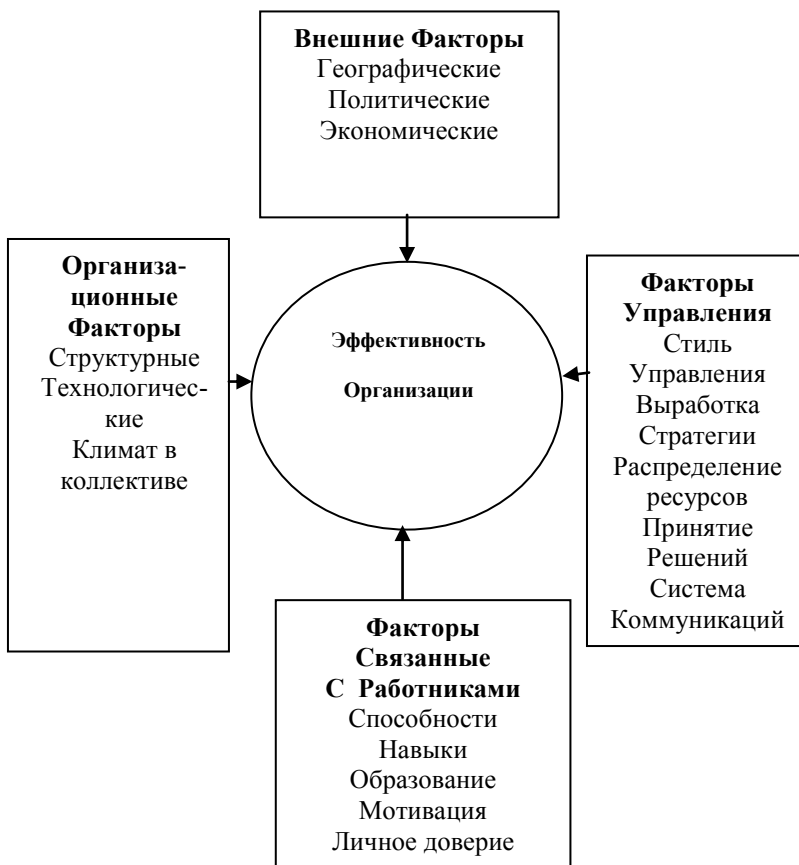


Рис.1. Факторы влияющие на эффективность организации.

А.Факторы внешней среды

Среда функционирования предприятия влияет непосредственно на уровень его продуктивности. Внешние факторы включают в себя географические, политические и экономические факторы.

Географическое расположение

Географическое расположение предприятия (природная среда, в городе или селе) это наиболее важный внешний базовый фактор. Географическое расположение предприятия может иметь важное политическое и социальное воздействие на предприятие и его работников; это тесно связано с тем, где люди живут, что подразумевает стоимость жизни, развитие общественного транспорта со многими прочими аспектами повседневной жизни людей.

Географическое расположение Азербайджана в южном, умеренно тёплом регионе, обуславливает ряд преимуществ, связанных с благоприятными возможностями, на протяжении большей части года, такими как ведение сельского хозяйства и строительных работ, относительно низкой стоимостью жизни.

Расположение предприятия также воздействует на конкуренцию рабочей силы.

Единственный работодатель в регионе предлагает качественно иную политику найма, отличную от той, что имеет место в регионе с несколькими работодателями.

Политическая Среда

Политическая среда имеет очевидное воздействие. Опыт Сингапура, Китая, Малайзии, Тайваня и ряда стран Восточной Европы свидетельствует о важности принятия правильных политических решений в вопросах экономики. Наиболее ощутимые результаты развития достигнуты в тех странах, где политическая жизнь отделена от экономической, и в конечном счёте направлена на обслуживание его интересов.

Негативным политическим фактором для Азербайджана является напряжённость на внешних границах, наличие угрозы агрессии со стороны Армении, что повышает степень риска капиталовложений, особенно в соответствующие, приграничные районы.

Для молодой независимой экономики важное значение имеет изучение опыта более развитых стран. Развитыми западными и восточно-европейскими странами накоплен колоссальный опыт в развитии экономики, что требует лишь тщательного их изучения и рационального использования. За годы независимости только в области трудовых отношений принято большое количество новых законов, повышающих требования к вопросам использования человеческих ресурсов в организациях. Однако, многие аспекты трудовых отношений в республике всё ещё остаются вне правового регулирования. Значительный недостаток правовых актов ощущается в вопросах найма, использования и оплаты персонала предприятий.

Экономические условия

Изменение экономической среды оказывает сильное воздействие на организацию и функционирование ЧР. Возрастающая интеграция республики в систему мировых, прежде всего европейских экономических связей, создаёт благоприятные возможности для свободного притока в республику инвестиций и передовых технологий, стимулирует необходимость повышения конкурентоспособности производимой продукции и услуг.

Принятие управленческих решений относительно персонала, его развития и т.д. во многом зависит от уровня экономической стабильности предприятия. Экономические условия, как текущие, так и проектируемые воздействуют как на сам продукт, так и на рынок труда.

В некоторых отраслях рабочие профсоюзы оказывают существенное воздействие на эффективность производства, правила работы, уровень заработной платы, условия труда и другие вопросы связанные с интересами работников. В связи с этим менеджмент должен проявлять оперативность в процессе переговоров и внедрения гибких режимов труда и по-

литики занятости, особенно в периоды развития кризисных явлений.

Изменения в условиях функционирования рынка труда, также как и экономических факторов требуют пристального внимания со стороны департамента ЧР. Переход республики на рельсы рыночной экономики, начатый в начале 90-х годов, изменил требования к найму, к условиям труда, что поставило новые проблемы перед департаментом ЧР (согласно старому определению – Отделом кадров). Когда профессионалы по ЧР сталкиваются с часто колеблющимся рынком труда это требует от них выбора более профессиональных работников, развития и внедрения более дифференцированного подхода, учитывающего индивидуальные способности работников, внедрения гибкого рабочего времени и компенсации (оплаты).

Глобализация мировой экономики, стремление республики интегрироваться в европейское экономическое пространство и во Всемирную Торговую Организацию оказывает всё более возрастающее влияние на формирование и функционирование макроэкономической среды в Азербайджане.

Каждый из ранее перечисленных факторов окружающей среды воздействует на продуктивность организации, очевидно, что выживаемость организации во многом зависит от способности адаптироваться к ней.

Б. Организационные факторы

Структура организации, используемая технология, внутриорганизационный климат воздействуют на эффективность, продуктивность, прибыльность организации. Возможность этого основательного воздействия должна быть принята во внимание и регулироваться менеджерами ЧР.

Структура, Размер и Сложность

Организация может быть конгломератом или начинанием одного собственника. Имеются рациональные границы специализации или расширения организации. На протяжении всего советского периода (1920-1991 гг.) развития экономики республики в создании промышленных предприятий доминировала гигантомания. После того как рухнула государственная их поддержка, многие из них оказались в состоянии полного или частичного банкротства. В настоящее время основная часть работающих в республике предприятий являются мелкими (малыми) или средними. На их долю приходится свыше 65% всех действующих предприятий.

Организация может быть моно-или-многонациональным, частной или государственной. Политика ЧР должна строиться в полном соответствии с размерами и сложностью организации. Размер и построение департамента ЧР должно отражать структуру организации.

Другим важным фактором, требующим внимания специалистов по ЧР, является увеличение среднего возраста населения республики с 25 лет в 1990 году до 32 лет в 2008 году. С одной стороны, это означает увеличение продуктивной части населения, что весьма позитивно, а с другой - её старение. Поэтому здесь требуется нахождение и поддержание баланса между указанными частями населения республики.

Технология – как показатель уровня развития

Также должно быть принято во внимание технический уровень производимого продукта и используемых для этого процессов. К сожалению, технико-технологический уровень отечественной экономики, как и бывшей советской, по многим направлениям, по признанию российских экспертов, отстаёт от передовой западной на 25-50 лет. Определённый уровень технико-технологической новизны необходим для

сохранения рыночной выживаемости. Работники должны иметь требуемый уровень подготовки по необходимым специальностям. Эти факторы, т.е. укомплектование персоналом соответствующей квалификации и организация их тренинга является сложной задачей для профессионалов ЧР.

Производственный климат

Организация должна выбрать место дислокации необходимых для неё работников и поощрять достижение ими результатов. Система поощрения должна создавать продуктивный климат для работников, обмена информацией, принятия решений. Профессионалы ЧР должны быть определяющей частью организационного климата. В противном случае они не смогут управлять процессом внедрения данного климата.

В. Стиль управления

Каждая организация имеет присущий ей стиль управления, который адаптирован к его условиям или усовершенствован согласно накопленному опыту. Демократичная, активная, направленная на решение ежедневных проблем или авторитарная, направленная на поддержание статус-кво, стиль управления имеет прямое воздействие на работников и на способность департамента ЧР на выработку и внедрение соответствующих процедур. Кроме того, кто устанавливает и принимает решения, какие ресурсы требуются и используются, какой стиль мотивации преобладает (“пряника” или “наказания”), как идёт процесс обмена информацией, какие институты его регулируют всё это существенно влияет на функционирование ЧР.

1.3. Субъективные факторы продуктивности и сущность управления человеческими ресурсами

Характерной особенностью экономических дисциплин советского и постсоветского периода является рассмотрение эффективности работника в отрыве от эффективности организации, как некоей самостоятельной субстанции. В западной же экономической системе персонал, работники рассматриваются как важная, но составная часть организации. Данная позиция оправдана хотя бы потому, что достижение определяющих целей организации в условиях рыночной экономики возможно при условии тесного переплетения субъективного и объективного факторов производства.

Ранее рассмотренные факторы повышения продуктивности – внешние и организационные факторы, стиль управления организации могут дать конкретный результат, если они дополняются такими субъективными факторами, связанными с самими работниками, как образование, опыт работы, способности, мотивация.

Всё более широкое применение современных технологий предъявляет возрастающий спрос на уровень образования работников. Если в начале XX века средний уровень образования населения республики не превышал трёх лет, в конце этого века 8 лет, то в начале XXI он составил около 9 лет, в то время как в развитых западных странах около 13 лет. Наиболее высокотехнологичные предприятия представляют собой концентрацию «белых воротничков», т.е. работников, преимущественно умственного труда, главным образом, с высшим образованием.

В каждом человеке скрыты определённые способности, раскрытие и развитие которых во многом достигается в процессе образования. Каждый человек уникален, соответственно уникальны и его способности, направленность которых выявляется и развивается образовательным процессом. Неслучайно, сегодня говорят о необходимости превращения

образования в непрерывный жизненный процесс, помогающий человеку приспособляться, адаптироваться к непрерывно меняющемуся миру одновременно повышая профессиональный уровень.

Превращение способностей работников в конкретные навыки и их закрепление достигается посредством опыта работы. С его помощью определяется практическая значимость полученных знаний и способностей, устраняются излишние движения. Опыт работы - следующий по важности, после образования момент, который указывается во всех рекламных объявлениях о вакансиях, и который тщательно изучается при приёме на работу. Не случайно, во многих исследовательских центрах предпринимаются серьёзные усилия по моделированию опыта работы по тем или иным специальностям, что позволяет значительно сократить время и затраты по овладению им.

Отношение персонала к администрации – следующий субъективный фактор, воздействующий на продуктивность организации. В зависимости от того, на достижение какой цели ориентируются работники, это может привести организацию к провалу или успеху.

Мотивация работников, также имеет важное воздействие на уровень продуктивности организации. Без достаточной мотивированности работник никогда не будет работать с полной отдачей.

В определённой степени эффективность работников определяется и их политическими, религиозными, социальными и личными убеждениями, которые могут быть направлены в позитивное или негативное русло в зависимости от политики и практики управления.

Вышесказанное позволяет дать ответ на вопрос, что является сущностью, предметом управления человеческими ресурсами и что входит в его содержание. Управление человеческими ресурсами, согласно Гарри Десслеру (Gary Dessler), представляет собой **политику и практику управле-**

ния работниками или человеческий аспект управления организацией, включающей в себя набор, селекцию, тренинг,ощрение и оценку (1,23с).

По определению Грэхема Х.Т. и Беннета Р. УЧР представляет собой **человеческий аспект** управления предприятием и отношений работников со своими компаниями.

На наш взгляд, с учётом истории развития данной проблемы, (что дано ниже), правильное было бы определять **УЧР как управление работниками и их связями с администрацией с позиций человеческих отношений**. Следовательно, **предметом** научно – прикладной дисциплины **УЧР являются организационно – экономические отношения по управлению работниками организации, как важнейшего экономического ресурса, которые обеспечивали бы оптимальное достижение целей организации**.

Сущность УЧР реализуется в её целях, состоящих в разработке такой **политики и практики** управления человеческими ресурсами, которая обеспечивала бы **эффективное** использование навыков и способностей работников, при условии получения ими адекватного материального и психологического удовлетворения от трудовой деятельности.

1.4. Научно-практическое значение исследования поведения

Профессионалы по человеческим ресурсам в своей работе должны опираться на научные исследования, объясняющие поведение индивида в обществе. С тех пор как мотивация стала одним из важнейших ключей повышения продуктивности (первая половина XX века) исследователи и менеджеры во многих концах света пытаются ответить на вопрос «Почему люди поступают по разному?»

Необходимость ежедневного удовлетворения своих, прежде всего физических, потребностей, объясняет первопричину работы людей. В «Капитале» великого экономиста

К.Маркса, сквозь призму экономических категорий, показана возрастающая эволюция человека и всего человеческого общества в процессе производственной деятельности. Отсюда становится очевидным роль значение труда и работы в жизни людей, как великого созидającego феномена. Ценность политики и программы развития, реализуемых в организации, зависит от их ориентированности на удовлетворение нужд и потребностей работников, что с другой стороны, позволяет профессионалам по человеческим ресурсам (ЧР) мотивировать работников внутренне и существенно увеличивать продуктивность.

Изучение практики управления человеческими ресурсами позволяет менеджерам лучше понять мотивы поведения людей. Эффективное управление персоналом и планирование методов мотивации для достижения продуктивности базируется на получении и накоплении этих знаний. Менеджеры нуждаются в понимании, который метод позволяет достичь большей продуктивности и почему они делают это.

Общие предпосылки теории поведения

В трудах основоположников школы поведенческих наук (бихевиоризма) американских учёных Э.Мейо и Ч.Барнарда (2), опубликованных в 30-х годах XX века и их последователей были выдвинуты несколько теорий объясняющих поведение человека.

Согласно **первой теории** поведение человека объясняется как рациональными (осознанными), так и иррациональными (неосознанными) причинами. И в большинстве случаев, поведение включает оба этих элемента, некоторые объясняются одним из них.

Сторонники **второй теории** всё поведение человека объясняют осознанными или неосознанными причинами.

Согласно **третьей теории**, поведение человека результат взаимодействия внутренних склонностей и внешних

влияний. По существу, каждое поведение находится в согласии с его или её окружающей средой.

Четвёртая теория рассматривает каждого человека как отдельную личность со своими способностями, возможностями, мотивами, физиологической конституцией.

Некоторые из указанных факторов являются врождёнными, а другие развиты благодаря опыту приобретённому в семье, школе, религии, друзьям и работе. Эти факторы в комплексе влияют на развитие человека, и имеют обратное влияние на продуктивность организации и управление ЧР. Наиболее важными для менеджеров ЧР факторами являются **способности и мотивация.**

Способности (склонности) и возможности

Всем людям присущи такие уникальные возможности и способности как механические действия, умственное, творческое мышление. В организационном отношении, продуктивность работника прямой результат его навыков и возможностей. Работники департамента ЧР должны быть подготовлены для выполнения следующих **двух** функций:

- а. выявить демонстрируемые **возможности** работников
- и б. развить их в способности и навыки.

Индивиды различаются в своих возможностях и способностях обучаться. Этот факт является серьёзным предупреждением для специалистов по ЧР о том, что им необходимо относиться к работникам как индивидам и избегать общих, единых формул для оценки результатов тренинга.

Мотивация

Мотивация внутренне управляемый источник, ведущий человека к достижению цели. Мотивация должна соответствовать потребностям индивидов. На поверхности потребности кажутся очевидными. Мы все нуждаемся в пище, жилье,

любви, самоуважении и в целях. Тем не менее, определение того, что составляет основу потребностей не столь очевидно, так как потребности не могут быть полностью изолированы. Потребности должны быть выделены через наблюдаемое поведение и затем изучены в контексте его существования и взаимодействия с окружающей средой.

Знаменитый австрийский психиатр Зигмунд Фрейд (1856-1939 гг.) считал, что основой мотивации поведения человека является стремление удовлетворить врождённые инстинкты – физические потребности организма (3).

Швейцарский психиатр Карл Юнг (1875-1961 гг.) характеризовал поведение человека его стремлением удовлетворить свои эгоистические цели (4). Эти ранние теории всё поведение человека сводили к удовлетворению высшей первичной потребности. Эти положения были позднее оспорены более поздними теориями, которые пытались объяснить поведение человека в контексте удовлетворения его многочисленных осознанных или неосознанных потребностей, в зависимости от конкретной теории.

Профессионалы по ЧР должны понимать работников, их потребности, какие мотивы действуют на рабочем месте. Необходимо запомнить, что мотивированный работник это - продуктивный работник.

Рассмотрим наиболее известные научные концепции о человеческих потребностях.

Теория иерархий потребностей Маслоу

Одной из наиболее известных теорий поведения, учитываемых в западной практике управления, является теория иерархии потребностей американского учёного А.Маслоу, представленная в Схеме 2.

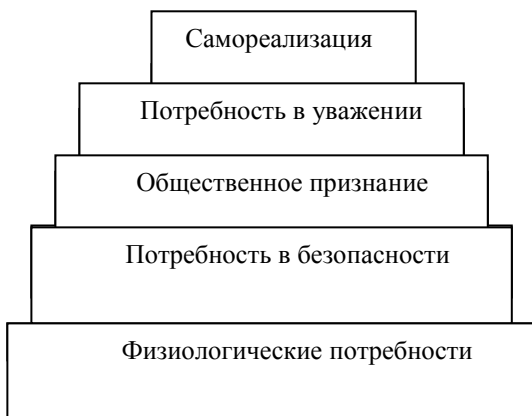


Схема 2. Иерархия потребностей по Маслоу.

Согласно теории Абрама Н.Маслоу (5, 38 стр.) человеческие потребности, прежде всего, определяются системой физиологических и психологических обстоятельств. Он классифицировал человеческие потребности в следующие пять групп, согласно их значимости:

1. Первый уровень. Физиологические потребности: в пище, воде, воздухе, отдыхе и других необходимых для поддержания физического существования.

2. Второй уровень. Потребность в безопасности: защита физических и психологических органов.

3. Третий уровень. Потребность в общественном признании(любить и принадлежать): активное участие в социальных мероприятиях, дружелюбные взаимоотношения с людьми, получить признание в группе.

4. Четвёртый уровень. Потребность в уважении: самоуважение, стремление к адекватным достижениям, компетентности, авторитет.

5. Пятый уровень. Потребность самореализации: самодовольствование и желание полностью реализовать свой потенциал, цели.

Основой теории Маслоу является положение о доминировании тех или иных потребностей в каждой из личностей, соответственно, образу его жизни, в зависимости от того какие потребности были соответственно удовлетворены. В этой системе потребностей наиболее фундаментальная потребность – физиологическая, должна быть удовлетворена до того как будет признана потребность в безопасности. Если первые две потребности когда-то были удовлетворены, то потребность в любви и общественном признании будут выступать в качестве мотиватора (5, 58стр.).

Маслоу неоднократно отмечал, что если один уровень потребностей удовлетворён, то следующий определяет направление поведения до тех пор пока он также не будет полностью удовлетворён. Он был убеждён, что удовлетворённая потребность не может выступать в качестве мотиватора поведения. Тем не менее, возможно частичное совпадение некоторых уровней, то есть следующий уровень потребностей может появиться до того, как полностью будет удовлетворён предыдущий. Тем не менее, первая потребность должна быть достаточно удовлетворена, чтобы работник не был поглощён поиском путей его удовлетворения. У индивида сконцентрированного на потребности четвёртого уровня, и индивида стремящегося удовлетворить потребность первого уровня будут различные реакции на одни и те же стимулы. Интересным моментом в теории Маслоу является положение о том, что люди никогда не удовлетворяют все свои потребности- «Человек – постоянно желающее животное» (5, 124 стр.).

Теория А.Маслоу впоследствии подверглась широкой критике, но благодаря своим универсальным объяснительным возможностям послужила исходной базой для более поздних моделей мотивации труда.

Теория мотивации Ф. Герцберга

Мотивация работы связана с таким подходом, когда поведение работника прямо увязано с достижением целей работы и составляет часть работы профессионалов по ЧР. Если принять посылы теории Маслоу то управление (после удовлетворения физических потребностей) должно сосредоточиться на удовлетворении потребностей в уважении и самореализации как мотиваторов, предполагая что более низкие потребности работников уже удовлетворены. На сегодняшнем рынке труда республики обеспеченность работой не носит стабильный характер, доминирует низкоквалифицированный труд, потому обеспечение потребностей низкого уровня имеет более важное значение, чем на рынке с большей занятостью. Специалисты по ЧР должны быть более внимательны к удовлетворению более низких мотивов работников (т.е. физических и безопасности).

В 50-гг. другой американский учёный Ф.Герцберг выдвинул теорию «обогащения работы». Исследования Фредерика Герцберга и его единомышленников предположили, что обеспечение высших потребностей в иерархии Маслоу способно дать сильный импульс для достижения высшей продуктивности работника. Он и его коллеги прозвали эту (свою) теорию теорией **мотивации и гигиены (motivation-hygiene theory) удовлетворения работника**. Он объединил факторы побуждения к труду в две группы: факторы мотивации (или внутренние) и гигиенические (или внешние). Рассмотрим каждую из них в отдельности.

Факторы мотивации (или внутренние факторы)

Герцберг рассматривал следующие факторы в качестве ключевых в достижении удовлетворённости работой и позитивной мотивации (6):

- Достижения

- Признание достижений
- Ответственность
- Сама природа работы
- Продвижение (Успех)

Факторы мотивации – это внутренние факторы, направленные на содержание работы.

При позитивном направлении указанных факторов повышается удовлетворённость работника трудом, возрастает стимул на достижение более высокой эффективности. Таким образом, сильнейшим стимулятором для человека является сама работа, сознание собственных достижений, признание их окружающими, стремление к продвижению, чувство ответственности и собственного роста, самореализация в труде.

Гигиенические факторы

В противовес выше указанным мотивационным факторам Герцберга, отсутствие гигиенических (внешних) факторов усиливает разочарование работой пропорционально той степени в которой они отсутствуют, а их присутствие препятствует разочарованию работника. Если условия работы плохие, то растёт число прогулов, текучесть, травматизм, снижается выработка. Эти факторы иногда характеризуются как факторы **удовлетворённости** работой, характеризующие необходимость избегать неприятностей связанных с внешней средой работы. Гигиенические факторы включают:

- Политику компании и администрирование
- Техническое руководство
- Заработную плату
- Условия труда
- Межличностные отношения

Со временем люди привыкают к хорошим условиям труда и они перестают быть мотиваторами. Таким образом, в отличие от «факторов гигиены», моральные стимулы действуют длительно и более результативно.

Теория Герцберга является дискуссионной, но полезной информацией для специалистов ЧР, которые хотят мотивировать работников и улучшить удовлетворённость работников работой.

1.5. Роль и значение мотивации на рабочем месте

Удовлетворённость на рабочем месте один из ключевых мотиваторов рабочей обстановки. Удовлетворённость работой обычно такой результат, согласно точке зрения Ф. Герцберга (6,147с.), когда люди чувствуют, что они работают с полной отдачей и совершают что-то значительное. Хороший менеджер понимает, что удовлетворённость работой нужна как организации, так и работнику. При такой позиции менеджеры должны тщательно подходить к поиску путей подведения требований работы под индивидуальные потребности работников.

Мотивация работников—сложная задача, так как индивидуальные потребности различны и часто меняются. За последние несколько десятилетий взгляды и образовательные ориентиры работников сильно изменились. Эти изменения требуют гибкости в мышлении и практике менеджмента (управления). В целом современные работники информационно и социально более осведомлены и более образованы, чем когда-либо.

Значительным вкладом в развитие теории и практики мотивации с позиции «человеческих отношений» стала теория «Х» и «У» другого американского учёного Д.Мак-Грегори (7). Согласно его мнению, управление-это искусство строить человеческие отношения. Основным компонентом его теории была необходимость интеграции организационных целей и целей индивида в организации. Задача менеджмента — создать условия, когда достижение организационных целей происходит параллельно с реализацией работниками своих целей и задач.

Теория трудовой мотивации Д.Мак-Грегори – двухфакторная, содержащая в себе две противоположные теории: «Теорию Х» и «Теорию У».

Свою мотивационную теорию Д.Мак-Грегор применил к промышленным ситуациям. Он сформулировал основные подходы к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также вывел из неё следствия и рекомендации, носящие практический характер, т.е. он показал взаимосвязь между мотивацией и стилем управления.

«Теория Х» имеет прямое отношение к «экономическому» человеку, а «Теория У» - к «социальному» человеку.

Основные положения **«Теории Х»** сводятся к следующему (7,197с.):

А) люди ленивы, не желают работать, нуждаются в постоянном указании, контроле.

б) работников нужно принуждать к работе. Средствами принуждения могут быть угрозы, наказания, а также награды.

в) в целом, работники избегают инициативы.

Другими словами, в данных условиях авторитарная личность будет иметь наилучшие результаты от своих работников. **Страх** главный мотиватор в «Теории Х».

«Теория Х» сложилась в 60-е годы, отражала взгляды части менеджеров того времени.

Теория У

«Теория У», в противоположность «Теории Х», основана на оценке человека как лидера и прогрессирующего существа. Согласно этой теории люди получают удовольствие от своей работы, принимают ответственность, будут ориентированы на конечную цель, если ими управлять соответственно. Ключевые элементы «Теории У» следующие:

1. Физический труд столь же естествен, как игра или отдых.

2. Внешний контроль и угроза наказания не являются определяющими в трудовой активности работников. Люди способны действовать самостоятельно, если они отождествляют свои цели с целями организации. Командование и прямое управление не являются лучшими способами управления.

3. Можно создать такие условия, когда работник будет стремиться к ответственности.

4. Людям присуща высокая степень воображения, изобретательности и творчества.

5. Традиционные методы управления подавляют интеллектуальные возможности обычного человека. Работников «привязывают» к выполнению простых или ограниченных операций.

На основе вышеприведённого автором была выдвинута концепция поддержки лидерства и соучастие в управлении, что предпочтительнее авторитарного контроля.

Мотивационная теория других американских учёных - Д.Мак-Клелланда и Д.Аткинсона, была основана на следующих трёх факторах:

1. стремление к успеху
2. получение признания
3. стремление к власти.

Авторы этой теории считают, что менеджер должен знать, каким образом можно вызвать у человека то или иное желание и стремление, чтобы найти возможность удовлетворения их в процессе самой работы. По их представлению, удовлетворение стремлений к успеху, власти и признанию может сделать работника счастливым.

На базе широких исследований Гарвардского Университета, Государственного Университета Штата Огайо и Университета Мичиган исследователи выработали теорию, согласно которой менеджеры в процессе управления ориентируются или на работу, или на работников. Благодаря тщательным прикладным исследованиям Блейка и Моутона

(1964 и 1968 год) (выработанная ими **теория сетки управления**, согласно которой стили руководства можно представить в виде координатной плоскости с двумя осями координат для оценки эффективности руководства), Герсея и Бланкарда (**ситуационная модель лидерства**, в соответствии с которой лидер, в зависимости от ситуации, выбирает линию поведения, которая складывается из двух параметров: степени ориентации лидера на задачу и степени его ориентации на благоприятные взаимоотношения в коллективе) (8) многие специалисты постиндустриальной психологии (или то, что в постсоветском пространстве называют социологией труда) считают, что эффективный стиль управления зависит от конкретной ситуации (9, 26 стр.). Потому не существует эффективного стиля управления для всех ситуаций. Скорее, хороший менеджер совмещает способность ощущения (инстинкта) и диагностики ситуации, несёт соответствующую ответственность за это.

На рисунке 1.3.указано, что эффективный лидер ответственен за органическое соединение целей организации и индивида.



Рис.1.3. Процесс сближения целей организации и индивида.

В то время как организация всё более социализирует индивидов, индивиды персонализируют организацию, в плане восприятия его целей как свой собственный успех. Существующий разрыв между целями организации и инди-

вида всё более сокращается благодаря эффективному руководству.

Теория Z

1980-е годы «Теории X» и «Теории Y» Дугласа МакГрегори дополнили «Теорией Z» японского учёного Уильяма Оучи (10). Теория Z предложила несколько путей управления людьми, путём стимулирования их эффективного совместного (коллективного) труда. Согласно Оучи увеличение продуктивности происходит не через увеличение интенсивности труда, а через координацию индивидуальных усилий в направлении повышения эффективности и соответствующее стимулирование их за это. Оучи рекомендовал делать скоординированные, долгосрочно прогнозируемые действия в достижении максимальной продуктивности.

«Теория Z» увязывает критические концепции доверия с искусством достижения продуктивности. Веря в возможность создания работниками более эффективных путей работы и давая им возможность для реализации новых идей, организация труда создаёт открытые, ясные каналы для самореализации, развития соучастия и лояльности. Искусство состоит в ответственном уважении индивидуальных различий других людей и, таким образом, сделать решения менеджеров соответствующим скорее индивидуальным требованиям, чем общим правилам. (10,106 стр.).

Совместный труд, открытый обмен информацией, доверие – всё это вместе взятое демонстрируют уважение к работникам, которые в благодарность этих усилий увеличивают индивидуальную продуктивность.

Характеристики успешной организации

Организации с устойчивым развитием больше всего проявляются в своих **работниках**. Подобные организации концентрируют свои усилия, прежде всего, на своих внутренних человеческих ресурсах. Технология, экономические соображения и сам продукт вторичны после человеческих качеств, которые позволяют людям работать вместе. Для функционирования работников на уровне максимальной продуктивности, важно чтобы они чувствовали свою значимость для организации, которая изменяет их духовный мир, воодушевляет их индивидуальное развитие, позволяющее достичь цели и задачи, и символизирует высшие стандарты этического поведения. Подобные предпосылки определяют окружающую среду высококачественной работы.

Успешная организация воплощает в себе следующие характеристики:

1. Доверие и прозрачность в отношениях. Без доверия, любые отношения неизбежно будут опускаться до уровня конфликта.

2. Вовлечённость и соучастие. Принятие решений начинается на самом низком уровне (уровне отдельных рабочих или их групп), где имеются факты. Необходимо широкое вовлечение работников в процесс управления. То, что люди сами создают, как правило, они это поддерживают.

3. Процесс обмена и передачи информации. Люди хотят знать как можно больше о своей работе. Недостаток информации подрывает их доверие, оскорбляет их сознание, порождает страх, делает их малопродуктивными.

4. Высокие ожидания. Гордость – продукт достижения высоких целей (10, 86стр.).

1.6. Исторические этапы развития управления человеческими ресурсами

Начиная с XVIII века, т.е. периода первой промышленной революции, США и страны Западной Европы, в первую очередь Германия, Великобритания и Франция, в своём экономическом развитии стремительно вырвались вперёд. Это, в свою очередь, породило необходимость быстрого развития соответствующих наук, в том числе и экономических. Исследование тех или иных экономических процессов в научной литературе часто **опирается** на опыт, прежде всего этих стран. Это положение актуально и для изучения истории развития управления человеческих ресурсов.

В условиях дешевизны и изобилия труда, которое имело место и в Европе и Северной Америке, в период предшествовавший Первой Мировой Войне, затраты финансов и времени на повышение индивидуальной активности казались немыслимым делом.

Обстановка, тем не менее стала изменяться с 1917 года, когда США оказались вовлечёнными в Мировую Войну. Возник дефицит рабочей силы, после того как более, чем 4 миллиона людей оказались вовлечёнными в военное производство и движение иммигрантов (переселение в США) было запрещено по существу. В период после 1 Мировой Войны, рабочие стали вовлекаться в рабочие профсоюзы и объединения. Вопросами организации труда, которая в основном, была сведена к найму, увольнению и оплате труда, занимались малочисленные группы работников. Основные усилия по развитию теоретико-прикладных основ организации труда происходили в направлении контекста деятельности американского инженера и предпринимателя Ф.Тейлора, связанного с техническим нормированием труда, т.е. установлением жёстких норм труда и контроля за их исполнением, повышение уровня производительности труда. Активность стала возрастать с некоторой частотой в 1930-е годы. В эти

годы, во всех странах с промышленным производством, были сформированы департаменты по персоналу, основные функции которого сводились к ведению записей, связанных с движением рабочей силы, установлением индивидуальных заданий и оплатой их труда. Вплоть до 40-х годов XX века отношение к работникам было исключительно как к техническим исполнителям.

Как указано в Рис.1.4., департамент по персоналу был официально определён как составная часть организации в 1940-е годы, что было больше обусловлено ведением минимальных записей на уровне клерка.

Тем не менее, как результат следующей нехватки рабочих рук, возникшей в результате 2-й Мировой Войны, некоторые компании организовали исследования по вопросам улучшения взаимоотношений в организации, повышении продуктивности труда работников и стали использовать результаты индустриальной психологии. Именно в эти годы получили развитие концепции «человеческих отношений» Э.Мейо, Ч.Барнарда, возникла школа поведенческих наук.

Широкое распространение в США получило предоставление работникам дополнительных льгот, как метод обхода обязательств по замораживанию заработной платы, продиктованный военным временем. Возрастающие функции департамента по персоналу стали включать внедрение политики льгот, набор работников, ведение переговоров с профсоюзами.

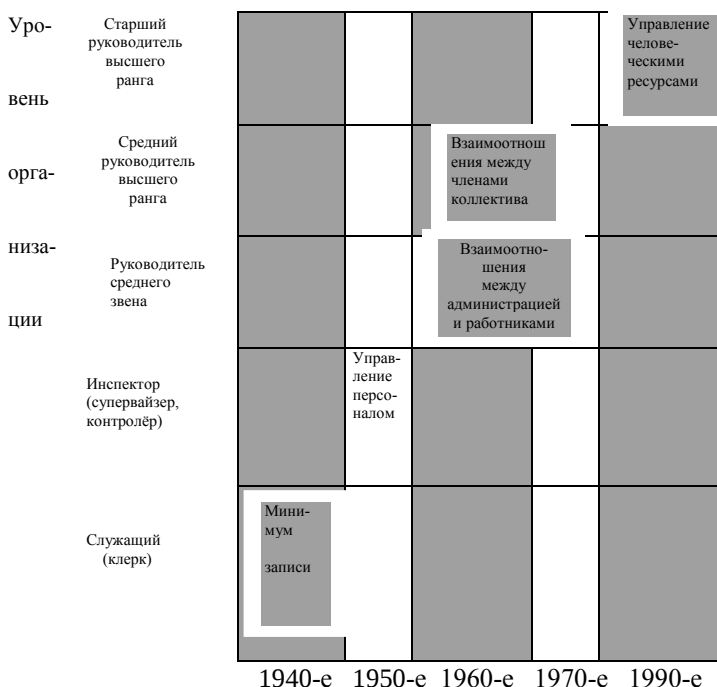


Рис. 1.4. Развитие функций управления человеческими ресурсами.5

Функционирование департамента по персоналу стало более зрелым; возрастание его важности было продемонстрировано включением руководства персоналом в состав среднего менеджмента организации. Тем не менее, менеджеры по персоналу сконцентрировались, прежде всего, на проведении политики высшего руководства или государственных агентств. Менеджеры по персоналу стали рассматриваться как лица осуществляющие связь между менеджментом и рядовыми сотрудниками. За небольшим исключением, влияние рядовых работников на условия труда было небольшое, исключение составляли только члены профсоюзов.

Социальное законодательство 1960-х и начала 1970-х

годов привело к возрастанию важности персонала для организации. Роль менеджеров по персоналу изменилась. Теперь хороший менеджер по персоналу должен был быть **высококвалифицированным** специалистом по персоналу. Прогрессивное руководство стало полностью осознавать, что удовлетворённые работники более продуктивные работники. Работы специалистов по поведению, таких как Маслоу, Мак-Грегори, Ликерт, Аткинсона, Герцберга, Мак-Клелланда и Гелермана продемонстрировали влияние мотивации работников на продуктивность. Менеджмент признал наличие жизненно важной связи между удовлетворением потребностей работников и достижением целей организации. По мере того как связь между функционированием персонала и высокой продуктивностью стало очевидным, организации признали тот вклад, который могли бы сделать подготовленные профессионалы, управляя человеческими ресурсами. Управляющие ЧР стали делить вместе с другими членами команды высших менеджеров ответственность за всеобщую эффективность организации.

Азербайджан, как известно вплоть до начала 70-х годов XX века был преимущественно аграрной страной, как по структуре населения (начиная с 80-х годов численность городского населения превысила сельское), так и по объёму аграрно-промышленного производства (до 50% ВВП). Крупные промышленные предприятия были только в нефтяном машиностроении и нефтехимии, преобладал низкоквалифицированный труд. Всё управление персоналом было сведено к процедурам по приёму на работу и расстановке по рабочим местам, начислению и выдаче заработной платы. 70-80-е годы ознаменовались строительством крупных промышленных предприятий, развёртыванием движения за научную организацию труда и массовым внедрением бригадных форм (всего уравнилельно-примитивно-коммунистическом понимании) организации труда. Появились публикации о возможных коллизиях в трудовых отношениях в коллективе,

возможность появления противоречия между администрацией и работниками напрочь отвергалась. К вышеперечисленным вопросам по приёму, расстановке и оплате добавились вопросы анализа работ и системы оплаты труда, совершенствования организации рабочих мест, повышения производительности труда (благо же был провозглашён и соответствующий лозунг о необходимости догнать и перегнать США по уровню производительности труда и объёму валовой внутренней продукции). Таким образом, организация труда в республике, вплоть до развала СССР, была сопоставима с довоенным уровнем США и проходила под лозунгом **экономии труда**. Низкий уровень развития был присущ и отечественному менеджменту, которое в подборе и расстановке кадров, очень часто, предпочтение отдавало субъективным, а не объективным факторам.

Рост интеллектуализации производства и развитие производственной демократии в 90-е годы прошлого века ещё более повысили роль и значение человеческих ресурсов (ЧР).

Первая цель менеджмента по ЧР подготовка квалифицированных, мотивированных и продуктивных работников. Если руководство прогрессивно, организация непременно осуществляет управление через и с помощью людей, и оно будет успешным. Следовательно, если менеджмент **менее прогрессивно** вся организация будет страдать.

Управление людьми в организации требует широкий спектр технических навыков и знаний почему и как люди работают. Требуемые технические навыки включают понимания механизма компенсации и плана льгот; знание общереспубликанских законов и местных регулирующих актов, процессов коллективных переговоров, технику набора персонала, как развивать спецификации работ и проектирование показателей продуктивности, и широкие базовые познания в науках о поведении и социальной психологии.

Будучи ассистентами линейных менеджеров в вопросах функционирования персонала, деятельность менеджмента по

ЧР должна быть направлена на достижение следующих двух целей:

А.Максимальное использование человеческих ресурсов организации для достижения его целей.

Б.Удовлетворённость, профессиональное развитие и рост работников.

Для достижения большей эффективности, функции департамента по ЧР должны быть основательно интегрированы с функциями других подразделений и линейными функциями организации. Оптимизация заявлений от работников организации – первая цель департамента ЧР. Потому, что люди общий элемент всех сегментов организации, решения руководителей ЧР воздействуют, в большей или меньшей степени на каждый департамент. Взаимозависимость менеджеров ЧР с остальными менеджерами – одна из характеристик, отличающих функционирование современного департамента ЧР от традиционного подхода. Таким образом, ни одно подразделение в организации не имеет такого строгого и сильного воздействия на остальных работников и функции подразделений, как это имеет место с департаментом ЧР. Решения менеджеров ЧР распространяются по всей сети предприятия.



Рис.1.5. Круг вопросов охватываемых менеджментом ЧР.

1.7. Роль менеджеров управления человеческими ресурсами в организации

Вкратце, назначение менеджеров ЧР состоит в развитии политики и поддержке знаний, способностей, необходимых для привлечения, сохранения, оплаты (компенсации) и развития квалифицированных работников и поддержки климата, в котором они могли бы быть высококвалифицированными, а потому и продуктивными.

Департамент ЧР является как бы **держателем** всех рабочих позиций в компании, осуществляет, соответствующее, сервисное обслуживание (по выше рассмотренным вопросам) **линейных** менеджеров.

А. Власть менеджеров по управлению человеческими ресурсами

Полномочия, власть – ключевой фактор для любой управленческой позиции и все полномочия должны быть делегированы из одного высшего источника (т.е. высшего руководства). Для эффективного функционирования департамент ЧР нуждается в получении ясных мандатов от высшего руководства. Мандат должен фиксировать границы власти департамента ЧР, особенно, согласованные должностные обязанности менеджера ЧР. Однажды установив это, руководитель получает конкретные формы воздействия и власть для осуществления действий, определения их направлений или координации действий других. По сути своей существует **три вида власти**: линейная, авторитет среди работников и функциональная.

Линейная власть

Линейная власть - источник прямых субординаций (определения того кто и кому подчиняется) и принятия соответствующих, по необходимости, мер поощрения или наказания. Линейная власть осуществляется вертикально в рамках установленной субординации команд, но не может осуществляться горизонтально, например, над работниками других департаментов.

Авторитет среди работников

Быть авторитетным среди работников – означает быть способным оказывать авторитетное содействие, давать консультации, рекомендации или оказывать помощь в выполнении других управленческих функций. Авторитет работника вытекает не только из схожести позиций индивидов, имеющих одну и ту же властную базу, но также и из его знаний

или человеческого опыта. Менеджеры с авторитетом среди работников обычно не имеют власти для указаний работникам других департаментов, вместо этого они должны надеяться на силу своего убеждения и репутацию солидного эксперта, рекомендации которого внедряются.

Функциональная власть

Функциональная власть представляет возможность направлять других в вопросах касающихся выполнения своих специфических функций. Способность, сила функциональной власти схожа с властью линейных департаментов. В целом, это более сильная власть, чем просто авторитет среди работников, хотя способность эффективно использовать функциональную власть зависит от убеждения работников.

Менеджеры по ЧР осуществляют линейную, авторитетную (среди работников) и функциональную власть, так как ЧР – это прежде всего работники департаментов, что предполагает обеспечение прежде всего функции линейного департамента, кроме того, менеджеры ЧР имеют авторитет среди работников департаментов наряду с менеджерами этих департаментов, больше чем просто человеческих ресурсов.

Внутри департамента ЧР, тем не менее менеджер выполняет линейную власть. В зависимости от размера организации департамент ЧР может работать как в составе нескольких или одного работника, или масштабной группы. Менеджеры по ЧР должны уметь не только воодушевлять, но также и эффективно управлять. В дополнение к использованию авторитета среди работников и линейной власти, они должны применять функциональную власть (т.е. свою квалификацию, знание) вместе с другими менеджерами в делах касающихся политики организации. Очень важно осознание профессионалами ЧР уникальности своей позиции внутри организации, так как они в противоположность средним и высшим менеджерам, осуществляют все три вида власти. Эта

уникальность создаёт возможность проводить эффективно ощутимые изменения.

Б. Директор департамента по управлению человеческими ресурсами – ключевой специалист по персоналу

Концепция управления, в широком смысле отводит руководителям ЧР роль крупных специалистов, являющихся советником для всей организации. Директор ЧР является консультантом по управлению, помогающий решать проблемы, связанные с персоналом на всех уровнях управления.

Профессионал по ЧР помогает менеджерам в таких областях как:

- Диагностика и направление морали работников, мотивация и проблема продуктивности
- Развитие и оценка работников
- Профессиональный рост работников
- Участие в развитии философии и бизнес стратегии высшего руководства (топ –менеджеров)

Как специалисты по персоналу высшие руководители ЧР должны стремиться к минимизации проблемы рабочей силы. Эффективность топ-специалистов по ЧР может быть измерена их вкладом в эффективность организации. Деятельность департамента ЧР можно подразделить на следующие широкие подфункции:

- Планирование стратегии и тактики управления ЧР
- Развитие политики ЧР
- Набор, отбор и ориентация работников
- Администрирование оплаты труда рабочих и служащих
- Администрирование льгот
- Ведение расходов и учёта всего, что касается персонала
- Согласование с политикой государства и соответствующими актами

- Организационное развитие
- Управление подготовкой и развитием
- Равные возможности найма и соблюдение принципов справедливости
- Трудовые отношения
- Внутренние взаимоотношения
- Безопасность

Эффективное управление выше перечисленными подфункциями требует специальных технических способностей от каждого работника. Менеджер по ЧР должен профессионально разбираться в технической сущности каждого из указанных областей.

Заключение

Достижение первоочередных целей организации в возрастающей степени зависит от вклада, сделанного его работниками. Эти человеческие ресурсы, совместно с организационными и внешними (окружающими) факторами управляют эффективностью, продуктивностью, способностью организации приносить прибыль.

Профессионалы по ЧР должны знать, что мотивирует работников использовать свои способности и возможности для увеличения продуктивности работников. Базовые знания теории мотивации позволяют менеджерам по ЧР планировать политику, направленную на удовлетворение их потребностей в рабочей силе. Непрерывно расширяются функции, охватываемые управлением человеческими ресурсами – от удовлетворения потребностей персонала организации до внедрения государственных законов и нормативных актов, обеспечивающих равенство и справедливость.

Менеджер по ЧР будучи воплощением линейной и функциональной власти, авторитета среди работников, напрямую воздействует на их продуктивность.

Вопросы для тестов

Ниже приведены вопросы по ключевым элементам содержания главы, а справа правильные ответы. Эти вопросы могут быть использованы как для самопроверки, так и для проведения тестов.

1. Какие организационные изменения обусловили реформирование названия департамента по «персоналу» на «человеческие ресурсы»?

- А. Увеличение роли меньшинств в администрации (1 г.)
- Б. Искключительная ответственность администрации за развитие политики и управление ею
- В. Модернизация терминологии в период после Второй Мировой войны
- Г. Расширение и углубление функций департамента от простых записей до администрирования

2. Какие из нижеприведённых факторов оказывают прямое экономическое воздействие на продуктивность труда в организации?

- А. Массовое вхождение женщин в рынок труда (2а)
- Б. Размер организации
- В. Расположение организации
- Г. Климат в организации

3. Какие из ниже перечисленных подфункций не входят в концепцию управления человеческими ресурсами?

- А. Набор и отбор работников (3в)
- Б. Трудовые отношения
- В. Страхование финансов
- Г. Администрирование заработной платы рабочих и служащих

4. Управление человеческими ресурсами общепризнана:

- А. Как защита интересов работников (4г)
- Б. Излишняя трата времени и средств
- В. Необходимость разработки льгот
- Г. Одна из приоритетных функций высшего руководства

5. Менеджер человеческих ресурсов в организации имеет:

- А. Только авторитет среди работников своего департамента
- Б. Только линейную власть (5в)
- В. Функциональный авторитет
- Г. Авторитет только среди работников

6. Для успешного выполнения работы менеджер человеческих ресурсов должен:

- А. Добиться доверия и уважения работников (6а)
- Б. Упражняться в установлении своего авторитета
- В. Добиться автономности функций человеческих ресурсов
- Г. Реализовать все вышеперечисленные виды деятельности

7. Наиболее важная функция менеджера человеческих ресурсов внутри организации:

- А. Техническое консультирование поддержка и развитие продуктивного климата (7б)
- Б. Развитие политики привлечения и мотивации сохранения продуктивных работников
- В. Развитие системы коммуникации, позволяющей производить вертикальный и горизонтальный обмен информацией
- Г. Установление программы тренинга и развития.

8. Теория Х и У Макгрегора рассматривает практику менеджмента как:

- А. Путь развития недовольства трудом у работников (8г)
- Б. Не влияющую на продуктивность работников
- В. Теоретическое объяснение количественных результатов труда
- Г. Как поддержку и объяснение авторитаризма

9. Теория мотивации и гигиены Герцберга предполагает, что:

- А. Мотиваторы отражают индивидуальные потребности в персональном росте и прямо связаны с работой (9а)
- Б. Денежная мотивация повышает ответственность работников
- В. Наличие гигиенических факторов повышает удовлетворённость работников
- Г. Все вышеуказанные предположения ошибочны

10. Мотивация индивида это:

- А. Внешний его двигатель (10в)
- Б. Его подсознательное управление
- В. Его внутренний двигатель
- Г. Не поддаётся определению

ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Структура главы:

- **Сущность процесса планирования человеческих ресурсов**
- **Системный подход к планированию занятости в организации.**
- **Цели и задачи планирования**
- **Сбор и анализ информации**
- **Процесс прогнозирования и планирования ЧР**
- **Отношение менеджмента к прогнозированию и планированию ЧР**

Цели изучения:

В конце данной главы вы сможете:

- Чётко формулировать важность планирования ЧР во всей системе стратегического планирования организации
- Описать преимущество использования системного подхода для планирования занятости
- Перечислить цели и задачи планирования ЧР
- Развить (разработать) план ЧР для работы организации
- Определить связи планирования ЧР с остальными организационными процессами и внешней средой
- Определить направления в которых описание (инвентаризация) навыков и способностей наиболее эффективно может быть использовано в работе вашей организации
- Объяснить важность правильной оценки планов (прогнозов) со стороны менеджмента

2.1. Сущность процесса планирования человеческих ресурсов

Современное успешное функционирование любой организации предполагает предвидение основных направлений развития и планирование соответствующих шагов. Глобализация и интеграция экономических процессов сопровождается повышением их динамизма и взаимозависимости, что требует, особенно для средних и крупных организаций, испытывающих воздействие большого количества внутренних и внешних факторов, тщательного их изучения, оценки и определения основных направлений движения. Из экономической истории можно привести множество фактов, когда выбор правильного направления развития оборачивался колоссальным эффектом и наоборот. Всемирный экономический кризис 2008-2009 годов ещё раз подтвердил это. Те компании, которые увлеклись за погоней больших прибылей, потеряв при этом чувство реальности и рациональности, оказались на грани банкротства.

Экономическое развитие движется в направлении возрастания роли человеческого фактора как экономического ресурса, уникальность которого состоит в его двойственной функции:

- а. как движущей рабочей силы
- б. интеллектуальной созидющей мощи.

Анализ, оценка и разработка соответствующих предупредительных мер в организациях осуществляется посредством планирования действий на предстоящий период. Эффективное планирование ЧР (ПЧР) - ключевой фактор обеспечивающий организационную эффективность. В идеале, планирование ЧР должно предшествовать всем остальным видам деятельности.

Систематическое планирование деятельности имеет очень важное значение для определения целей организации в целом. Оно позволяет менеджерам организации на основе

анализа информации и оценке тенденций развития рынка, планов конкурентов, внутренних ресурсов чётко определить цели организации. Наилучшим ответом на прогнозируемые изменения являются соответствующие планы в соответствующем месте и в соответствующее время. В конечном счёте, успех организации зависит от включения планов по ЧР в стратегический план организации. **Планирование** – это процесс, через который решения направляются на достижение целей организации. Планирование также предполагает определение курса последовательных акций, необходимых действий для достижения этих целей. По существу планы – **копии** намечаемых действий. Они определяют линию, направление совместной работы членов организации для достижения совместной цели.

Таким образом, **планирование человеческих ресурсов** (ПЧР, или HRP от human resources planning- в англ. литер.) - представляет собой перечень конкретных действий по определению количественных и качественных потребностей организации в персонале и путей их удовлетворения, направленных на достижение целей организации. Для обеспечения того, что бы рабочая сила включала в себя всех, кто обладает необходимыми способностями и квалификацией, на стадии составления планов, проектов должны быть исключены все лишние работы, подготовлен план тренинга, менеджеры всех департаментов должны принять активные, предупредительные решения, которые гарантировали бы большую продуктивность всей организации. В ходе этого процесса имеющиеся человеческие ресурсы организации сопоставляются с проектируемой потребностью в будущем и, соответственно, с организацией программ найма, обучения, перераспределения и возможного увольнения работников.

2.2. Системный подход к планированию занятости в организации

Планирование ЧР – процесс анализа потребностей организации в работниках в изменяющихся экономических, политических и внешних условиях и развитие соответствующих программ и политики, направленной на удовлетворение этих нужд. Процесс планирования предполагает постановку и решение следующих, взаимосвязанных трёх задач:

- Установление политики и практики, определяющих специфические потребности в занятости
- Осуществление набора (сокращения) с целью удовлетворения этих потребностей
- Установка практики подготовки и развития для текущих и новых работников

Для того, чтобы планирование ЧР отвечало внутренним и внешним требованиям быстро изменяющейся внешней среды оно должно быть системным, предполагающим учёт, прежде всего, технологических требований, изменяющихся условий рынка труда, новых законодательных актов и судебных решений, которые могут воздействовать на предприятие или его работников. В этом случае планирование ЧР будет эффективным, конкурентоспособным, постоянно развивающимся процессом. Системный подход к планированию позволит обеспечить предприятие мотивированными, подготовленными людьми (специалистами), необходимыми для выполнения действий, отвечающих целям организации. Ниже приведено схематическое изображение системного подхода к планированию.



Рис. 2.1. Системный подход к планированию занятости в организации.

Профессионалы по ЧР должны быть способны комплексно управлять социально-культурным и экономическим развитием организации. Это обусловлено динамичностью бизнес-среды, непрерывным потоком поступающей новой информации, которая воздействует на способность организации сохранить свои позиции и ответить на постоянно меняющиеся потребности, создать положительный общественный имидж.

2.3. Цели и задачи планирования человеческих ресурсов

Выше было отмечено, что удовлетворение потребностей организации в персонале требует тщательное планирование и поиск квалифицированных кадров. Планирование позволяет обеспечить источник востребованных работников с соответствующими навыками, по мере возникновения в

них потребностей.

Цели планирования ЧР следующие:

- Подготовить долгосрочный (стратегический) и среднесрочный (оперативный) прогноз специфических и общих потребностей в ЧР.
- Предусмотреть меры по развитию удовлетворённости и продуктивности работников, направленных на сокращение текучести и внешнего набора
- Обеспечить допустимый уровень возврата инвестиций вложенных в ЧР
- Увязать потребности ЧР с общей активностью организации
- Способствовать установлению соответствия политики и практики занятости соответствующим государственным регулирующим актам.

Исходной точкой в процессе планирования является определение краткосрочных и долгосрочных целей и задач, которые наиболее важны для данной организации. Во - первых, руководство должно чётко сформулировать цели организации и довести их до тех кто планирует ЧР, для того, чтобы имеющиеся ЧР могли быть полностью использованы. Во - вторых, исходя из этих целей, профессионалы ЧР прогнозируют (рассчитывают) количество и виды квалифицированных групп рабочих необходимых для всех уровней организации.

Важнейшее значение имеет определение задач компании в области объёма и ассортимента продукции, методов производства, рынков сбыта и т.д. Вслед за этим должны быть рассмотрены краткосрочные оперативные цели и их текущее и будущее обеспеченность работниками (ЧР). Схематическое изображение основных задач процесса планирования ЧР приведена ниже.

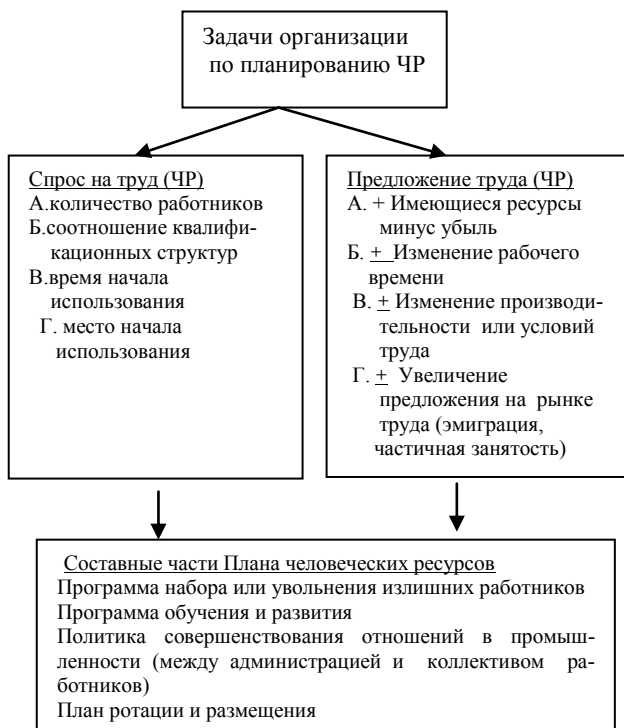


Схема 2.2. Задачи планирования ЧР в организации.

Серьёзные проблемы возникают, если планирование в организации производится не систематически и на короткий период. Например, крайне нерационально для организации увольнять работников из одной структуры организации, если их способности могут быть использованы в другом отделе, который планирует осуществить дополнительный набор новых работников. И для процесса планирования, и для внутренних коммуникаций это является серьёзным упущением. Для обеспечения эффективности и избежания малоэффективных решений, планировщики ЧР должны иметь представление о всей организации.

Взаимосвязь с другими организационными структурами

Для эффективного планирования также требуется, координация деятельности департамента ЧР со всеми остальными департаментами. Данный диалог необходим менеджерам ЧР с целью обладания достоверной информацией, такой как реалистичное планирование затрат и имеющихся в организации наличных финансовых ресурсов. Затраты на найм и подготовку новых рабочих должны рассматриваться также детально как и стоимость закупаемых машин, средств на обновление и поддержание оборудования предприятия, увеличение инвентаря и т.д. Таким образом, стратегическое планирование ЧР – интегрированная часть стратегического планирования бизнеса. Этот факт усиливает необходимость включения ведущих исполнителей (руководителя) по персоналу в команду менеджеров, принимающих наиболее важные решения.

Взаимосвязь с внешней средой

Планирование ЧР должно также предусматривать реагирование на многие внешние факторы, воздействующие на организацию, и по возможности, предусматривать эти факторы, с целью снижения их негативного воздействия. Предсказание негативных внешних факторов и планирование мер по снижению их воздействия могут стать важным преимуществом для организации.

Так, имеющие место в республике за последние три года высокие темпы инфляции (в 2004г.-6,7%, 2007-16,7% и 2008г.-20,8%), высокие отчисления подоходного налога в фонд социальной защиты (в целом 25%), колебание деловой активности не стимулируют работодателей на расширение занятости и заключение долгосрочных договоров найма с работниками. В этих условиях растёт скрытая, неконтролируе-

мая, налогом не облагаемая занятость.

Социально-политические процессы могут влиять на все обязанности департамента ЧР. В качестве примера можно привести требования законодательства о размере минимальной заработной платы (75 манат-2008г.), об отчислениях (22% от общего фонда оплаты) в социальный фонд, которые в данном случае являются фактором внешней среды, воздействующей на планы организации. В качестве другого примера можно привести фактический прессинг исходящий от самих работников и общественных организаций, и требование вытекающее из самих законов о необходимости обязательного выполнения предусмотренных в них социальных обязательств, сокращённый рабочий день для работников до 18 лет, ограниченный рабочий день для женщин с грудными детьми и т.д. Направления политики ЧР, ясно подкреплённые социальным законодательством являются дополнительным моральным стимулом для рабочих. Желание правительства республики внедрить такие законы как Обязательное Медицинское Страхование, с учётом финансовых возможностей организации и т.д. служит позитивным мессажем для работников.

Очевидно, компании должны рассматривать и вопрос о моральном состоянии и поддержке работников, которое приветствуется со стороны общества.

С другой стороны, изменение внешних экономических условий может привести к необходимости сокращения работников. Увольнение работников, в свою очередь, может породить враждебное общественное отношение. Разразившийся с конца 2008 года всемирный экономический кризис уже привёл к приостановке деятельности двух металлопрокатных предприятий в городе Баку и многих средних строительных компаний, о возможном сокращении штатов говорят в крупнейших компаниях – операторах мобильной связи республики.

Соответствующее предсказание развития экономиче-

ской ситуации и организация переподготовки сокращаемых работников может смягчить негативное отношение работников к принимаемым мерам. Даже при высоком качестве подготавливаемых планов менеджеры ЧР имеют минимальный контроль над инновациями, технологиями и дефицитом сырья. В связи с этим необходимо, по мере возможности, избегать незапланированные мероприятия, могущие оказать отрицательное воздействие на рабочую силу организации.

Планирование ЧР комплексная и сложная работа, предполагающая удовлетворение внутренних потребностей организации в занятости с учётом интересов самих работников. Планы занятости ЧР должны быть аккуратно составленными, реальными, соответствующими целям организации, находиться в гибкой связи с окружающей средой, создающими предпосылки для эффективного, удовлетворённого труда работников.

2.4. Сбор и анализ информации

Эффективное планирование ЧР и принятие решений зависит в значительной степени от качества и количества доступной информации. Для этого требуется система быстрого и аккуратного сбора информации, его оценки и проверки его достоверности. Обработка собранных данных может рассматриваться как следующая по важности ступень в деятельности департамента ЧР.

Система планирования должна снабжаться информационной системой, отражающей специфические цели, и соответствующей требованиям организации. Например, численный состав, структура департамента ЧР зависит от информации о размерах самой организации, производимой им продукции и услуг.

Разрабатываемый план по ЧР также должен исходить из специфики проектируемых работ. Проектирование работы как процесс установки связанных задач, будет обсуждён в Главе 3.

Выполнение задачи анализа данных требует использования таких средств сбора информации, которые позволили бы проектировать реальные работы, обеспечивающие работников приемлемым уровнем удовлетворённости (что обеспечивает достижение работниками продуктивности и эффективности), в то время как продуктивность и эффективность соответствуют установленным задачам, требованиям организации.

Опись (Инвентаризация) навыков

Описание навыков очень важный момент в планировании потребностей в персонале. Разрабатывая план по человеческим ресурсам (ЧР), в каждый данный период, очень важно знать навыки и способности уже нанятых работников. Хотя и менеджеры маленькой организации могут знать всех своих работников, выполняемых ими рабочих функциях, их навыки способности, тем не менее, очень важно для любой организации количественное определение этой информации. Система описи (инвентаризации) навыков – средство, позволяющее менеджерам получить доступ к этой информации.

Опись навыков, умений работников, представляет собой организованную систему сбора в каталоги и извлечения информации о навыках работников. Большинство организаций имеют часть или всю информацию, необходимую для составления (группировки) информации, в одной или в другой форме. Это может быть и просто ящик, полный карт с индексами, или комплексом компьютеризованных программ, обеспечивающих отличную количественную передачу и обновление информации. Масштабы, сложность, изменчивость организации определяют необходимость обновления его инвентаризации.

Базовая система учёта (инвентаризации) навыков (способностей) – это прежде всего указатель **имён** и соответствующих личных и связанных с работой **характеристик**.

Успешная система инвентаризации способностей предполагает наличие путей получения необходимых данных, их обновления, и лёгкую их доступность. Подобная система учёта навыков и лёгкого их получения поможет менеджменту в принятии различных решений относительно персонала, продукта и услуг. Учёт навыков может помочь менеджменту сфокусировать внимание на новых направлениях развития, расширения предприятия и проведении стратегических изменений. Если организация имеет резерв не использованных (или уникальных) специфических способностей работников, учёт позволит менеджерам выбрать новое направление для предприятия, базируясь на наличие имеющихся навыков.

Использование системы учёта навыков зависит от типа собранной информации. Система учёта навыков должна учитывать имеющиеся способности и навыки всех работников (включая их образование и подготовку). Планировщики ЧР используют эту систему прежде всего для обзора имеющихся навыков в организации, в соответствии с общими потребностями (требованиями) ЧР. Очень затратно (не эффективно) для компании искать, нанимать, подготавливать новых работников, когда компания уже имеет работников с необходимыми навыками. Это тем более актуально, что по приблизительным оценкам расходы по указанным статьям в среднем на одного работника средней квалификации составляют 3-5 тысяч манат. В организациях, обладающих базой данных для целей планирования, его использование может быть расширено для потребностей новых программ. Информация для учёта навыков, способностей (отдельных индивидов и в целом по компании) должна быть организована в форме анкеты или в виде вопросника, полезном для учёта (стыковки) специфических потребностей организации.

Персональные данные

Персональные данные должны давать завершённое представление о работнике в той мере как это возможно. Наиболее часто встречающиеся персональные данные следующие:

- Имя работника и удостоверяющие его данные
- Занимаемая позиция (должность)
- Даты рождения и найма на работу
- Состояние здоровья
- Профессиональная квалификация и история его работы в организации
- Прежний опыт работы
- Достигнутый уровень образования, вид образования (профессия), базовое образование
- Курсы повышения квалификации, семинары
- Опыт прохождения программ по тренингу и развитию
- Знание иностранного языка
- Уровень профессиональной квалификации, публикации, лицензии, патенты
- Хобби
- Наличие потенциала к развитию и лидерских качеств
- Уровень оплаты и другие данные по компенсации

Как можно видеть, подобная информация ценный ресурс навыков, необходимый для создания полной картины о работниках организации и планирования ЧР.

Сводные данные о работниках по всей организации

Сводные данные о работниках по всей организации должны включать:

- Общее количество имеющихся работников
- Количество работников по полу
- Количество работников по каждому типу позиции

- Имеющиеся, но не используемые навыки и таланты
- Распределение работников по возрасту (по группам работников и отдельным видам работ)
- Предусматриваемые потери по каждой категории работников (планируемые отставки, увольнения, сокращения, ранний уход на пенсию, потеря трудоспособности по здоровью, смерть и т.п.).

Ещё раз хотелось бы отметить, что комбинация учёта индивидуальных данных (способностей, навыков и т.д.) и данных о работниках в целом по организации позволяет менеджменту более эффективно управлять возможностями персонала для достижения целей организации.

Учёт менеджеров

Большая роль в повышении эффективности организации и её развитии принадлежит менеджменту. В связи с этим непреходящее значение имеет сбор и наличие детальной информации о работниках – менеджерах. Соответственно, **в управляемую** систему учёта данных о работниках должна быть включена база данных о менеджерах, в дополнение к данным об неуправленческих группах работников. О важности качества менеджмента и квалификации самих менеджеров свидетельствует следующий факт. Государственная Нефтяная Компания Азербайджана за 2006 год при добыче нефти более 8 млн. тон нефти имела численность работников в 58 тысяч человек, а в 2007 году при добыче 7,6 млн. тон в 64 тысяч человек. В то время как российская LUKOIL при численности в 50 тысяч человек добывает в год более 60 млн. тон нефти, а ВР при численности в 1879 чел, добывает более 16 млн.т. нефти. В результате в ГНКР Азербайджана себестоимость 1т. нефти в 4 раза выше, чем в ВР.

Система учёта менеджеров может накапливать информацию используя одну из следующих двух точек зрения: **ориентированную на персонал или на работника**. Базу данных о

менеджерах можно считать заполненной, если она включает всю информацию о каждом менеджере. Включение в базу данных должно осуществляться с оценкой продуктивности каждого работника, указанием его сильных и слабых сторон, потенциала развития. Если при сборе данных используется метод **ориентации на работу** (или позицию) в этом случае накапливается информация о требованиях к каждой позиции менеджера, исключая указание персоны, которая занимает эту позицию в данный момент. В результате детализированная информация о квалификационных требованиях для данной работы снабжает руководство одновременно с перечнем будущих кандидатов на данную работу и перечнем тренингов, которые должен пройти кандидат, занявший эту позицию.

Применение той или иной системы сбора данных зависит от необходимости и удобства извлечения и использования информации для принятия управленческого решения.

На Рис.2.2. дана схема замещения управленческих работников, базирующейся на системе собранных данных о менеджерах. Данная схема удобна как для принятия решений о замене, так и для подготовки долгосрочной программы развития организации и управленческих работников (менеджеров).

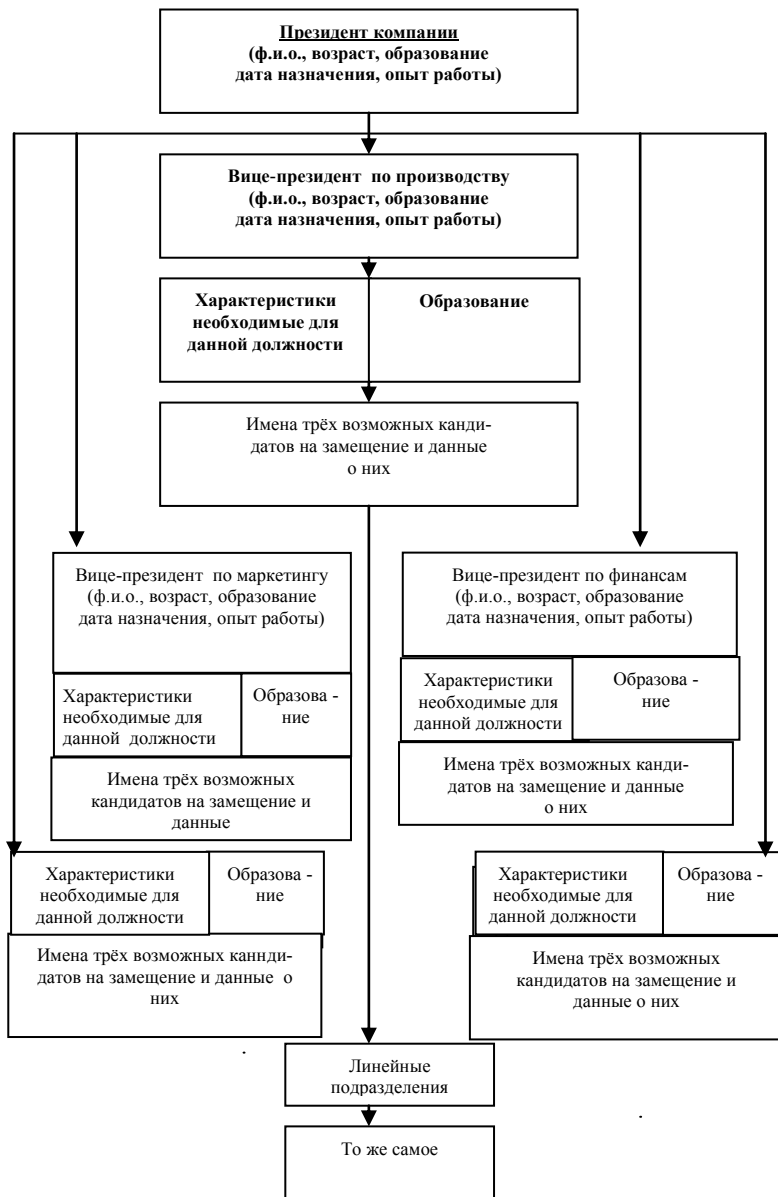


Рис.2.2. Схема замещения менеджеров.

2.5. Процесс планирования и прогнозирования ЧР

Для планирования ЧР необходимо знать будущие потребности в кадрах, количество и типы людей (пол, возраст, специальность, квалификация и т.д.), которые будут необходимы для достижения целей стоящих перед организацией. Данная задача может быть разделена на две взаимозависимые части:

- Определение потребности организации в работниках, необходимых в соответствии с проектом развития на определённый период (1 год, 5 или 10 лет)
- Анализ возможностей имеющейся рабочей силы, с целью выявления степени соответствия требованиям организации на планируемый период.

Сравнение этих двух прогнозных данных даст менеджерам возможность выбрать одну из следующих трёх стратегий: где и сколько работников набирать дополнительно на сколько человек сократить персонал и развивать тренинговые программы сгруппировать обе вышеуказанные стратегии.

Помимо анализа внутренних факторов, руководство должно изучать внешние факторы. Действующие в мире тенденции не всегда имеют ожидаемое продолжение, а новые, постоянно действующие факторы могут менять содержание баланса рабочей силы.

Так никем не ожидавшийся, глобальный экономический кризис стартовавший осенью 2008 года привёл к 10-20%-му сокращению объёма производства и продаж в большинстве экономически развитых и развивающихся стран мира и в первые за последние 30 лет достижению 6-10%-го уровня безработицы.

Быстрые изменения в технологии изменяют ударение в требованиях к навыкам. Постоянное изменение рынка труда важнейший фактор, воздействующий на поставку квалифи-

цированных работников. Так, бурное развитие строительства и информационных технологий в республике, сопровождающееся широким распространением средств мобильной связи и компьютеров, привело к резкому возрастанию спроса на соответствующих специалистов.

Таким образом, планирование и прогнозирование должно быть динамическим процессом, разрешающим как непредвиденные, так и ожидаемые процессы (т.е. их предсказывающие). Прогнозирование больше наука возможного. От прогнозирования требуется предвидение тенденций и изменений в экономике и окружающих условиях, даже маленькая ошибка может перечеркнуть весь план. Эта потенциальная возможность одна из важнейших причин, почему процесс планирования должен быть динамичным и гибким, постоянно впитывающим новые условия. Первое, что рассматривается при планировании - это цели организации. Важнейшая цель использования планирования и прогнозирования ЧР – обеспечение организации кадрами, необходимыми для достижения его цели. Общий персонал организации должен быть детерминирован в соответствии с этими целями.

Для определения потребностей в человеческих ресурсах широко используются следующие четыре метода:

- А. метод анализа тенденций
- Б. анализ относительных пропорций
- В. графический анализ двух и более переменных
- Г. метод подсчёта с помощью специальных программ

Метод анализа тенденций предполагает изучение количества работников фирмы за последние 5 лет, с целью определения будущих потребностей. Анализ можно проводить как по общему количеству работников, так и по профессиональным группам. Таким образом, можно выявить тенденцию развития численности работников за предшествующий период и предположить её сохранение на предстоящий определённый период. При этом нельзя забывать, что и другие

факторы, такие как продуктивность, объём продаж будут влиять на потребность в работниках.

Анализ относительных пропорций базируется на анализе соотношения между двумя показателями, развитием объёма продаж и численностью работников. Например, на каждого работника магазина, при общей численности в 5 человек, приходится 100 тысяч манат продаж в год за последние 5 лет. Если план развития магазина на следующий год предусматривает доведение объёма продаж до 1 млн. манат и 2 млн. манат в течение последующего года, то дополнительно потребуется, соответственно, 5 и 10 продавцов, при условии неизменности объёма продаж в расчёте на одного продавца.

Подобно первому методу, анализу тенденций, и здесь исходной является предположение о неизменности продуктивности (продаж), приходящегося на одного работника.

Графический анализ двух и более переменных основывается на изучении и оценке двух и более факторов, отражающих деловую активность вашего бизнеса и численность работников. И если вырисовывается определённая пропорция и вы планируете изменить в определённом направлении свой бизнес, то возможно, соответственно, определить и численность работников. Предположим, что численность больничных коек в больнице планируется увеличить с 100 до 500 в ближайшие 5 лет. Директору департамента ЧР необходимо определить потребность в количестве медсестёр. Для этого собираются данные по нескольким, скажем восьми больницам и составляется его графическое изображение.

Размер госпиталя (Количество больничных коек)	Количество медсестёр
100	130
150	120
200	234
250	250

300	310
400	360
450	470
480	460
500	490

Приведённые данные можно отразить в виде графика, осью Х в которой будет количество больничных коек (размер госпиталя), а осью У- количество медсестёр и провести прямую линию, имеющую минимальное расстояние до каждой из точек, указанных в графике то можно будет получить экстраполяцию проектируемой величины - .

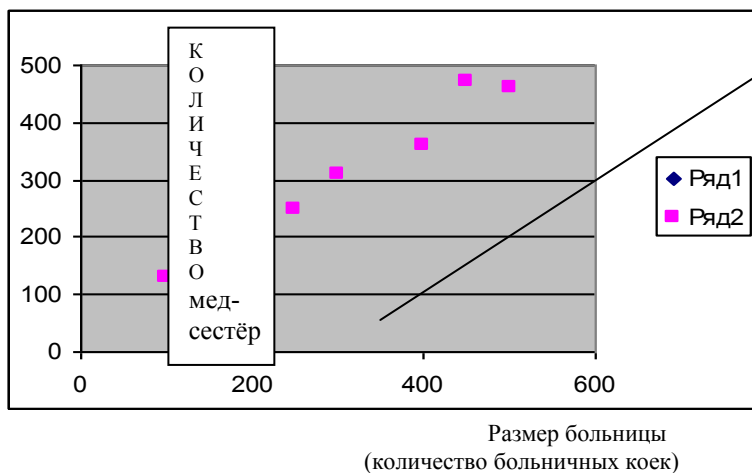


Рис.2.1.Графическое изображение связи между количеством больничных коек и медсестёр.

490 медсестёр на 500 больничных коек.

Г. Для определения потребности в количестве работников можно использовать **метод подсчёта с помощью специальных программ**. Специалист по планированию, работая в тесном контакте с линейными менеджерами, собирает информацию о времени, необходимом для производства единицы изделия $t_{\text{един.издел.}}$ в чел-часах, которая состоит из времени затрачиваемого основными рабочими, занятыми непо-

средственно на сборке и производстве изделия, времени вспомогательного персонала, занятого обслуживанием основных рабочих, и времени не нормированных работников (менеджеров). Затем общее количество чел - часов, требуемое для производства рассчитывается путём умножения $t_{\text{един.издел.}}$ на объём проектируемого производства.

$$Q \text{ тр.произ.} = t_{\text{един.издел.}} \times V \text{ произ.}$$

Количество требуемых работников определяется путём деления $Q \text{ тр.произ.}$ на время располагаемое одним работником $T \text{ раб.вр.}$, с учётом заболеваемости, простоев и т.д.

$$Ч \text{ персон.} = Q \text{ тр.произ.} : T \text{ раб.вр.}$$

Объём требуемого труда непроизводственных работников может быть исчислен как путём использования данных за текущий период, так и путём экспертной оценки соотношения прямого и непрямого труда.

Специалисту по планированию и прогнозированию требуется понимание факторов, определяющих текущее предложение и спрос на людей с необходимыми навыками и они должны решать какие факторы могут иметь место в будущем. Многие факторы вне контроля организации и потому не возможно предусмотреть каждое изменение в меняющихся условиях. Для эффективного планирования и прогноза необходимо предусмотреть как можно больше возможных изменений, что ещё раз подтвердил глобальный экономический кризис 2008-2009 годов, и его возможное воздействие на потребности организации в ЧР.

После того как составлен план, организация может удовлетворить свои потребности посредством принятия руководством (менеджментом) соответствующих решений о наборе и найме.

2.6. Отношение менеджмента к прогнозированию и планированию ЧР

Какой бы метод планирования ЧР не использовался, отношение, суждения менеджмента о нём играют большую роль. Это очень большая редкость, чтобы какая-либо историческая тенденция, пропорция или отношение имели продолжение в неизменном виде в будущее. Ваше отношение, суждение, оценка, основанная на фактах – это то, что может изменить прогнозы на будущее. Важные факторы или события могут значительно изменить первоначальные планы потребности в кадрах. В качестве таковых могут быть следующие:

1. Решение о повышении качества продукции (сервиса) или вхождении на новый рынок. Это может привести к изменению требований к навыкам и способностям работников, необходимым для решения указанного вопросов.

2. Технологические и административные изменения ведущие к увеличению продуктивности. Повышение производительности труда работников может привести к снижению потребности в количестве требуемых работников. Это может произойти в результате внедрения нового оборудования или реструктуризации управления.

3. Наличие значительных финансовых ресурсов позволит нанять дополнительное количество работников и платить более высокую заработную плату. Возможна и обратная ситуация: ограниченный бюджет ограничивает возможности найма и размера оплаты работников.

Планирование ЧР процесс, в котором цели организации переводятся в текущие и проектируемые потребности в персонале. Менеджеры по ЧР в возрастающей степени вовлекаются в этот процесс. Эту возрастающую вовлеченность, обуславливают как вышеуказанные причины, так и необходимость согласования с соответствующими общереспубликанскими программами и соответствующими законодательными актами.

тельными актами. Кроме того, реструктуризация экономики в 1990-е годы разрушила традиционный рынок труда, создав дефицит в некоторых сферах и избыток в других. Глобальный финансовый и экономический кризис также породил серьезные проблемы снижения объема производства и сокращения численности работников. Компетентное ведение экономики во многом связано с аккуратным прогнозированием максимальных затрат вовлекаемых на набор, найм, подготовку и развитие работников и высокой стоимости неэффективного использования текущих человеческих ресурсов. Для управленцев ЧР, компетентность в планировании ЧР связана с посылкой ясного сообщения: важнейшая функция этого департамента помочь организации максимизировать возврат средств, инвестируемых в персонал. Этот факт ставит руководство на позицию полезного помощника организации в достижении целей продуктивности.

Заключение

Для оказания эффективной помощи организации в достижении поставленных целей специалисты по ЧР должны быть активными в подготовке продуманной политики планирования. Поступая так они тщательно планируют краткосрочные и долгосрочные потребности в ЧР с учётом краткосрочных и долгосрочных программ учёта целей организации.

Специалисты по планированию должны учитывать внутренние организационные процессы и план по ЧР должен быть в контексте общей финансовой картины организации. Чётко и однозначно должны быть определены цели и задачи планирования. Профессионалы по ЧР должны быть частью общей команды по планированию, обслуживающей интересы всех департаментов (отделов). Внешние факторы также оказывают сильное воздействие на процесс планирования ЧР. Планировщики ЧР в своей деятельности должны реагировать на давление оказываемое социальными законами, изменения в рабочей силе, технологическое развитие, воздействующее на организацию и т.д.

Менеджеры ЧР постоянно должны обновлять текущую базу информации, включающую учёт доступных персональных навыков. База данных должна включать информацию и о менеджерах (менеджер ориентированную), ориентированных на персонал или на работу.

Планирование будущих потребностей организации в ЧР должно включать проектирование его потребностей на весь предстоящий период и анализ текущих возможностей Рабочей силы, с целью определения в какой мере они удовлетворяют эти потребности. На базе собранной данной информации менеджер по ЧР, он или она, могут принять соответствующее решение о наборе и тренинге. Предвидение и планирование – процессы находящиеся в движении, которые

требуют непрерывного мониторинга и гибкости. Важное значение имеет отношение менеджмента к прогнозам и планам на будущее. Практика свидетельствует, что игнорирование тенденций также опасно, как и их переоценка, особенно в условиях повышения динамизма экономических процессов.

Вопросы для тестов

1. Планирование потребностей в человеческих ресурсах (ЧР) должна предшествовать другим видам деятельности управления человеческими ресурсами, так как:

- А. это позволяет департаменту ЧР определять свои программы в соответствии с своими потребностями (1б)
- Б. это позволяет организации определять свои цели и конкретные потребности
- В. это позволяет определять власть (авторитет) департаменте ЧР
- Г. она воздействует на финансовую деятельность организации

2. В наименьшей степени воздействует на планирование ЧР:

- А. изменения на рынке труда
- Б. предшествующие данные об объёме продаж и доходов
- В. государственные нормативные акты (2в)
- Г. технико-технологические инновации

3. В чём заключается важность интеграции плана ЧР в стратегическое развитие других областей организации:

- А. оно обеспечивает финансовую автономию департамента ЧР (3б)
- Б. оно даёт профессионалам ЧР достоверную информацию о внутренних потребностях организации
- В. менеджеры ЧР получают большую по сравнению с другими информацию о рынке труда
- Г. все вышеуказанные аспекты.

4. Первый шаг в планировании ЧР- это определение

- А. философии организации (4г)
- Б. политики организации
- В. функций ЧР
- Г. краткосрочных и долгосрочных целей

5. Важнейшая цель системы инвентаризации навыков:

- А. помочь работникам в выявлении и устранении ненужных навыков
- Б. выявление навыков, сильных сторон и потенциальных возможностей, имеющихся у работников (5 б)
- В. запись деятельности профсоюзов
- Г. выявление наименее эффективных работников

6. Подготовленный план человеческих ресурсов должен:

- А. быть конфиденциальным и предназначен для использования только высшим руководством (топ-менеджерами) (6в)
- Б. систематически обновляться каждые три месяца
- В. должен отражать новую, сложившуюся в организации в организации ситуацию
- Г. быть доступны для пользования любым департаментом

7. Главное различие между стратегическим и оперативным планированием ЧР состоит в том, что:

- А. стратегическое планирование связано с долгосрочными процессами (7а)
- Б. оперативное планирование связано с долгосрочными процессами
- В. не существенно
- Г. стратегическое планирование предназначено для высшего руководства

8. Внутренними факторами, воздействующими на ЧР являются:

- А. факторы рынка труда (8в)
- Б. политические изменения
- В. бюджет организации
- Г. изменения в экономике

9. Схема замещения менеджеров используется прежде всего:

- А. для определения имеющихся и будущих менеджерских талантов организации
- Б. для внешнего набора (9а)
- В. как источника определения заработной платы и льгот для данной группы работников
- Г. как один из компонентов оценки исполнения работы

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РАБОТЫ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

Структура главы:

- **Составные элементы процесса анализа работы**
- **Методы анализа работы**
- **Описание работы (должностная инструкция)**
- **Спецификация работы (квалификационные требования)**
- **Критерии продуктивного труда и оценка работников**
- **Мониторинг процесса управления ЧР**

Цели изучения:

В конце данной главы вы будете способны:

- Указать разницу между анализом работы, спецификацией работы и описанием (должностной инструкцией) работы и различать использование каждого из них в процессе совершенствования работы
- Описать методы анализа работы
- Разработать стандарты выполнения работы для вашей организации, используя спецификацию и анализ работы, составить простые образцы спецификации работ (квалификационных требований)
- Создать простые образцы описаний работ (должностных инструкций)
- Вести тщательный анализ работы, соответствующего рабочего места

3.1. Составные элементы процесса анализа работы

Любая организация представляет собой совокупность рабочих мест (позиций), на которых трудится персонал. Для принятия управленческого решения всегда необходима исчерпывающая информация. Менеджеры должны знать назначение каждой работы и рабочей позиции прежде, чем начнётся процесс набора и отбора персонала, будут развиты продуктивные программы тренинга и мотивации рабочих и служащих, установлены критерии оценки исполнения работы. **Анализ работы** – это процедура определения функций, обязанностей каждой рабочей позиции и характеристики людей, которые будут наняты на эти позиции.

Информация, полученная в результате анализа может быть использована для различных направлений деятельности департамента ЧР, как это указано в рис. 3.1.

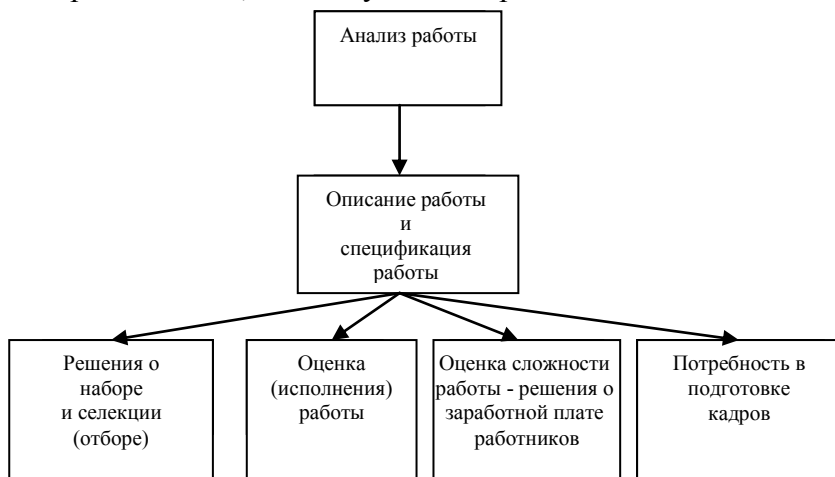


Рис.3.1. Основные направления использования информации, полученной в результате анализа работы.

Последовательность шагов (действий).

Процесс анализа работы состоит из следующих четырёх шагов:

- Анализ работы по подразделениям, структурным единицам
- Индивидуальный анализ непосредственно самой работы
- Описание работы (операций) и составление должностной инструкции
- Спецификация работы, подготовка квалификационных требований и профессиональных качеств, необходимых для выполнения работы.

Анализу работы на базе департамента (отдела) или подразделения предшествует идентификация группы взаимосвязанных задач и определения их как рабочей категории, т.е. необходимой для выполнения работы. Этот анализ затем становится основой индивидуального (по позициям) описания работы, детализирующей границы работы и специфические задачи. Затем следует подготовка к составлению спецификации работ, т.е. определение минимума квалификационных требований к работе, необходимых для успешного выполнения данной работы. Таким образом, для приближения к установлению стандартов оценки эффективности выполнения работы, менеджер использует четыре взаимосвязанных этапа работ:

- анализ работы по департаменту или подразделению;
- анализ отдельно взятой (индивидуальной) работы;
- описание работы и подготовка должностных инструкций;
- составление спецификации работы (минимальных требований, необходимых для
- выполнения данной работы).

Организация может достичь своей цели – большей продуктивности, путём систематического анализа и описания

работ, спецификации навыков, способностей, квалификации, требуемых для их выполнения. Кроме того, описание и спецификация работ используется и менеджерами, работающими с профсоюзами и ведущие с ними и рабочими коллективами переговоры. Данная практика может помочь организации в справедливом, объективном решении трудовых споров. Необходимо также отметить, что они обслуживают и другие цели политики организации, такие как найм на работу, назначение на должность, установление и развитие стандартов выполнения работы, стратегическое планирование рабочего персонала, тренинга и развития персонала.

Хорошее управление зависит от хорошей **информации**. Ценная информация базируется на описании работы и может быть получена путём скрупулёзного подхода к анализу выполнения работы на всех уровнях. Его комбинация с результатами, исходящими из спецификации работы (т.е., описания требований к исполнителю) позволяет прояснить следующие аспекты работы:

- Требуемые рабочие действия (последовательность действий)
- Оборудование, орудия и используемые материалы
- Тип и количество производимой продукции, оказываемых услуг
- Окружающая работу среда (стимулы, график работы, организационные и социальные факторы)
- Физические и физиологические требования
- Название и расположение организации, её подотчётность (кому подчиняется и отчитывается)
- Требования предъявляемые к навыкам и знаниям

Квалифицированный анализ работы должен начинаться с изучения, понимания философии организации, **его миссии и целей**, стратегической роли, которую играет каждое его подразделение. Анализ работы не должен рассматриваться только как активность (действия), но она предусматривает и

вклад в достижение целей организации. Как показано в Схеме.3.2. природа и границы программы анализа работы должны быть определены целью использования информации. Например, организация может использовать информацию об анализе работы с целью поддержки применяемых регулирующих актов и требований равных возможностей при найме на работу, а также для установления целей тренинга и развития.

Название работы	Инженер конструктор
Организационные цели (т.е. для какой цели выполняется данная работа)	Данный анализ позволит дать информацию для: 1.Набора и селекции (отбора) 2.Согласование с утверждёнными актами, законами 3.Для проектирования работы и организационного развития 4.Тренинга и развития
Цели анализа	Обновление (расширение) описания и спецификации работ для позиции инженера- дизайнера
Необходимая информация	Компетенции (атрибуты) необходимые для продуктивной работы на данной позиции
Анализ работы срочно	Для набора и отбора инженера – дизайнера необходим для заполнения пустующей позиции
Методология	Изучение существующих описаний работы и вопросников составленных пользователями данной работы и непосредственными руководителями (контролёрами)

Схема 3.1. Возможные направления использования информации об анализе работы.

3.2. Методы анализа работы

В широком смысле, организации рассматривают работников департамента ЧР как своих аналитиков работ. В идеале, тем не менее анализ работы выполняется контролёрами (супервайзерами), руководителями соответствующих работ, самими работниками, и администраторами ЧР.

Использование комбинации методов, позволяет каждому внести своё понимание в работу, которую предстоит проанализировать. Аналитик готовится к работе путём изучения прежних анализов данной работы или описаний работы, изучает вопросник, заполненный рабочими и супервайзерами (контролёрами) и записывает все действия, связанные с выполнением работы на аудио- или видео кассету.

Прежде всего, аналитик должен выявить и записать специфические задачи, особенности данной работы. Если предшествовавший анализ или описание работы было аккуратно выполнено, полно и хорошо сформулирован вопросник, то можно будет получить достоверные данные. Кооперация рабочего на позиции и видеозапись контролёром работы в процессе исполнения позволит произвести наиболее аккуратное обновление информации.

Анализ работы, в США и ряде стран Евросоюза, играет ключевую роль в соблюдении закона о равных возможностях трудоустройства. В этих странах, согласно правительственным актам и решениям суда, работодателям рекомендовано устанавливать такие критерии оценки исполнения задания, которые основывались бы на результатах анализа этих работ. Главная причина состоит в том, что работодатель должен быть способен обосновать соответствие, т.е. адекватность, используемых средств проверки и оценки исполнения работы содержанию данной работы. Для соблюдения этого требования необходимо компетентное и тщательное описание сущности (природы) работы. Наиболее широко используемый метод сбора информации, необходимой для анализа

работы, это – **интервью**. Различают следующие виды интервью: **индивидуальное**, с каждым работником в отдельности; **групповое**, с группой работников, выполняющих одну и ту же работу; интервью с супервайзером (контролёром) или несколькими из них, которые хорошо осведомлены с содержанием и особенностями анализируемой работы. Например, многие важные действия, необходимые для выполнения работы и не предусмотренные технологическим процессом, могут быть выявлены случайно или в ходе квалифицированного интервью.

В процессе интервью наиболее часто используются следующие вопросы:

Каково содержание выполняемой работы?

Основные должностные обязанности вашей позиции? Конкретно, что вы делаете?

В каких физических условиях вы выполняете работу?

Какое образование, опыт, навыки требуются для выполнения данной работы?

Каковы физические, психические и интеллектуальные требования необходимы для выполнения данной работы? и т.д.

Интервью наиболее широко используемый метод для изучения должностных функций и обязанностей и оно позволяет получить подробную информацию от самого работника о рабочих действиях и поведении, которое может быть вне внешнего наблюдения. Для продуктивного проведения интервью вопросы должны быть предварительно продуманы и составлены в виде вопросника, а также подготовлена стратегия его проведения (выбора работника, ознакомления с ним, создания дружелюбной атмосферы).

В целях совершенствования оплаты труда может возникнуть потребность **количественного** сопоставления работ. В этих случаях используются следующие количественные методы анализа работ:

Вопросник анализа рабочей позиции (ВАРП)

(Position analysis questionnaire - english) – состоит из 194 элементов (вопросов), каждый из которых является базовым, играющим или не играющим важную роль в работе, и соответственно, оцениваемый в пределах 1-5 условных единиц (баллов). Например «написание материалов» (книги, доклада, докладной записки) оценивается по «Вопроснику...» в 4 балла (1, стр.94), что свидетельствует о важности данной операции в выполнении заданной работы. Преимущество ВАРП (PAQ- англ. аббревиат.) – состоит в том, что оно даёт количественную оценку или границы любой работы, в зависимости от присутствия (удельного веса) в ней следующих **пяти** базовых трудовых характеристик:

1. необходимость самостоятельного принятия решений, социальная ответственность, коммуникабельность
2. выполнение высококвалифицированной работы
3. выполнение физически интенсивной работы
4. управление транспортным средством, оборудованием
5. обработка информации.

Таким образом, ВАРП (PAQ) позволяет дать количественную оценку любой работы, базируясь на наличие в ней таких характеристик как самостоятельное принятие решений, квалификация (сложность) работы, управление оборудованием и обработка информации. Оно позволяет сопоставлять ценность работы, и может быть использована при определении (установлении) уровня оплаты каждой работы.

Подразделение трудовых процедур (DOL – Department of labor procedure-engl.) – представляет собой унифицированный (стандартизированный) метод, с помощью которого различные работы могут быть оценены, классифицированы и сопоставлены. Суть данного метода анализа состоит в оценке каждой работы в плане отношения работников к данным (информации), людям и вещам (средствам труда). Ниже в таблице приведены базовые (основные) виды трудовой деятельности.

Таблица 3.1

Основные функции трудовой деятельности

Отношение к информации	Отношение к людям	Отношение к вещам (средствам труда)
0. Синтезиро- вание 1. Координация 2. Анализ 3. Составлять (формировать) 4. Подсчитывать 5. Копирование 6. Сравнение	0. Ученичество 1. Согласовывание 3. Инструктаж 4. Контролиро- вание 5. Убеждать 6. Разговор- передача сигналов 7. Обслуживать 8. Проведение инструктажа- оказание помощи	1. Наладка (Установка) 2. Обработка с высокой точностью 3. Вождение – Управление 4. Манипулирование (обработка) 5. Ухаживать (уход за оборудованием) 6. Питание – загрузка 7. Обработка (оперирование)

В таблице 3.1.приведены базовые функции рабочего (работника), которые описывают как рабочий поступает в отношении информации, людей и вещей (средств труда). В отношении информации, например, базовые действия включают - синтез, координацию и копирование. В отношении людей они включают - обучение, согласование (переговоры) и контролирование. В отношении вещей (средств труда) они включают – манипулирование (обработку), ухаживание (обслуживание) и обработку (оперирование).

Все рабочие функции расположены в данной системе в зависимости от их ценности, важности. Так, анализ работы ресепшенистки- клерка показывает, что основные рабочие функции данной позиции включают, соответственно, пункты 5, 6 и 7 выше указанной таблицы, т.е. такие функции, как копирование, разговор - передача информации и работа с различными вещами. Рабочие функции медсестры в больнице включают в себя в отношении информации – координацию (1), в отношении людей – обслуживание (7) и в отношении вещей – уход за оборудованием, т.е. содержание их в чистоте.

Функциональный анализ работы – представляет собой процедуры анализа работы, основанные на выше рассмотренной системе ДТП (DOL), но с учётом привлечения и оценки дополнительной информации касательно рабочих функций, целей и требования тренинга. Различие между ФАР и ДТП в подходе к анализу работы состоит, во - первых, в оценке не только отношения работника к информации людям и вещам, но и в определении следующих **четырёх дополнительных величин**: какие дополнительные инструкции необходимы для выполнения данной работы; математические знания необходимые для выполнения данной работы; устные (разговорные) и языковые способности требуемые для выполнения задания;

- во-вторых, функциональный анализ работы позволяет идентифицировать критерии

- (стандарты) выполнения работы и **потребность** в тренинге. Таким образом, функциональный анализ работы позволяет ответить на вопрос: Какие виды тренинга должен пройти рабочий для выполнения данных задач и достижения поставленных критериев продуктивности?

Важное значение имеет снижение беспокойства рабочего, работа которого находится в процессе исследования, путём втягивания его в прямую и открытую коммуникацию. Работники должны знать, почему менеджмент анализирует его работу, и проистекающий из этого вмешательства конечный результат будет воздействовать на него. Следует вспомнить Маслоу: «Если работник продолжает оставаться продуктивным, он нуждается в ощущении того, что уровню его работы соответствует поддержка, а не угроза».

Открытая формулировка цели и вовлечение всех уровней организации позволит прояснить цели проекта анализа работы. Формальное объявление о начале данной работы должны указать причины этого; завершение процесса может быть обеспечено другими формами коммуникации: внутри-организационный меморандум; встреча с руководством;

распространение новостей внутрифирменными газетами и т.д. Менеджеры департамента, линейные контролёры (супервайзеры) и руководители профсоюзов должны быть ответственны за соответствующие устные сообщения на информационных собраниях или распространение информации между людьми.

Анализ работы на большинстве отечественных предприятий Азербайджана, проводится в рамках нормирования труда, основные идеи и подходы, которого были сформулированы во времена бывшего Союза, на этапе его начального индустриального развития, и по инерции продолжают сохраняться в неизменном виде по настоящее время.

«Увеличение количества и ассортимента поставляемых на рынок товаров можно добиться используя механизм нормирования труда, нацеленный на повышение его эффективности, т.е. увеличивая результаты труда по отношению к затратам на их достижение. Этим и определяется изначальная функция нормирования как процесса установления нормативно обоснованных затрат времени на выполнение единицы конкретной работы» (1,108 стр.). Таким образом, главной целью проведения анализа работ в указанной системе является сокращение затрат рабочего времени на производство продукции. Подобный примитивный подход к нормированию труда и, соответственно, к анализу работ, обусловлен доминированием устаревших технологий, низко квалифицированного и ручного труда в производстве. Главными его недостатками являются, во – первых, применение устаревших методов анализа и измерения затрат; во – вторых, не учёт базовых трудовых характеристик, функций и ценности работ.

Таким образом, данный подход к анализу работ не позволяет дать объективную качественную оценку сложности выполняемой работы и проводить соответствующую дифференциацию в уровне оплаты труда работников.

Сбор и оценка информации

Запись информации, получаемой в ходе анализа работы лучше производить в форме располагающей данные соответственно последовательности выполняемых заданий (работ), используемых навыков, физической и организационной дислокации работ. В секции «выполнение работы» в ходе анализа работы, функция и действия, должны быть записаны. Анализ этих записей позволит вскрыть излишние или необходимые рабочие действия. Только после организации получения подобной информации, может начаться процесс написания спецификации работы.

Анализируя и записывая необходимые факты, связанные с выполнением работы, можно указать наиболее эффективные, логичные навыки и операции необходимые для данной работы. Будучи на позиции и неся ответственность за количество и качество производимой продукции, контролёр (начальник) может одновременно производить и запись заданий и операций, связанных с выполняемой работой.

Организационная схема, технология изучаемой работы, руководство по тренингу помогут аналитику в выявлении наиболее важных элементов работы. В процессе работы у аналитика появится необходимость тщательной сортировки противоречащих качественных характеристик работы. Особенно в организациях с низким уровнем коммуникаций, возможно, что восприятие параметров работы у работника и его руководителя (супервайзера) различно; оба восприятия могут отличаться от того, что прежний аналитик или прежнее описание указало. Например, место (позиция) работы может быть отчётливо указано в организационной схеме, но мнение (взгляд) рабочего на позицию работы внутри фирменной иерархии может существенно отличаться. Таким образом, анализ работы позволяет вскрыть подобные противоречия.

Проведение анализа работы позволяет яснее раскрыть содержание работы и для самого исполнителя этой работы и

для аналитика. Для достижения этого уровня аналитик должен активно использовать данные из имеющихся описаний работ. Это также позволяет развить и обеспечить более глубокое понимание описания работ и его спецификаций.

Работники и руководители должны понимать, что аналитик не занимается оценкой исполнения работы или работника. Без разъяснения данного положения всякая иная информация может быть тенденциозной и провокационной. Кроме того, аналитик должен быть объективен при анализе работы.

Проведение анализа работ с последующим составлением на их базе должностных инструкций и квалификационных требований – сложная, трудоёмкая и дорогостоящая работа. В условиях переходного периода, переживаемого республикой, пересмотр старых и анализ новых работ находится на крайне низком уровне. В результате в крайне заброшенном состоянии находится работа по составлению должностных инструкций и квалификационных требований.

3.3. Описание работы (должностная инструкция)

Следующий шаг в процессе анализа работы – составление описания работы, иначе говоря, должностной инструкции, исходя из данных полученных в ходе её анализа. Описание работы – важнейший конечный продукт, содержание, стиль и организация которого будут содействовать его полезности. Описание работы должно быть кратким, основанным на данных, не оставляющим серых пятен для субъективных интерпретаций, использующее глаголы настоящего времени, описывающие работу аккуратно и полностью. Описание работы (должностная инструкция) (job description – engl.) – письменное изложение того, **что** работающий делает на данной рабочей позиции, **как** он это делает и **в каких** условиях выполняется работа.

Описание работы как работников с нормированным,

так и не нормированным рабочим днём (временем) включает следующую информацию, как это показано в Рис. 3.2. и 3.3.:

- Название работы, ясно отражающее обязанности должности
- Географическое и организационное расположение работы
- Краткое изложение работы, с указанием основных его целей и задач
- Уровень работы (разряд), с указанием позиции, которой он подотчётен и позиции, которой он подконтролен
- Специфические обязанности и ответственность работы (включая процент времени, необходимого для выполнения каждого из них)
- Условия работы (количество часов, структура заработной платы, график работы, специальные или особые внешние условия)

Необходимо отметить, что организация описания работы должна двигаться от общего к специфическому.

Схема 3.2. Образец описания работы (должностной инструкции) менеджера (работника с ненормированным рабочим временем)

Название позиции: Менеджер информационных систем

Статус позиции: С ненормированным рабочим временем

Диапазон заработной платы: 700 – 1000 манат

Оценка работника будет производиться ежегодно, с момента найма; первичная оценка будет произведена после 90 дней.

Оценку производит: Президент

Позиция подотчётна: Президенту и включает следующие обязанности:

1. Следовать следующим наиболее общим директивам:
 - а. самостоятельно выполнять свою работу
 - б. периодически (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, в зависимости от установленного графика, информировать президента о проводимой работе).
2. Осуществлять отбор, селекцию и развитие подчинённого персонала:
 - а. развивать дух кооперации и взаимопонимания между работниками;
 - б. обеспечивать получение членами рабочих групп тренинга, необходимого для выполнения их рабочих функций или управления машинами и агрегатами, технологическими процессами, или соответствующих методов работы;
 - в. привлекать необходимых инструкторов, преподавателей или консультантов по внедрению эффективных методов работы по сбору и обработке информации.
3. Ознакомление, разработка и внедрение различного рода инструкционных и регулирующих материалов.
 - а. использовать самые современные концепции и идеи для удовлетворения меняющихся организационных потребностей;
 - б. всячески способствовать развитию и обновлению методов и процедур работы, связанных с удовлетворением потребностей организации.
4. Планировать, распределять и контролировать исполнение производственных заданий для 7-10 подчинённых; работать в тесном контакте с остальными менеджерами, специалистами и разработчиками информационных систем:
 - а. получать, развивать и распределять различные инструкции среди работников по соблюдению технологических процедур;
 - б. разработка, внедрение и использование годового бюджета департамента.
5. Установить и развивать хорошие отношения с работниками – представителями различных организаций и союзов.

а. устанавливать связь посредством личных, устных или письменных методов со всеми заинтересованными сторонами.

б. участвовать в локальных встречах, организуемых профессиональными организациями по вопросам обработки, хранения и передачи данных.

Схема 3.3.Образец описания работы (должностной инструкции) работника с нормированным рабочим временем

Название позиции: Инженер - механик **Код позиции:** Л.П.- 3
Диапазон заработной платы: 400 манат **Разряд:** 16
Департамент/Местоположение: Производство
Позиция подотчётна: Вице-президенту по производству
Основные функции: **Затрачиваемое время, в %**
1. Оценка потребностей в оборудовании 10
2. Выбор оборудования для работы 5
3. Управление и поддержка оборудования
 в рабочем состоянии: 85
Продолжительность рабочей недели – 40 часов
Позиция утверждена: К.М. Гамидовым **Дата:** 06.03.2007 г.

3.4.Спецификация работы (квалификационные требования)

Спецификация работы или квалификационные требования определяют манеры работы и способности, необходимые для выполнения работы, как это показано в нижеприведённой спецификации типичной работы (см. схема 3.4.). Спецификация работы также определяет необходимые критерии для набора и отбора (селекции) новых работников, развития и тренинга новых и имеющихся работников, развития ясных и конкурентоспособных планов компенсации, управления процессом оценки продуктивности. Спецификация работы включает необходимые навыки; требуемые физичес-

кие, зрительные, слуховые и эмоциональные качества; ясно указывается кому данная работа подотчётна.

Схема 3.4. Образец спецификации работы (квалификационных требований)

Название позиции: _____ Категория работы: Постоянная
Отношения с вышестоящей позицией: _____

Образование/ Тренинг: _____

Опыт: _____

Требуемые навыки: _____

Физические, Зрительные, Умственные и Эмоциональные качества: __

Наличие особых профессиональных качеств: _____

Вышестоящее должностное лицо	Утверждена	Дата
------------------------------	------------	------

_____	Утверждена	Дата
-------	------------	------

Навыки работы

Необходимые навыки включают образование и опыт, необходимый для успешного выполнения работы. Требуемый уровень образования должен быть оговорен необходимостью наличия диплома или сертификата; необходимый опыт означает количество лет работы по данной специальности или аналогичной работе.

Во избежание нарушения основ предусмотренных законом «О Занятости » Азербайджанской Республики (2001 год) компании должны указать реальные навыки и опыт в спецификации работы. Квалификационные требования (спецификация работы) являются важным средством реализации требований указанных законов, запрещающих требовать от работника больше того, что в них указано. Работодатель должен быть способен продемонстрировать, что любые требования, предъявляемые к работникам, прямо связанные с требованиями выполнения работы и они указаны в выше указан-

ном документе, т.е. квалификационных требованиях. Например, организация не может потребовать уровень образования без доказательства того, что оно действительно необходимо для выполнения данной работы.

Физические, Умственные и Эмоциональные требования

Физические требования должны быть указаны конкретно, количественными терминами, допускающими ясную оценку этих факторов. Они могут включать указание веса, которое должно быть поднято, (например, для грузчиков), спуска вниз, движения пешком или любые другие физические усилия, которые выходят за пределы нормы. Например, некоторые работы (сажем работа корректора) требуют высокий уровень зрения и слуха. Эмоциональные требования (к уходу за больным, к разговору) более тонкие и связаны с стрессами на работе. Современные производства предъявляют всё более высокие требования к умственным способностям работников, умению критически и аналитически мыслить. Все факторы, обусловленные содержанием рабочей позиции (работы) должны быть учтены в спецификации работы. Необходимо избегать указания в них устаревших стереотипов, связанных с полом и возрастом. Необходимо учесть многие, ранее чисто мужские работы, сегодня вполне выполнимые женщинами. Спецификации работ должны избегать препонов типа как работа для мужчин или женщин.

Так как, спецификация работы оценивает и фиксирует уровень продуктивности (выполнения работы), который организация считает допустимым, оценка персоны или команды нуждается в определении уровня, на котором способности могут быть отображены или переданы для достижения установленного уровня продуктивности.

Например, физически неполноценный индивидуум мо-

жет выполнять отдельные задачи (работы) различным или нетрадиционным методом; будучи аккуратно составленным спецификация работы должна предусматривать минимально допустимые стандарты для данной работы и соответствующую продуктивность.

Это очевидный факт, что **спецификация работы** имеет большую ценность, является объективным средством установления **минимальных** требований к работнику. С этой точки зрения, персонал не участвует в создании объективной картины. Только работа и присущие ему существенные особенности необходимы для составления спецификации работы. Конкретную форму заявления эти спецификации приобретают в процессе найма. Поэтому работа, даже в мыслях не должна составляться под отдельный индивид, только с целью, чтобы каждый кто обладает требуемыми для занятия позиции навыками, мог принять участие в отборе.

Четко обрисованный, хорошо определённые спецификации работы – ключевой фактор в обеспечении продуктивности. Спецификация работы – минимум определённых навыков, поле труда, которые позволяют выбрать наиболее подходящего кандидата.

Беззаботно и не аккуратно составленная спецификация ведёт к соответствующему найму, неэффективному и безуспешному тренингу, возможным фактам дискриминации в работе. Далее, не корректно оценённая работа может привести к некорректной градации в вопросах его оплаты.

Ограниченная работа по составлению должностных инструкций и квалификационных требований, не соблюдение содержащихся в них требований привело к широкому распространению в организациях республики фактов занятия позиций людьми, не обладающими соответствующими навыками и способностями. Следствием подобного процесса явилось крайне низкое качество выполняемых работ и предоставляемых услуг, высокий уровень производственного травматизма и высокая вероятность различных проблем в будущем.

Описание работы и спецификация работы, тесно взаимосвязаны, это – различные средства с особыми целями. **Описание работы** характеризует рабочую позицию; **спецификация работы** – документ, определяющий навыки и способности необходимые для успешного занятия данной позиции. Наличие этих различных, но взаимодополняющих друг друга документов объясняется их целевым назначением.

3.5. Критерии продуктивности труда

Стандарты продуктивности труда закладываются уже в ходе подготовки должностных инструкций и проведения анализа работ и представляют собой механизм, с помощью которого организация ведёт диалог с работниками в отношении их продуктивности. Данная система мер называется в западной литературе **Системой оценки продуктивности** (Management Performance System) или (Appraise Performance) или **Оценкой эффективности трудовой деятельности**. Необходимость проведения данной работы объясняется следующими **тремя причинами**:

А. даёт необходимую информацию о том, какую оплату следует установить работнику

Б. позволяет провести обзор связанных с выполнением работы рабочих действий (поведения)

В. он играет центральную роль в развитии карьеры работника, в свете выявления его позитивных и негативных сторон.

Таким образом, данное средство даёт возможность систематического контроля исполнения работником своей работы, концентрации на его сильных и слабых сторонах (схема 3.5.).

Рис.3.5. Процесс оценки результатов труда (ОРТ).

После того как произведён найм из возможного числа наиболее компетентных работников, одна из наиболее важных функций менеджмента состоит в применении Оценки результатов труда (ОРТ) работника.

Почему необходимо проведение ОРТ работника?

ОРТ должен быть составной частью жизни каждого работника после завершения испытательного срока. ОРТ должен проводиться на **регулярной основе**, в периоды с равными интервалами и должен, прежде всего, сигнализировать менеджеру и самому работнику о сильных и слабых сторонах исполнителя. Одним словом, ОРТ работника призван **диагностировать проблему** на её ранней основе, до того как оно станет серьёзным, и что выгодно и компании, и самому работнику.

Для **организации** ОРТ работника может:

- Усилить удовлетворённость работой и приверженность (привязанность) к организации
- Организовать сбор предложений работников по улучшению работы
- Стать основой для карьерного роста

Для **работников** ОРТ может:

- Показать отношение к менеджменту
- Регулярно выявлять и оценивать навыки, которые требуют развития
- Помочь в выявлении его потенциала
- Установить цели и стандарты качества исполнения. Обеспечивает объективную базу (причины) для увеличения заработной платы и различных поощрений.

Подготовительная работа

1. Определить повестку митинга за две недели до её начала.
2. Обеспечить работников специальными формами оценки результатов труда, которые должны быть заполнены ими до начала намеченного митинга
3. Завершить оценку работников до начала встречи. Подготовить специальную комнату для встречи.

Порядок проведения митинга

1. Огласить повестку дня: Оценка результатов труда за последние 3 (или 6) месяцев и их обсуждение.
2. Просмотр приведённых показателей.
3. Обсуждение с работником каждого пункта, приведённого в форме.

В случае выявления расхождения в ОРТ работника, необходимо обсудить его и обосновать позицию менеджера. Обсуждение должно сопровождаться конкретными примерами и фактами, что повысит его объективность, позволит выявить узкие места и разработать меры по их «расширению», понять области, в которых требуются дополнительные усилия.

4. Предложить и обсудить цели для развития работника.
5. Подвести итоги собрания.

Провести мини - опрос:

- Что вы думаете о дискуссиях по ОРТ?
- Что я могу сделать, чтобы помочь сделать вашу работу лучше?

Не рекомендуется ведение дискуссии с назидательным тоном и использование следующих выражений:

- Вы должны...
- Если бы вы могли ...

- Я вам говорил прежде...
- Никто кроме вас не имеет данную проблему...
- У меня нет времени...
- Я не могу понять ...

Критерии оценки исполнения должны быть установлены соответствующими специалистами в процессе проведения анализа работы (см. схему 3.6. и 3.7.)

Группа по анализу работы должна установить критерии ОРТ в процессе проведения анализа работы (см. схему 3.6. и 3.7) работников с нормированным (рабочих и служащих) и не нормированным рабочим днём (административно – руководящий персонал).

***Рис. 3.6. Форма оценки результатов труда
руководящих и административных работников.***

1.Ф.И.О.работника _____ 2.Дата рождения _____

3.Название позиции _____ 4.Департамент _____

5.Имя супервайзера _____

Оцените каждый пункт в соответствующей колонне и добавьте комментарии объясняющую вашу позицию.

		1	2	3	4	5
		Неудовлетворительный	Ниже стандарта	Удовлетворительный	Выше стандарта	Выдающийся
1.Умение принимать решение	Делает независимые и временные решения					
2.Сообразительность	Стремится вносить новые идеи и подходы, оригинально и с фантазией выполняет работу					

3.Планирование	Способен различать проблемы и развивать планы для всего контингента					
4.Контроль расходов	Работать в рамках бюджета. Осуществлять необходимые подсчёты расходов.					
5. Способность к кооперации	Кооперировать с менеджментом. Представлять компанию на высоком этическом и профессиональном уровне					
6.Компетентность	Полностью исполняет обязанности и функции указанные в описании позиции (должностные функции)					
7.Коммуникабельность	Использует навыки устного изъяснения					
	Использует навыки письма					
	Использует навыки слушания					
8.Качество работы	Аккуратно осуществляет работу в пределах допустимой ошибки					
9.Способность выполнения Работы	Осуществляет допустимый объём работ в приемлемое время					

Подпись супервайзера

Подпись работника _____

Оценка результатов труда (исполнения работы), помимо вышесказанного, позволяет организации решить такие важные задачи как донести до работников представление менеджмента о продуктивности работников, опирающееся на установленные спецификации работы; с другой стороны,

создаёт возможность обмена мнением между работодателем (администрацией) и рабочим.

Будучи целесообразным и продуктивным, оценка результатов деятельности призвана установить диалог между рабочим и супервайзером (контролёром, мастером); диалог позволяющий обеим обсудить их восприятие и любые данные, собранные в процессе оценки. Открытый процесс оценки результатов труда позволяет избегать ошибок, крайних позиций, намёков, подтекстов, приносит выгоду и рабочим и руководителям процесса оценки.

Рис. 3.7. Оценка результатов труда и Формы развития для рабочих и служащих.

Имя _____

Дата оценки _____

Департамент _____

Название позиции _____

Разряд _____

Первая часть.

Укажите уровень, которому соответствует исполнение работы со стороны работника. Ниже приведены комментарии к каждому из указанных факторов.

1	2	3	4	5
Неприемлемо	Ниже ожидаемого	Частичное достижение ожидаемого	Выше ожидаемого	Полное превышение ожидаемого

		1	2	3	4	5
1.Количество работ	Объём допустимой работы, способность восприятия стандартов и времени окончания					
2.Качество работ	Аккуратность и внимание к деталям, чёткость, надёжность результатов					

3.Знание работы	Знание позиции, добытый через опыт, образование или тренинг: специальные технические знания и навыки					
4.Способность адаптироваться	Желание принять и схватить новый подход или изменения					
5. Надёжность (приверженность)	Надёжность в выполнении должностных обязанностей, стабильность в исполнении, посещаемость в смысле отсутствия прогулов.					
6. Позиция и коммуникабельность	Поддержка гармоничных отношений с остальными работниками, подразделениями, учащимися и визитёрами; стремление работать в соответствии с рабочим заданием; гибкость					
7.Способность рассуждать	Способность осуществлять анализ исполнения обязанностей занимаемой позиции тщательно и конфиденциально					
8.Управление своим Временем	Эффективно использовать время, оборудование и методы работы					
9.Способность налаживать Отношения	Посредством эффективных взаимоотношений получение информации о программе, ресурсах процедурах					
10.Инициативность	Самостоятельное начало исполнения задания, способность работать самостоятельно, степень инновативности или творчества					

**Полная оценка
выполнения работы факторы
результатов труда
соответствующей клетке**

**Выявите наиболее важные для
и отметьте их в**

- | | |
|--|--|
| <p>1. () Неприемлемо</p> | <p>Достижения не соответствуют основным ключевым целям или требованиям позиции. Рекомендуется расторгнуть контракт о найме.</p> |
| <p>2. () Ниже ожидаемого</p> | <p>Достижения в ряде областей соответствуют ключевым целям или требованиям позиции. Исправительный план должен быть развит для улучшения исполнения, В случае не проведения работником исправления, исполнение, в конечном счёте, должно рассматриваться как неприемлемое.</p> |
| <p>3. () Частичное
достижение ожидаемого</p> | <p>Достижения частично соответствуют целям, задачам позиции. Исправительный план должен быть направлен на обеспечение стабильного выполнения поставленных задач и целей.</p> |
| <p>4.() Выше ожидаемого</p> | <p>Достижения полностью соответствуют целям, задачам позиции и считаются достигнутыми. В большинстве областей исполнение превышает ожидания; в остальных находится на требуемом уровне.</p> |
| <p>5. () Полное превышение
ожиданий.</p> | <p>Достижения носят стабильный характер и превышают ключевые цели или требования позиции.</p> |

Вторая часть.

Подведение итогов оценки: { } **Позитивное**

{ } Негативное

Общее сравнение с прежней оценкой: { } Улучшено

{ } Без изменений

{ } Ухудшение

Укажите дополнительные шаги, которые будут приняты для улучшения выполнения работы работником (используйте в случае необходимости дополнительные материалы):

Замечания работника:

Своей подписью я подтверждаю, что доклад об оценке был обсуждён со мной, за исключением того, что я указал здесь.

Подпись работника _____ Дата _____

Подпись супервайзера _____ Дата _____

Комментарии главы департамента (по необходимости):

Подпись главы департамента _____ Дата _____

Обзор описания позиции произведён: Изменений нет ()
Изменено () Приложено
изменённое описание

Сам по себе процесс ОРТ представляет супервайзеру (контролёру) хорошую возможность для оценки усилий работников, направленных на исполнение работы. Супервайзер, в свою очередь, должен выдвигать в тактичной форме конкретные предложения по улучшению исполнения. Он должен стремиться к налаживанию партнёрских отношений, которые воодушевляют рабочих вносить идеи по улучшению исполнения.

Таким образом, ОРТ представляет собой просpekt с двухсторонним движением, играющего роль катализатора в повышении продуктивности работников.

3.6. Мониторинг процесса управления ЧР

В рамках процесса анализа работ менеджеру ЧР необходимо наличие специального графика периодического обзора документов и процедур анализа должностных функций, связанных с исполнением работы. Возрастающая конкурентная борьба, ускорение технико–технологического прогресса требуют проведения анализа работы на периодической основе. Эволюция в технологии предъявляет возрастающее требование к работе, что воздействует на должностные инструкции работы (т.е. условия его исполнения) и оценку его выполнения.

В ведущих западных компаниях должностные инструкции и квалификационные характеристики принято обновлять каждые два года или когда имеет место значительное обновление наиболее важных аспектов работы. На предприятиях республики данная работа за годы независимости значительно ослабла и часто носит формальный характер.

Практический подход может включать как систему ротации обзора работ по всей организации на базе департаментов, так и по отдельным подразделениям. Эффективность всей системы анализа работ, проведение его описания и составление квалификационных требований может быть вы-

сокой, только при условии обеспечения его систематичности и периодичности. Долгосрочно спланированный процесс систематического обзора и обновления системы анализа работы позволит обеспечить департамент ЧР полезной информацией об уровне организации труда и выполнении поставленных задач.

Роль департамента ЧР в процессе мониторинга

Департаменту ЧР принадлежит интегрирующая и руководящая роль в процессе анализа работы. Его первейшая функция в этом процессе создать систему и поддерживать отдел ЧР как центральный мозговой центр. Успешное управление процессом анализа работ в организации требует кооперации менеджеров всех департаментов и подразделений. Работа департамента ЧР в данной работе состоит в снабжении всех остальных подразделений необходимыми формами, процедурами, сайтами, на которых эти данные собираются, а также консультировании правовых аспектов данного процесса. Персонал ЧР выступает инициатором этого процесса, устанавливает график работ, организывает обзор данных, использует эти данные для подготовки плана набора и тренинга.

Должностные инструкции (описание работы), подготовленные департаментом ЧР в тесной кооперации с другими департаментами, должны быть аккуратными и чёткими, однозначно ясными для понимания. Вся эта работа должна проводиться в рамках достижения поставленных целей организации. Таким образом, департамент ЧР является организатором и главным фактором успеха программы анализа работы организации.

Заключение

Глубокий и всесторонний анализ работы, установление на его основе стандартов ОРТ (оценки результатов труда) обеспечивает получение данных, используемых для отбора таких работников, которые позволили бы достичь целей организации с наибольшей продуктивностью. **Анализ работы** позволяет выявить наиболее характерные черты, (особенности) работы, оптимизировать затраты ресурсов на его исполнение. На его основе подготавливаются описание работы и спецификация работы. **Описание работы (должностная инструкция)** определяет последовательность Действий, оборудование, его расположение, организационный уровень работы, необходимые для выполнения поставленных задач. **Спецификации работы (квалификационные требования)** - определяют навыки и опыт, необходимый для выполнения работы. Данные этих двух документов и плана ЧР являются основой проведения набора и селекции на вакантные позиции.

Непрерывные изменения в технологии и технике, повышение конкуренции требуют систематического проведения мониторинга и обновления должностных инструкций и квалификационных требований.

Разработанные на базе описания и спецификации работ объективные критерии ОРТ (оценки результатов труда) позволяют организации систематически проводить обзор сильных и слабых сторон работника, контролировать его продуктивность. Оценка работы (ОРТ) также является важным средством коммуникации между работниками и администрацией (собственниками) организации, позволяющий работникам обсуждать их взгляды на работу, пути улучшения его исполнения.

Департамент ЧР подготавливает и проводит мониторинг процесса анализа работ. Он занимает важное место во всей работе с ЧР и является гарантией объективности всего

процесса анализа и его документирования. Достижение высокого уровня эффективности в проведении анализа работ возможно лишь на пути тесной кооперации с менеджерами других департаментов, так как именно они непосредственно контролируют качество исполнения рабочих функций.

Вопросы для тестов

1. Какова последовательность проведения процесса анализа работы:

- А. анализ работ по подразделениям, анализ индивидуальной (т.е.отдельно взятой) работы, спецификация работы (1а)
- Б. описание работы, анализ работы по подразделению, анализ индивидуальной работы, спецификация работы
- В. анализ работы по подразделению, описание работы, анализ индивидуальной работы, спецификация работы
- Г. индивидуальный анализ работы, описание работы, анализ работы по подразделениям, спецификация работы

2. Описание работы производится на базе информации, полученной:

- А. в результате оценки спецификации (2в)
- Б. в процессе составления спецификации
- В. в ходе анализа работы
- Г. с рабочего места

3. Обзор и обновление описания работ и спецификаций необходимо проводить:

- А.через каждые пять лет (3 б)
- Б. всякий раз, когда изменяется содержание работы
- В. при сокращении работников
- Г. при сокращении объёма производства в организации

4. Анализ работы может быть использовано:

- А. для подтверждения необходимости использования полиграфического метода тестирования работников (4г)
- Б. для обоснования увольнения работника
- В. для набора работников
- Г. как базис для описания (квалификационной характеристики) работы

5. Наиболее продуктивный метод получения информации для анализа работы -это использование:

- А. прежних описаний работы (5в)
- Б. рекомендаций супервайзера
- В. поведение интервью и наблюдения
- Г. рабочих спецификаций данной работы

6. Должностная инструкция (описание работы) должна:

- А. описывать рабочие должностные обязанности и режим работы (6а)
- Б. быть доступна для интерпретации (т.е. обсуждения)
- В. описывать формальную иерархию организации
- Г. быть написана в повествующем стиле, дающем как можно больше информации

7. Для подготовки хорошего анализа работы очень важно указать:

- А. систему компенсаций и льгот для каждой позиции (7б)
- Б. стратегическую роль каждого подразделения организации
- В. роль супервайзеров
- Г. количество работников

8. Анализ работы, его описание и спецификация (квалификационная характеристика) должны быть:

- А. аккуратно проведены и сохранены (8а)
- Б. спроектированы для работников департамента ЧР и затем размножены по всем подразделениям организации
- В. выполняться строго последовательно
- Г. соответствовать всем вышеуказанным требованиям

9. Все спецификации работ должны включать:

- А. требуемый для позиции возраст работника (9в)
- Б. персональные и социальные характеристики работников, которые на взгляд организации отражают идеального работника
- В. ориентированные на работу характеристики работника, которые организация может одобрить как необходимые для успешного выполнения задания
- Г. характеристики или спецификации идеального работника

10. Стандарты исполнения (продуктивности работы) должны быть установлены:

- А. субъективно, в зависимости от пола
- Б. для установления целей работы для каждой позиции (10 б)
- В. с целью дать супервайзеру основание для увольнения работника
- Г. для каждой важнейшей функции в работе

ГЛАВА 4. НАБОР, СЕЛЕКЦИЯ И НАЙМ ПЕРСОНАЛА

Структура главы:

- **Содержание набора персонала**
- **Внутренние источники набора кандидатов**
- **Факторы набора внешних кандидатов.**
- **Источники набора внешних кандидатов.**
- **Процесс селекции кандидатов.**
- **Интервьюирование кандидатов.**
- **Тестирование кандидатов.**
- **Ориентация и социализация нового работника.**

Цели изучения:

В конце данной главы вы будете способны:

- Перечислить основные стадии набора и найма персонала
- Указать основные моменты политики внутреннего найма
- Перечислить преимущества внутреннего продвижения
- Указать три наиболее важных внешних факторов, воздействующих на процесс набора работников
- Указать три наиболее важных внутренних факторов, воздействующих на процесс набора
- Перечислить пять продуктивных методов набора новых работников
- Указать эффективные методы сортировки заявлений кандидатов на работу
- Перечислить компоненты эффективных программ ориентации работников

4.1. Содержание процесса набора и отбора (селекции) персонала

После того как проведены работы по анализу имеющихся в организации всех видов работ, подготовлены должностные инструкции и квалификационные требования по каждой рабочей позиции, осуществлены прогнозные и плановые расчёты по определению вакансий, потребностей в новых работниках, наступает черёд большой и сложной работы по набору и селекции персонала (кандидатов) для их занятия.

Набор персонала – система организационных мероприятий, связанных с использованием различных форм и методов, по привлечению потенциальных кандидатов на занятие вакантных позиций в организации.

Схематически вся процедура по привлечению кандидатов и их селекции (отбору) имеет следующий вид:

Схема 4.1. Стадии набора и отбора (селекции) персонала.



Правильная организация всей работы по привлечению кандидатов на работу и их селекции имеет большое значение для дальнейшего формирования продуктивного персонала, психологической атмосферы и удовлетворённости трудом в организации. Важное значение набора состоит в том, что большее число кандидатов на вакансии означает возможность большего выбора. Скажем, если на две позиции имеются всего два кандидата, выбор будет минимальным. В случае наличия 8 или 16 кандидатов вероятность выбора лучшего

кандидата возрастёт многократно.

В западных странах для определения количества кандидатов, необходимого для найма требуемого количества новых работников, широко используется Пирамида выпуска (отдачи) набора кадров (Recruiting Yield Pyramid) (1,133стр.).

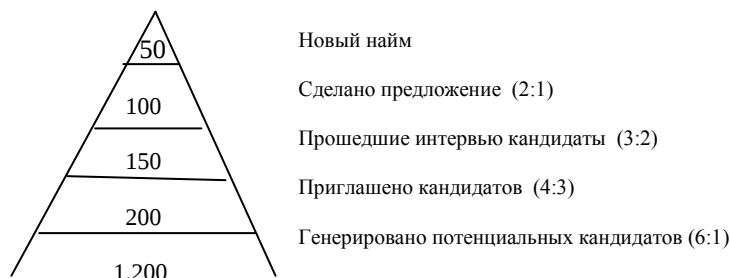


Рис. 4.1. Пирамида отдачи набора.

Из рисунка 4.1. видно, что организации на следующий год требуется нанять дополнительно 50 бухгалтеров. Из опыта также известно, что соотношение тех кому сделано предложение и нанятых составляет 2 к 1; соотношение прошедших интервью и кому сделано предложение составляет 3 к 2; соотношение приглашённых кандидатов и прошедших интервью равно 4 к 3; соотношение общего количества генерированных потенциальных кандидатов и приглашённых кандидатов составляет 6 к 1. Из данной схемы следует, что в организацию из 1200 потенциальных кандидатов из всех источников (реклама, университеты агентства по найму и прочие) на интервью будет приглашено 200 кандидатов. Из коих пройдут интервью 150 человек, 100 получают предложение (приглашение), а реально будут наняты 50 новых бухгалтеров.

Важное значение имеет эффективность системы набора и найма, так как оно, во – первых, позволяет выбрать наилучших кандидатов, во – вторых, способствует формированию у

кандидатов положительного впечатления об организации.

Эффективный метод набора и селекции базируется на мини системе, в которой департамент ЧР несёт ответственность за развитие основных направлений и процедур найма. Сотрудники департамента ЧР осуществляют тесную кооперацию с работниками, занимающимися набором и консультируют линейных менеджеров, ответственных за принятие финальных решений о найме. На работу линейных менеджеров и работников по выполнению вышеуказанной работы воздействуют такие объективные факторы, как размеры организации, сложность, структура и фактическое расположение персонала и линейных операций.

Внешняя среда также оказывает значительное воздействие на найм новых работников, на механику всего процесса набора. Профессионалам департамента ЧР, поэтому необходимы хорошие знания в области соответствующих республиканских законов, решений местных властей, контролирующих эти процессы и социальных норм.

Менеджеры ЧР должны постоянно развивать и поддерживать систему набора, дающую квалифицированных работников, осуществлять сверку должностных инструкций (описания работы) с реальными условиями её выполнения (т.е. выявлять произошедшие изменения), создавать атмосферу кооперации и коммуникации. Привлечение квалифицированных кандидатов по данной работе – это первый шаг в привлечении новых работников. В целом существует два источника кандидатов: внутренний (действующие работники организации) и внешние (рынок труда за пределами организации).

4.2. Внутренние источники набора кандидатов

Действующие работники часто являются наиболее важным источником для набора кадров. Некоторые исследования зарубежных учёных свидетельствуют, что заполнение

до 90 % всех вакантных менеджерских позиций в фирмах и компаниях происходит за счёт внутренних источников. Заполнение вакансий за счёт внутренних работников имеет ряд существенных **преимуществ**:

А. продвижение работников как форма вознаграждения за их компетенцию, профессионализм ещё более повышает их моральный дух и продуктивность;

Б. работник, проработавший некоторое время в компании и положительно зарекомендовавший себя, в большей мере привержен целям организации и менее склонен к увольнению;

В. менеджеры получают возможность принимать решения на долгосрочную перспективу;

Г. для внутренних кандидатов требуется меньше времени и расходов, чем внешним кандидатам на адаптацию и тренинг.

Для обеспечения эффективности **механизма внутреннего продвижения** необходимо использовать следующие инструменты:

А. система внутреннего объявления вакансий

Б. персональные записи

В. банк навыков.

Система внутреннего объявления вакансий (job posting – в англ.литер.) предполагает наличие внутренней политики и практики продвижения на вакантные позиции Действующих работников.

Схема 4.1. Основные положения политики объявления вакансий для действующих (внутренних) работников.

Право на занятие вакантной позиции.

- Все постоянные работники, которые успешно закончили испытательный период имеют право на занятие вакантной позиции, в соответствии с требованиями указанными в объявлении
- Работники получившие продвижение, переведённые или поменявшие место работы по каким-либо другим причинам могут получить право подачи заявления на другую позицию спустя шесть месяцев

Основные правила.

- Напечатанное объявление (в т.ч. электронная версия) перечня свободных вакансий должно быть направлено во все подразделения и сообщено всем работникам. Объявление должно включать название вакантной работы, разряд оплаты, департамент, имя и позиция занимаемая супервайзером, краткое описание содержания работы, место и время проведения интервью и демонстрации работником навыков работы.
- Базовая квалификация и опыт работы, необходимые для занятия позиции.
- Объявление об открытых рабочих местах должно висеть на доске объявлений в течение 5 дней.
- Департамент ЧР должен проверять соответствие квалификации работника уровню требуемой квалификации работы.
- Менеджер, ответственный за найм работника, должен проверить на соответствие требованиям, в начале внутренних работников, а затем внешних.
- Работник должен проинформировать своего менеджера о желании пройти интервью на вакантную позицию
- Менеджер, ответственный за заполнение вакансии, прежде чем примет решение о найме внутреннего работника, должен сообщить об этом его менеджеру.
- В двух случаях не проводится объявление о вакансиях: а. когда имеет место естественное продвижение работника и в. когда работа специально создана для обеспечения развития возможностей специфического высококвалифицированного работника
- После принятия решения о найме внутреннего работника на

вакантную работу, департамент ЧР ответствен за публикацию сообщения об этом по всей организации.

Ведение **персональных записей** (файлов) необходимо для выявления работников, работающих на позициях ниже уровня их образования и квалификации. Оно может также способствовать выявлению кандидатов имеющих большой потенциал для тренинга или открыть работника имеющего необходимые данные для открытой позиции. В персональный файл каждого работника должно быть включено описание навыков, элементы которого являются навыками, ориентированными на работу, также включены тренинг курсы, симпозиумы, участие в различных семинарах.

В некоторых фирмах созданы **банки навыков**, в которых перечислены работники, имеющие специфические навыки. Например, под названием «инженер радио-физик» указаны все работники, имеющие неиспользуемую в данный момент эту квалификацию или опыт работы в этой области. В случае возникновения потребности эту информацию из скажем раздела В можно перевести в раздел Б, где на нее появился спрос.

К сожалению, в период перехода от директивной (социалистической) к рыночной экономике использование работников не в соответствии с их квалификацией и опытом работы приобрело массовый характер. Сложившееся положение крайне негативно воздействует на самих работников, на качество производимой ими продукции и услуг.

Примерная форма объявления об открытой позиции приведена ниже:

Схема 4.2. Форма объявления об открытии рабочей позиции.

Название вакантной рабочей позиции (должности)

Дата открытия _____

Дата закрытия _____

Данная позиция предусматривает полную занятость (полный рабочий день) в Департаменте _____ для лиц имеющих специальности _____

Данная позиция открыта для внутреннего (и внешнего найма).

Размер заработной платы

Максимум _____ **Минимум** _____ **Средняя** _____

Оклад _____ **Обязанности** _____

См. приложенные Должностные инструкции

Требуемые навыки и способности

(Должен обладать/демонстрировать большинство из следующих навыков, способностей необходимых для указанной позиции)

1. Демонстрация успешного выполнения работы на прежней/нынешней позиции включает:

- умение аккуратно и полностью выполнять порученную работу
- рациональное использование рабочего времени
- слаженно работать с другими работниками
- умение налаживать взаимоотношения с окружающими
- хорошие организационные качества
- умение решать проблемы
- умение позитивно работать: быть энтузиастом, сохранять конфиденциальность, давать полезные рекомендации

2. Эталонные навыки и способности

(данные навыки и способности должен иметь наиболее успешный кандидат)

Процедура подачи заявления для внутренних работников следующая:

1. Подать устное заявление, позвонив на телефон: внутренний номер__ или внешний номер ____ до 17: 00,.

2. Заполненная внутренняя форма заявления и обновлённое Резюме должны быть отправлены в Департамент ЧР до 01.03.2009г.

Заявители будут проверены на наличие вышеуказанных способностей.

Отбор (интервью) будет проведён 05.04.2009 г. в 10:00 в комнате 127.

Наличие ясно сформулированной, документально зафиксированной политики относительно внутреннего продвижения, имеет важное значение как средство поощрения работников. Для заинтересованных внутренних работников будет дана возможность первыми подать заявления и они будут рассмотрены в первую очередь. Первоочередное рассмотрение заявлений внутренних, действующих работников на вакантные позиции окажет положительное воздействие на взаимоотношения работников и администрации, и поможет рабочим осознать свою ценность для организации.

4.3. Факторы набора внешних кандидатов

Опыт свидетельствует, что **большая** часть вакансий в организации заполняется за счёт внешнего набора. Набор кандидатов из **внешних источников** находится под сильным воздействием следующих **трёх** факторов: **макроэкономических факторов; внутренних организационных факторов; ожиданий кандидатов и личных предпочтений.**

Рассмотрим каждый из перечисленных факторов в отдельности.

Макроэкономические факторы

Макроэкономические факторы носят объективный характер и трудно поддаются регулированию. В связи с этим необходим постоянный их анализ и оценка степени воздействия на организацию.

Наиболее важные макроэкономические факторы, воздействующие на процесс внешнего набора следующие:

- Состояние экономики
- Развитие техники и технологий
- Законодательные и государственные регулирующие акты
- Состояние рынка труда
- Численность работников имеющих право на работу на данный момент

Все эти факторы воздействуют на способность организации привлечь кандидатов на работу. Например, на этапах **экономического подъёма** (или подъёма отдельных его отраслей, например, нефтяной) привлечение средне – или - высококвалифицированных работников гораздо сложнее, чем когда область экономики в депрессии. С другой стороны, высокий уровень безработицы благоприятен для набора определённых категорий среднеквалифицированных кандидатов.

В качестве примера, можно привести экономический кризис в республике начала 90-х годов XX века, вызванный крушением экономической системы советского образца, а также агрессией Армении против Азербайджана, приведшие к образованию армии безработных численностью более 500 тысяч человек, что составило около 20% всего занятого населения. Прекращение деятельности многих предприятий, научно – исследовательских организаций породили массовый отток из республики квалифицированных работников.

История промышленной революции, экономических кризисов в Европе свидетельствует , что данный феномен

имел место во многих индустриально развитых странах. Экономический подъём стимулирует спрос на высококвалифицированных менеджеров и рабочих, и наоборот, экономический спад ведёт к снижению вышеуказанного спроса. В обоих случаях налицо действие классических законов экономики - законов спроса и предложения. Глобализация экономических связей, расширение Всемирной торговой организации, развитие Интернета ускоряют процесс международного передвижения человеческих ресурсов, поиск и нахождение необходимых специалистов, одновременно повышая конкуренцию кадров.

Ускорение **технического и технологического** развития производства повышает спрос на высококвалифицированных работников, что требует привлечения новых, соответствующих работников. Научные исследования свидетельствуют, что период полного обновления производства сократился до 2 – 5 лет. Спрос на внешний набор призван удовлетворить постоянно возрастающий спрос на кандидатов, владеющих необходимыми качествами.

Последние годы вмешательство **государственного регулирования** в процесс найма на работу непрерывно возрастает. Масштабы и глубина этого вмешательства работников значительно возрастает в годы экономических кризисов, что ещё раз подтвердил глобальный экономический кризис 2008 – 2009 годов. В США и Евросоюзе миллиарды долларов были направлены на развитие общественного сектора (различных общественных работ, таких как строительство дорог, различных коммуникаций, организация переквалификации и т.д.). В Азербайджане различные государственные инвестиционные программы (более 2 млрд. долларов только в 2007-2008 годах) способствовали созданию за последние 6 лет более 700 тысяч рабочих мест.

Закон «О занятости» 2001 года направлен на обеспечение конституционных прав граждан, недопущение дискриминации при найме в какой-либо форме. Департамент ЧР

ответственен за проведение процедур отбора и найма в соответствии с требованиями государственных нормативных актов, запрещающих дискриминацию в любой форме.

Другой внешний фактор, критически воздействующий на набор - **состояние рынка труда**, и прежде всего, уровень предложения работников определённых профессий и специальностей. Низкое региональное или национальное предложение работников специфических категорий, требует больших творческих усилий по развитию рекламы и маркетингу рынка труда для набора работников внутри этих категорий. И наоборот. Если рынок труда насыщен (имеет место изобилие), усилия по набору будут требовать минимум рекламы и больше усилий по отбору наиболее достойных кандидатов. В случае избытка предложения необходимо основные усилия направить на идентификацию наиболее сильных возможных кандидатов, так как насыщенный рынок труда хорошая возможность усиления организации за счёт лучших кадров.

Большой интерес представляет изучение особенностей функционирования отдельных сегментов рынка труда. Западные фирмы и компании, оперирующие в нефтедобывающем секторе республики, за счёт более высокого уровня оплаты и организации труда, смогли сконцентрировать у себя наиболее высококвалифицированных специалистов своей области. Косвенно это способствовало повышению имиджа специальности нефтяника в республике.

Дополнительный фактор, который способен повлиять на процесс набора - количество возможных кандидатов, которые владеют **необходимыми лицензиями**, (допусками к работе, например, вождение автомобиля, проведение электрических работ и т.д.). В большинстве развитых западных стран к выполнению ответственных квалифицированных работ (например, сантехнических, электрических и т.д.) допускаются только работники имеющие, соответствующие лицензии. Это требование защищает население от безответ-

ственных работников, и соответственно, от низкого качества работ, а также препятствует входу в категорию квалифицированных работников случайных и безответственных людей. Таким образом, лицензирование отдельных видов деятельности ограничивает количество людей, которые могут воспользоваться правом подачи заявления на подобные работы. В случае устойчивого и долгосрочного спроса на лицензированных рабочих, департамент ЧР должен наладить отношения с офисом по трудоустройству, с локальными или региональными профессионально-техническими школами для запроса их лучших выпускников. Дополнительно, департамент ЧР может создать внутренние программы для обновления и повышения знаний и навыков владельцев подобных лицензий работающих в компании.

Внутренние организационные факторы

Три наиболее важных **внутренних** факторов, воздействующих на процесс внешнего отбора, следующие: спецификация работ; политика и практика департамента ЧР; имидж организации.

Внутренние факторы набора кандидатов больше поддаются регулированию и контролю, чем внешние. **Спецификация работы** (квалификационные требования), рассмотренная в Главе 3, играет главную роль в наборе и отборе персонала. Используя спецификацию работы как программу, можно точно определить область (сферу) кандидатов, годных для заполнения вакантной позиции. Кроме того, тщательно составленная спецификация работы снимает субъективность с процесса набора и таким образом помогает проводить набор объективно и в соответствии с государственными регулирующими актами (документами).

Политика и практика департамента ЧР должна соответствовать принятой философии организации относительно внутреннего набора и продвижения, организация должна

рассматривать внутреннее продвижение по службе как ценное средство поощрения (награждения) работников за их примерное поведение и хорошие результаты работы, направленные на достижение целей организации. Внутреннее объявление о найме (постирование) существующих или ожидаемых вакансий может выявить хорошего кандидата среди имеющихся работников, которому не потребуются или будут сведены к минимуму соответствующие расходы в проведении работы по ориентации и адаптации внутри организации. Это позволит установить определённое соотношение между количеством внутренних продвижений и новым наймом работников извне.

Данная практика позволит развивать новые идеи, инновации как за счёт внутреннего продвижения действующих работников, так и внешнего набора новых работников. **Общественный имидж** также является важным фактором, влияющим на набор работников. Скажем бренды знаменитых компаний, функционирующих в Баку, более привлекательны для высококвалифицированных работников, чем бывших советских республик. Это обусловлено как более высокой оплатой в них, так и возможностями профессионального роста. Передовые компании проводят большую социальную и пиар (PR) кампанию по укреплению своего положительного имиджа, что также помогает привлечь кандидатов, повышает ответственность перед работниками и обществом в целом, укрепляет строгие деловые отношения между работниками.

Ожидания кандидатов и личные предпочтения

Как было отмечено ранее, спецификация работы описывает требуемые навыки и способности, необходимые работнику для успешного выполнения работы. В процессе проведения интервью по поводу работы у кандидата могут быть выявлены дополнительные качества, что несомненно

повлияет на принятие окончательного решения о найме. **Ожидания кандидатов** касаются как минимум следующих вопросов:

- уровень оплаты, содержание и условия труда, возможность получения дополнительных льгот, профессиональный рост, имидж организации в сравнении с другой. В ходе интервью, с помощью целевых направленных вопросов, необходимо выявить область предпочтений потенциального клиента, его взаимосвязь с предстоящей работой. Необходимо установление реалистичного, понятного кандидату соответствия между его ожиданиями и тем, что ему будет фактически предложено.

Ответственность за набор работников

Главную ответственность за набор новых работников, связанных с этим процедур несёт менеджер ЧР. Супервайзеры других департаментов разделяют ответственность менеджера ЧР за набор в рамках своих профессиональных вопросов и осуществляют тесное взаимодействие с ним. Успех всей работы по набору новых работников находится в зависимости от степени кооперации и согласованных действий менеджеров ЧР и соответствующих департаментов.

4.4. Источники набора внешних кандидатов

Различают следующие основные источники набора внешних кандидатов: реклама, агентства по найму (государственные или частные), наборы в школах и колледжах, вузы, отраслевые журналы и публикации, ярмарки занятости, производственная практика.

Важное значение в этом процессе имеет оценка типа позиции (т.е. уровня квалификации и профессиональной деятельности). Тип позиции определяет механизм набора.

Необходимо также проведение калькуляции всех

затрат, связанных с набором. Менеджер ЧР, ответственный за данный процесс, должен стремиться к эффективному использованию этих средств.

Рассмотрим каждый из выше перечисленных источников в отдельности.

Реклама в печатных органах

Рекламный механизм должен быть увязан с рекламируемой вакантной позицией, в этом случае возможно достижение поставленной цели. Локальные, неспециализированные газеты могут служить хорошим источником синих воротничков (т.е. малоквалифицированных рабочих), клерков, низкого уровня административных работников.

Специализированные и отраслевые журналы, журналы различных профессиональных ассоциаций могут быть использованы для помещения рекламных объявлений о приглашении на работу высококвалифицированных специалистов различных областей. Профессиональные работники, ищущие возможности нового найма, проявляют к указанным изданиям больший интерес, читают и соответствующие рекламные рубрики.

Менеджерам ЧР необходимо налаживание хороших коммуникаций с профессиональными и отраслевыми журналами, газетами, обращающимися к их организации, с целью публикации в них соответствующих рекламных заголовков, описывающих преимущества работы в их компании, с одновременным рекламированием вакансий.

Рыночные принципы работы, конкуренция предприятий в Азербайджане находится ещё на начальных стадиях своего развития, что находит своё отражение и в количестве рекламных объявлений публикуемых в наших изданиях, в том числе и в области найма на работу.

Агентства по найму

Различают следующие три основных вида агентств по найму: государственные, частные и некоммерческие.

В настоящее время в Азербайджане функционируют две государственные организации, занимающиеся вопросами занятости – Управление занятости государственных служащих и Главное Управление Занятости при Министерстве Труда Азербайджанской Республики.

Из названия первой структуры видно, что оно занимается исключительно вопросами набора и селекции кандидатов на вакантные позиции в системе государственных органов. Периодически в печатных органах появляются данные об имеющихся вакансиях, указываются основные требования к соискателям, сроки проведения тестовых экзаменов.

Главное Управление Занятости занимается вопросами занятости и безработицы на территории всей Республики. Оно имеет свои представительства во всех городах и районных центрах. Государственные агентства по найму наиболее популярны среди служащих, низко-квалифицированных и квалифицированных рабочих, населения с невысоким жизненным уровнем. Уровень регистрации безработных в этих органах, ввиду невысокого уровня выплачиваемого пособия, не превышает 50 тысяч человек в год.

Сейчас почти во всех подобных агентствах имеются компьютеризованные банки данных, что ускоряет создание связи (стыковки) между кандидатами и имеющимися вакансиями профессиональных и непрофессиональных работ. По целому ряду причин, эти агентства по найму хороший источник для соответствующих кандидатов на работу. Они не обременяют расходами работодателей и ищущих работу. Важным преимуществом государственных агентств также является предоставление с их стороны финансовых пособий и оплата различных учебных курсов для безработных.

Однако ввиду того, что эти службы предлагают ограниченный выбор низкооплачиваемых работ, а среднемесячный размер пособия по безработице не превышает 90 манат, большинство безработных (по экспертным оценкам, на начало 2009 года их численность была не менее 200 тысяч людей. Необходимо также учесть, что ежегодно на рынок труда выходит более 70 тысяч выпускников средних школ и высших учебных заведений.) предпочитает искать работу другими методами, не регистрируясь на биржах труда.

Преимуществом частных агентств по трудоустройству является их специализация, свойство позволяющее им находить кандидатов с специфическими данными (навыками), например, няньки по уходу за детьми, техники, высококлассные специалисты. Расходы по сервису, т.е. предоставлению соответствующего работника, оплачиваются или работодателем, или персоной получающей работу, а его величина зависит от размера заработной платы, соответствующей вакансии. Ответственные за это агентства должны проверять кандидатов, прежде чем пригласят их на интервью, дальнейший сервис со стороны агентств может сократить время изучения нанимаемых на работу.

Коммерческие агентства являются важным источником квалифицированных работников и менеджеров (особенно руководящего персонала). На западе данный вид бизнеса получил широкое развитие, что подтверждается огромным количеством Интернет-сайтов этих компаний, в то время как в Азербайджане он находится в стадии становления. В вопросах трудоустройства квалифицированных работников, особенно руководящего (менеджерского) уровня, очень часто, имеют место внерыночные отношения.

Некоммерческие агентства по найму

К некоммерческим агентствам по найму можно отнести различные ассоциации и союзы, помогающие своим

членам найти работу (Союз экономистов, Аудиторская палата). К таковым, например, можно отнести и объединения ветеранов войны, общества инвалидов, различные благотворительные общества, деятельность которых сфокусирована строго на определённых категориях людей (например, воспитанники детских домов, лица с ограниченными возможностями и т.д.). Деятельность подобных организаций больше носит благотворительный характер и она охватывает не более 10% лиц, ищущих работу.

Колледжи, Университеты и профессионально - технические училища

Колледжи, Университеты и профессионально – технические училища являются первичным и ценным источником подготовки кандидатов. Эти источники позволяют набирать кандидатов на вакансии один раз в год. Многие организации посылают представителей департамента ЧР (специалистов по найму), рекрутеров в колледжи и другие учебные заведения для интервьюирования выпускников высших школ. Выпускники колледжей, студенты вузов часто нанимаются на последних курсах в качестве стажёров или работы на принципах частичной занятости. Многие организации используют этот ресурс, так как студенческая молодёжь представляет собой концентрацию молодых, не извращённых негативными явлениями талантов с современным уровнем образования и большим желанием учиться всему новому и интересному. Молодёжь в этом возрасте, как правило, не обременена семьёй, имеет хорошие физические показатели, демонстрирует высокую продуктивность, что снижает расходы по их содержанию в сравнении с более зрелыми работниками.

Программы стажировки

Многие компании организывают у себя проведение стажировки для студентов 3-4-5-х курсов, которые составляются в соответствии с программами обучения вузов и колледжей, или в периоды каникул. Программы стажировки позволяют решать следующие две задачи:

А. обеспечивают организации необходимым количеством работников в летний период массовых отпусков или в конце года, когда подготавливаются основные отчётные данные;

Б. привлечение студентов для выполнения специфических проектов (работ) позволяет менеджменту наблюдать студентов в условиях работы и определить на какие позиции они могут быть наняты на постоянной основе. Успешно прошедшим стажировку могут быть выплачены денежные компенсации за проделанную работу, а также им по месту учёбы могут быть отправлены положительные характеристики.

Данные программы могут служить ценным источником кандидатов, при условии, что они спроектированы с учётом предоставления стажёрам возможности изучения бизнеса компании до того, как они будут вовлечены в решение специфических целей или программ на профессиональном уровне и на постоянной основе.

Налаживание Связей

Значительный интерес представляет также использование внешних связей действующих работников для заполнения вакансий. Этот тип налаженных связей может быть потенциальным источником, как работников-менеджеров, так и линейных работников, в особенности тех, кто имеет специализированные навыки. Очень часто имена хороших работников известны людям далеко за пределами организации, и их имена могут быть предложены в качестве

возможных кандидатов, с соответствующими навыками и опытом работы, которую они исполняют. Хотя принятие заявлений (CV), рекомендаций указанных кандидатов не означает обещание найма, они также могут быть рассмотрены как источник, заслуживающий внимательного рассмотрения.

4.5. Процесс селекции кандидатов

После определения источников потенциальных кандидатов, необходимо определиться с методами, процедурами для проверки и селекции (отбора) наиболее подходящих кандидатов. Процесс селекции должен быть эффективен как с точки зрения затрат, так и времени. В процессе селекции кандидатов, соответствующие требования законов должны быть соблюдены.

Развитие и использование форм заявлений

Подготовка и составление Формы заявления – первый этап в процессе привлечения и селекции кандидатов. Это хорошее средство для быстрого сбора основных, доступных проверке, данных о кандидате.

Данные требуемые для заявления, должны включать минимум следующей информации:

- Персональные данные
- Образование, включая школу, полученную степень и полученную квалификацию
- Прохождение специальных тренингов
- Предыдущий опыт работы, с указанием бывшего Работодателя, место его нахождения, даты найма, обязанности, ответственность, заработную плату и причину увольнения
- Имена лиц, которые могли бы дать (или уже дали) письма - характеристики о кандидате.

Заполненная форма заявления должна дать ответ на следующие четыре вопроса:

1. Образование и опыт работы кандидата достаточен для занятия вакансии?

2. Каков уровень прогресса, достигнутый на предшествовавшей работе, особенно если это
- позиция менеджера?

3. Насколько стабилен данный работник в плане места работы (исходя из записей о предшествующих местах работы; частая смена места работы не всегда непосредственно связана с самим работником)?

4. Насколько (не) успешен данный кандидат?

Необходима дифференциация форм заявлений в зависимости от вакантных позиций. Так для позиций рабочих предприятий больше должно быть вопросов относительно оборудования, с которым имеется опыт работы и предстоит работать на новой позиции. Для технического и управленческого персонала формы заявлений должны содержать больше вопросов об образовании, методах работы с персоналом или технических достижениях. Формы заявлений должны быть модифицированы с целью извлечения большего количества информации для каждой категории работников.

Анализ общих пунктов заявлений для исполнителей работ в одной и той же рабочей категории позволяет выявить наиболее подготовленных кандидатов, которые демонстрируют наилучшие навыки в выполнении работы.

Подготовка развёрнутых, более детальных форм заявлений, с привлечением специалистов в области психиатрии, требуют значительных затрат времени и средств. Эти затраты оправданы только для крупных предприятий, набирающих большое количество работников на схожие работы и имеющих значительные финансовые ресурсы.

Методы селекции

Проведение **эффективной селекции** кандидатов имеет большое значение для организации по следующим **трём** причинам.

Во – первых, эффективность организации в значительной степени зависит от имеющихся исполнителей. Работники, не имеющие необходимые навыки и способности, не могут работать хорошо. Они могут быть только источником постоянного беспокойства.

Во – вторых, это довольно дорогостоящий процесс. По экспертным оценкам найм одного менеджера с годовой оплатой более 20.000 AZN в год обходится не менее, чем в 4.000 AZN. Найм квалифицированных рабочих, суммарно также стоит дорого.

В - третьих, ошибки, допущенные в ходе найма (нарушение законодательных и нормативных актов, определённых этических норм, игнорирование криминального прошлого и т.д.) могут иметь крайне негативные последствия.

На практике используются различные методы для принятия решения о селекции. В большинстве крупных организаций департамент ЧР сам, непосредственно проводит проверку и селекцию кандидатов, затем отобранных кандидатов рекомендует линейным менеджерам для принятия окончательного решения. В малых организациях всю работу по проверке и селекции кандидатов проводит департамент ЧР или линейные менеджеры в зависимости от важности работы.

Установка критериев селекции (отбора)

Наиболее важный вопрос в процессе селекции (отбора) кандидатов – принятие решения о том, какие личные и связанные с работой характеристики являются ценными индикаторами успешного исполнения работы. По этой причине

большое значение приобретает изложение в квалификационных требованиях всех востребованных качеств работника, необходимых для выполнения обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями. Используемые для селекции критерии дифференцируются в зависимости от требований предъявляемых к работе, многие из них могут быть позаимствованы из квалификационных требований. Например, если работа требует сантехника 3 разряда, и кандидат на данную работу владеет этими навыками работы, соответствующими данной квалификации, то он будет более эффективен на своём рабочем месте, чем тот, кто имеет более высокую квалификацию и опыт работы. Если же квалификационные требования данной позиции указывают на необходимость наличия хорошего специалиста – сантехника, то выбор должен быть сделан в пользу кандидата с более высоким разрядом и опытом работы, даже если он обойдётся компании дороже.

Сложным вопросом селекции кандидатов является выбор одной кандидатуры из множества кандидатов одного уровня профессионализма, который мог бы быть более успешным для заполнения вакансии. Данный отбор требует рассмотрения некоторых подробных критериев, определяющих квалификации кандидатов.

В начале процесса отбора кандидатов, специалисты ЧР должны проэкзаменовать уровень образования и подготовки кандидатов, профессиональный или общий опыт работы, персональные характеристики, связанные с работой (например, у водителей – цвета, реакция, хладнокровие). Здесь имеется ввиду формальные стороны образования: наличие диплома, количество заработанных в вузе кредитов (оценок по пройденным курсам), область изучения, область профессиональных интересов.

Установленные критерии **образования** должны быть сопоставлены с фактическим образованием, необходимым для эффективного выполнения работы.

Соответствующий **опыт** работы – следующий важный критерий, предопределяющий успех в выполнении работы. Вполне резонно принимать работника с значительным опытом работы, так как менее тренированные работники должны приложить больше усилий для качественного выполнения работ. Кроме того, более опытный кандидат может привнести свежий подход и проникновение в суть работы, в то время как неопытному кандидату для достижения требуемого уровня квалификации, потребуется значительное количество тренингов.

Ориентированные на работу личные характеристики, профессиональные интересы усиливают навыки и знания, необходимые для данной позиции. Например, владельцу магазина спортивного инвентаря выгодно взять на вакантную должность продавца в своём магазине человека, хорошо разбирающегося в видах спорта, связанных с мячом; владельцу магазина автозапчастей необходимо иметь продавцов, хорошо разбирающихся в автомобилях.

Действуя в рамках строго закона, компания также должна рассматривать только те **легальные** и **этические** нормы, связанные с кандидатом, которые могли бы воздействовать на успешное выполнение работы. В качестве подобного препятствия для найма на работу могут выступить физические параметры кандидата, такие как вес, пол, возраст и т.д.

В процессе селекции кандидатов необходимо использовать как форму заявления, так и интервью для сбора и записи информации. Дополнительную информацию могут дать применение тестов (например, медицинские, на выявление каких-то недостатков или наоборот, наличие особых качеств и т.д.), изучение характеристик и рекомендательных писем.

В больших организациях, проводящих селекцию большого числа кандидатов, предварительное интервью позволяет выявить кандидатов, соответствующих минимальным требованиям, предъявляемым со стороны организации. Этот

первоначальный отбор может быть развит в более углублённое интервью, если окажется, что заявитель перспективный кандидат.

В процессе селекции (отбора) работников характеристики работ и работников должны сопоставляться. Таким путём отобранные кандидаты могут занять позиции (работы), которые сопоставимы с их способностями и характеристиками.

Содержание работы, организации, окружающая среда постоянно находятся в движении, изменении, потому все эти процессы должны быть сопоставлены в процессе своего движения. Менеджер ЧР должен исходить из концепции единого коллектива, необходимости достижения стоящих перед ним целей, когда сравнивает кандидатов и работы, с целью их заполнения соответствующими кандидатами.

Нанимая кандидата на работу, организация нанимает индивида в целом, со всеми его сильными и слабыми сторонами, активами и пассивами, персональными проблемами, его позитивную и негативную мотивацию. Поэтому в процессе селекции необходимо выявить как можно больше качеств кандидатов и оценить их воздействие, как на выполнение конкретной вакантной работы, так и в целом на достижение целей организации.

4.6. Интервьюирование кандидатов

Основной формой отбора кандидатов, особенно в малых организациях, является интервью, и как было указано ранее, наилучшее средство гарантирующее, что избранная персона соответствует работе. Многие эксперты считают интервью ценным средством подтверждения соответствия потенциала работников требованиям успешного выполнения работы. По данным исследований, от 70 до 99% всех работодателей используют интервью как средство отбора кандидатов (1,76 стр.). Интервью позволяет получить инфор-

мацию, подтверждающую как интуитивную, так и письменную информацию, содержащуюся в форме заявления.

Виды интервью могут быть классифицированы в следующие четыре группы:

1. в зависимости от степени структуризации;
2. цели;
3. содержания;
4. методов администрирования.

Рассмотрим каждый из них в отдельности.

Структуризация интервью

В **неструктурированном** или произвольном интервью вопросы задаются произвольно, по мере их возникновения в сознании. Какой – либо формат здесь отсутствует интервью может развиваться в любом направлении. Кандидатам могут быть заданы одни и те же или сходные вопросы, определять интересы по мере их выявления.

В **структурированном** (стандартизированном) интервью вопросы и ответы располагаются по мере их усложнения и по содержанию взаимосвязаны, что оставляет респонденту мало возможностей для отступления от темы, предложенной интервьюером. Примерная схема такого интервью приведена ниже.

Схема 4.3. Форма структурированного интервью.

Интерес (цель) выбора работы

Имя _____ Позиция, на которую подано заявление _____
По вашему мнению, с выполнением какой работы связана данная позиция? _____

Почему вы выбрали эту работу (позицию)? _____

Вы подготовлены к этой работе? _____

Какую заработную плату вы ожидаете? _____

Что вы знаете о нашей компании? _____

Почему вы решили работать у нас? _____

Рабочий статус в настоящее время

Вы работаете в настоящее время? _____ Да _____ Нет _____ Если нет, то как долго вы были безработным? _____

Почему вы безработный? _____

Если вы работаете, почему тогда подали заявление на эту позицию? _____
Когда вы могли бы начать работать на данной позиции? _____

Опыт работы

(Начните с текущей или последней позиции и двигайтесь к начальной. Рассмотрите рабочие позиции за последние 15 лет, в зависимости от возраста кандидата. Служба в армии рассматривается как рабочий период)

Текущее или последнее место работы _____ Адрес _____
Дата найма: с _____ по _____
Название текущей или последней работы _____
Каковы ваши текущие (бывшие) должностные обязанности _____
Ваша работа была одна и та же в течение периода занятости? ____ Да
____ Нет. Если нет, опишите _____
Ваши обязанности по каждой выполнявшейся работе. _____

Какова была ваша стартовая оплата? _____ Сколько вы зарабатываете сейчас? _____

Имя вашего последнего или нынешнего супервайзера _____

Что вы любите больше всего в вашей работе? _____

Что вы любите меньше всего в вашей работе? _____

Почему вы хотите уйти с нынешней работы? _____

Почему вы хотите оставить работу именно сейчас? _____

Замечания или наблюдения интервьюера _____

На каких работах вам пришлось ранее работать? Дайте краткое описание каждого в отдельности. _____

Краткая информация об образовании.

Как уровень вашего образования или полученного тренинга поможет в работе на которую вы подали заявление? _____

Опишите какое образование дополнительно вы имеете? _____

Активность вне работы.

Чем вы занимаетесь в свободное время? _____ Подрабатываете _____

Спортивные занятия _____ Общественная деятельность _____

Прочие виды деятельности _____

Дайте разъяснения _____

Специфические вопросы интервьюера.

Необходимо задать дополнительно вопросы относительно предстоящей работы.

(Необходимо избегать дискриминационные вопросы)

Персональные вопросы

Вы бы хотели перемещаться внутри организации? _____ Да
_____ Нет

Вы хотели бы путешествовать? _____ Да _____ Нет

Вы готовы работать сверхурочно? _____

Что вы думаете о работе в выходные дни ? _____

Самооценка

Что вы думаете о сильных своих сторонах? _____

Что вы думаете о слабых своих сторонах? _____

Интервьюер: Необходимо эти ответы сопоставить с информацией указанной в Форме заявления

Проясните имеющиеся расхождения _____

Впечатление интервьюера

Оцените каждую нижеприведённую характеристику в интервале 1- 4 бала, учтите 1- низшая, 4- высшая оценка

	1	2	3	4	Комментарии
Персональные характеристики					
Внешний вид кандидата					
Уравновешенность, манеры					
Речь					
Взаимодействие (сотрудничество) с интервьюером					
Характеристики, связанные с работой					
Опыт работы на данной позиции (специальности)					
Знания по данной работе					
Умение строить межличностные отношения					
Умение работать эффективно					

Общая оценка кандидата для данной работы:

1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Низкая квалификация	Средняя квалификация	Квалификация выше	Превосходно среднего

Комментарии и замечания _____

Интервьюер _____ **Дата** _____

Цели интервью

Селекционное (отборочное) интервью проектируется для предвидения (прогнозирования) будущего выполнения кандидатом работы на базе устных ответов на устные запросы (ситуации). Поэтому различают **стрессовые** интервью, когда посредством неожиданных вопросов создают кандидату некомфортабельную ситуацию. Целью данного интервью является определение степени чувствительности и терпимости к стрессу.

Интервью может быть очень полезен и в плане изучения содержания работы в компании в двух аспектах. **Оценочное** интервью используется для попутной оценки в процессе дискуссии между работником и супервайзером уровня работника, мер для улучшения исполнения предстоящей работы.

Интервью при **увольнении** проводится департаментом ЧР и используется работодателем, как внутренний источник информации, для выявления положительных и отрицательных моментов в организации.

Содержание интервью

Интервью может быть классифицировано также и по содержанию имеющихся вопросов.

Одним из таковых является **ситуационное** интервью, направленное на выявление индивидуальных способностей выходить из конкретной ситуации. Например, у кандидата на позицию начальника отдела могут спросить об его ответной реакции, в случае опоздания на работу на два дня его подчинённого. В данном типе интервью вопросы должны носить структурированный и ситуационный характер одновременно. В подобного рода интервью кандидат должен быть оценён согласно предлагаемым, конкретным решениям в конкретных ситуациях.

В интервью, ориентированных на работу, интервьюер оценивает поведение кандидата на базе информации предшествовавшей работы. В данном интервью у кандидата спрашивают о его реакции на бывшие в прошлом ситуации.

Методы администрирования интервью

Интервью также классифицируется в зависимости от **методов** его администрирования

(ведения): **индивидуальное** – один на один; **групповое**; с использованием компьютера.

Практика свидетельствует, что большинство интервью проводится один на один, **индивидуально**. Ведущий задаёт вопросы, а кандидат отвечает на них. Надёжность, достоверность интервью во многом зависит от навыков самого интервьюера. Интервьюер потому должен избегать от предубеждений и стереотипов о кандидате, возникающих на базе информации, заключающейся в форме заявления.

Групповое интервью проводится с целью выявления кандидатов для наиболее ответственных работ или высших управленческих позиций, имеющих широкое воздействие на деятельность всей организации. Группа интервьюеров должна состоять как из лиц, которые будут руководить наиболее успешными кандидатами, так и из одного или двух лиц, которые будут с ними работать на одном и том же уровне. Интервьюеры должны прийти на встречу, тщательно изучив форму заявления (CV) кандидата и имея заранее подготовленные вопросы и область опроса. В группу желательно также включить работников, которые будут вести запись вопросов и ответов.

Компьютеризованный метод интервьюирования используется для выделения из большого числа кандидатов, тех, кому предстоит пройти интервью у менеджера или супервайзера. При данном методе в течение ограниченного времени кандидату задаются устно или письменно вопросы о

его биографии, образовании, опыте работы, навыках и т.д. Важными его достоинствами является возможность дистанционного проведения интервью, экономия времени и сил менеджеров, объективность.

Специфические требования к интервью

Интервью является ценным средством отбора, и очень важно его проводить в соответствии с действующими этическими и юридическими нормами. В связи с этим, интервьюеры должны быть осведомлены о требованиях закона к военнообязанному статусу, используемому языку, возрастным, половым, семейным, религиозным, расовым ограничениям, к криминальным записям, к членству в организациях и т.д. Вопросы кандидату должны быть тщательно подготовлены и задаваться только с целью выявления факторов, которые могли бы препятствовать кандидату качественно выполнять свою работу. Например, интервьюер может спросить служил ли кандидат в специальных государственных органах, если да то он не должен спрашивать какой тип сервиса он выполнял, или какой тип компенсации и в каком размере он получает.

Специфические вопросы этического характера, касающиеся расы, религии, этнического происхождения и ряд прочих (относительности личности и семьи) должны быть вне контекста интервью. Вопросы должны касаться только способности кандидата выполнять перечисленные в спецификации работы и связанные с работой функции (см. схему 4.4).

Схема 4.4. Запрещённые вопросы, связанные с здоровьем.

- Когда-либо вы были госпитализированы ?
- Болели ли вы за последние 5 лет каким – либо из наиболее распространённых болезней ?
- Когда-либо вы лечились у психолога или у психотерапевта?
- Сколько дней за последний год вы отсутствовали на работе по болезни ?
- Какими инфекционными болезнями вы болели?
- Члены вашей семьи какими болезнями болели?
- Какие лекарства вы принимаете?
- Кто ваш доктор?

В процессе проведения интервью важно предоставление преимуществ кандидатам из социально уязвимых групп (например, инвалидам карабахской войны, беженцам, представителю семьи, где отсутствует кормилец и т.д.). Поэтому департамент ЧР весь процесс отбора должен держать под контролем.

4.7. Тестирование кандидатов

Сложным вопросом управления ЧР является тестирование работников. Визуально тестирование кандидатов на владение навыками, определёнными знаниями кажется очень простым, тем не менее многие его аспекты носят не однозначный, спорный характер, в том числе его ценность и достоверность. Многие работодатели считают ошибочным найм работников на базе тестов, так как они, по их мнению, не достаточно связаны с результатами предстоящей работы.

Проведение тестов сталкивается с двумя важнейшими проблемами:

А. точность, достоверность результатов тестов. Тесты должны **достоверно** и **точно** измерять навыки и способности

работников. Например, тесты по печатанию на компьютере призваны измерить количество печатаемых знаков за единицу времени.

В. надёжность, следующая важная характеристика тестов, связанная с **постоянством** его результатов. Если работник на интеллектуальных тестах в понедельник набирает 110 баллов, а в четверг – 150 баллов, то доверие в подобный тест будет невелико.

В связи с сказанным для внедрения тестовых программ необходимо соблюдение следующих базовых рекомендаций:

1. Тесты необходимо использовать как дополнительное, но не основное средство в процессе селекции кандидатов.

2. Определите достоверность и точность тестов для вашей организации.

3. Систематически анализируйте ваши стандарты найма и внутреннего продвижения с целью ответа на вопрос: »Как данный стандарт отражает характер и содержание работы»?

4. Ведите аккуратные записи результатов тестов, причин по которым кандидаты отстраняются от занятия вакансии. Необходимо помнить, что запись типа «не обладает достаточной квалификацией для занятия вакансии» может стать причиной судебных разбирательств. Причина отстранения от дальнейшего отбора должна быть чётко сформулирована.

4. Пользуйтесь услугами квалифицированного психолога. Это особенно необходимо для выявления достоверности применяемых тестов.

5. Для всех участников тестирования должны быть созданы одинаково объективные и комфортные условия.

В зависимости от того, для измерения чего они предназначены, все тесты классифицируются в следующие три группы:

А. тесты на определение **интеллектуальных** навыков. Сюда входят как тесты на определение общих умственных способностей, так и специфических, таких как память,

индуктивное, т.е. причинно – следственное мышление.

В. тесты на выяснение моторных (двигательных) и физических способностей. Сюда входят тесты на определение сноровки (ловкости) пальцев, рук, поднятие тяжести, скорости реакции и т.д.

С. тесты на выявление **индивидуальных способностей** и интересов (или достижений).

Умственные и физические способности часто бывают недостаточны для объяснения исполнения работы. Такие факторы, как мотивация межличностные отношения также являются существенными факторами воздействия на продуктивность работы. Тесты достижений, или иначе персонализированные тесты используются для измерения стабильности, постоянства, количественных пределов физически не осязаемых сторон поведения человека.

Медицинские тесты

Одним из наиболее распространённых, повсеместно используемых тестов являются медицинские тесты. Они призваны подтвердить или отвергнуть дееспособность или неспособность человека выполнять ту или иную работу, работать в конкретных условиях. Организациям разрешено требовать от кандидатов прохождение медицинских тестов до того, как им будет сделано предложение о найме, данное требование должно быть обосновано. Общепринято, что требование медицинских тестов является частью политики большинства компаний и применяется ко всем работникам. В ряде случаев результаты медицинских проверок не могут служить основанием для исключения кандидатов из набора без экзамена и тестов, выявляющих условия препятствующие кандидату выполнять обязанности, указанные в спецификации работы (квалификационных требованиях). Например, противозаконно исключение кандидата с позиции менеджера проекта только потому, что медицинский тест обнаружил у

него диабет и гипертонию. Таким образом, медицинский тест должен быть одним из последних шагов в процессе селекции. Работа должна быть предложена контингенту кандидатов, успешно прошедших все тесты, включая медицинский тест.

Изучение характеристик и принятие решения о найме

Тщательное изучение форм заявления (или CV), сопроводительных характеристик (писем) – важный элемент процесса отбора кандидатов. Практика западных фирм свидетельствует, что сопроводительные письма (характеристики) внимательно проверяются в более, чем 90% случаев, а в 80% случаев осуществляются телефонные запросы. Кроме того, в западных странах для изучения кандидата используется также информация коммерческих компаний о нём.

Существуют две важные причины, для проведения исследования всей информации о кандидате, до того как будет принято решение о его найме:

А. проверка аккуратности, последовательности записи всей предшествующей информации.

В первую очередь, проверяется сведения об образовании, о прохождении воинской службы, предшествующие даты приёма и увольнении с работы, причины смены работы и позиции, адресные данные. Наличие данной информации необходимо для строгого соблюдения при приёме на работу требований законов запрещающих дискриминацию, или дающих преимущество определённым категориям работников (ветеранам и инвалидам войны, беженцам и т.д.).

Б. раскрытие скрытой информации из биографии, такой как судимость, лишение водительских прав и т.д. Данная информация необходима для защиты организации от вероятных, могущих иметь отрицательные последствия действий работников. Всякий поступок, поведение – результат эволю-

ции личности. Чем раньше удастся спрогнозировать направления развития этой эволюции, тем эффективнее будут превентивные меры.

Наиболее широко используемым методом проверки биографических данных кандидатов являются телефонные звонки бывшим работодателям рассматриваемого кандидата. В ходе этих звонков сопоставляется информация о предлагаемой заработной плате и должности с предшествующими. Некоторые организации могут запрашивать информацию о кандидате из коммерческих кредитных организаций. Так, в Национальном Банке Азербайджана хранятся кредитные истории более 1 млн. заёмщиков. Это закрытая для посторонних информация, в случае необходимости и специфики будущей работы, может оказаться доступной и очень полезной информацией для будущего работодателя.

Сбор и накопление информации на компьютерах, значительно облегчает работу по проверке биографических и других данных о будущем работнике. В докомпьютерный период вся информация о работнике ограничивалась той, что излагалась в форме заявления и получалась в ходе частных изысканий. В настоящее время, созданная на западе служба информации до найма предоставляет работодателю накопленную информацию по **трём направлениям**: история социальных компенсаций, полученных работником; кредитные истории (т.е. вся история, полученных работником когда – либо кредитов); история, связанных с работником, судебных дел.

Шаг за шагом, сквозь процесс отбора принимается окончательное решение о найме, выражающееся в одном из двух мнений: принять на работу или отказать. Персона или комитет менеджеров, принимающий окончательное решение о найме, обобщает все собранные факты, рассматривает мнения, а решения принимаются в конце этого процесса (см. схему 4.5.).

Схема 4.5. Форма оценки кандидата.

Ф.И.О. _____

Дата интервью _____

Вакантная
позиция _____

Ф.И.О. интервьюера _____

Рекомендован
для найма Да _____ Нет _____

для дополнительного интервью Да _____ Нет _____

Комментарии:

Подпись: _____

Департамент ЧР устанавливает процедуру набора и селекции, проводит первоначальное интервью, тестирование и анализ характеристик. Линейный менеджер или глава департамента, в котором предстоит работать кандидату, проводит тесты на профессиональные навыки и способности, определяющее интервью, принимает окончательное решение о том, кто присоединится к его подразделению. Глава департамента в конце всего этого процесса сообщает кто присоединится к его (её) подразделению. Если кандидат отвергается линейным менеджером, департамент ЧР письменно сообщает об этом кандидату; если же кандидату предстоит предложить позицию, линейный менеджер об этом сообщает лично. Предложение занять вакансию - первый шаг на пути персонализации вступления кандидата в организацию. До того, как будет сделано предложение, линейный менеджер должен получить от департамента ЧР подтверждение того, что данная позиция и её оплата предусмотрены в структуре оплаты труда организации; пакет льгот ясно определён; процедуры по ориентации подготовлены.

4.8. Ориентация и социализация нового работника

Эффективная работа в организации во многом может быть усилена за счёт сокращения времени вхождения новых работников в новую для них организационную структуру и восприятия их как равных. Во многих организациях в решении данной проблемы накоплен большой опыт. Комплекс процедур по обеспечению новых работников базовой информацией о фирме называется **ориентацией работника**.

На **первом** этапе, ориентации, проводимом специалистом по ЧР, работнику предоставляется информация о работодателе, режиме работы (время начала и окончания работы), отпуске, оплате, доплатах и льготах, действующих внутрифирменных правилах и нормах.

На **втором** этапе, работник представляется своему супервайзеру, коллегам по работе, вводится в курс своей работы. Программы ориентации могут включать проведение ознакомительных туров по устройству организации; снабжение их информацией: о ежедневной рутинной работе о льготах для работников, политике департамента ЧР, доступных действующих тренинг- курсах, правилах и нормах безопасности. Тщательно набросанные (составленные) программы должны описывать производимые в организации продукты и услуги, как и где индивидуальная рабочая функция включается в общую картину организации. Ориентация, в широком плане, является составным компонентом **социализации новых работников**.

На **третьем** этапе, проводится **социализация**, с целью включения новых работников в систему стандартов, ценностей, сложившихся в компании, формирования у них чувства ответственности перед своей новой организацией. Например, процесс социализации новых работников в японской компании Toyota Motor Manufacturing предусматривает формирование у них идеологии качества, умения работы в команде, непрерывного развития, взаимного уважения.

Исследования показывают, что официальные программы по ориентации могут стать важным инструментом в сокращении периода перерыва, сопровождающегося снижением продуктивности работника.

На протяжении **трёх - шести** месяцев (испытательный срок для вновь принятых работников, в зависимости от занимаемой позиции, составляет 3 и более месяцев) в течение года, новые работники должны передвигаться по организации, спрашивая поучительные вопросы, извлекая выводы из опыта, помогающие им интегрироваться и усиливать ощущение их нужности и важного члена организации.

При составлении программы по ориентации можно использовать различные источники аудиовизуальной информации, включая видео, справочники, буклеты. Хорошо составленная программа может помочь работникам развить у них реальные представления об их работе и организации. Программа по ориентации новых работников не должна быть очень детальной. Ответственность за программу ориентации, как правило, несёт департамент ЧР. Для повышения эффективности программы в неё необходимо вовлечь линейных менеджеров и супервайзеров (начальников, контролёров). Супервайзеры и менеджеры должны представить новых работников товарищам по работе, объяснить им их задачи, что ожидается от нового работника, как в отношении выполнения работы, так и специфических правил.

В течении выше указанного периода, проводится обзор овладения новыми работниками работы и рабочего места, завершения программы введения или ориентации и определяются возможные области, где работники или работодатель разочарованы. Интерес организации в развитии прогресса работника, увеличении удовлетворённости работника, в конечном счёте, повышении продуктивности его труда. Процесс социализации способствует ускорению адаптации работников к новым условиям трудовой деятельности.

Заключение

Набор и отбор новых работников с целью заполнения возникших и проектируемых (планируемых) потребностей организации одна из первичных функций департамента ЧР и его работников. Продуктивность и эффективность набора и отбора (селекции) гарантирована, когда менеджеры ЧР вовлечены в процесс планирования и являются частью системы, включающей линейных менеджеров.

Фаза набора включает поиск и определение потребностей, привлечение кандидатов на работу; процесс селекции (отбора) включает систематическое выявление кандидатов, чьи навыки, способности и опыт, интересы наиболее сопоставимы с потребностями организации.

При появлении вакансий менеджеры должны проэкзаменовать имеющихся в организации работников и сопоставить анализ их способностей, навыков с требованиями спецификации работы. Данная практика оправдана, так как рабочие позитивно воспринимают тот факт, что их работодатель ищет заполнение вакансии, в первую очередь, внутри организации.

Набор работников за пределами организации привносит в неё и сами внешние факторы. С одной стороны, менеджер ЧР стремится уйти от воздействия экономических процессов (в смысле их негативных влияний, таких как безработица, инфляция, обесценение труда и т.д.). С другой стороны, необходимо всё сделать в соответствии с государственными законодательными нормами, направленными на обеспечение равенства при найме на работу.

Очевидно, подход к управлению набором связан с спецификацией работы и соответствующим ресурсом для набора. Методы набора, указанные в данной главе, играют роль дорожной карты для следования менеджера ЧР; тем не менее, решения всегда должны быть экономически эффективными. Менеджер ЧР должен развивать и обновлять

непрерывно систему, в которой он или она должны улавливать и удовлетворять специфические потребности в наборе, по мере их возникновения.

Отбор (селекция) начинается с фокусирования внимания на критериях приведённых в спецификации работы, продолжается в интервьюировании кандидатов, заполнивших формы заявлений или представивших краткое резюме (CV). Наряду с набором, менеджер ЧР, должен иметь соответствующую для данной позиции систему селекции (отбора), которая позволила бы проинтервьюировать кандидата, и в случае необходимости провести легальный и продуктивный тест.

Менеджер ЧР несёт единоличную ответственность за эффективное удовлетворение потребностей в рабочей силе. Независимо от того кем инициирован процесс, департаментом ЧР или главой департамента, в которой возникла вакансия, департамент ЧР должен быть активно вовлечён в обеспечение законности и продуктивности этого процесса. Краеугольным камнем (завершающим этапом) процесса набора является процесс ввода новых работников в рабочую атмосферу через программы ориентации, нацеленные на превращение их в эффективных и долгосрочных работников.

Вопросы для тестов

1. Набор и селекция работников:

- А. проводится только в соответствии с философией организации (1б)
- Б. регулируется государственными актами
- В. проводится с целью защиты интересов работников
- Г. регулируется только стандартами общества

2. Целью процесса набора в любой организации являются усилия на получение потенциальных кандидатов:

- А. со всех защищаемых законом трудоспособных групп населения (2а)
- Б. от всех культурных слоёв населения
- В. от доминирующих расовых и этнических групп
- Г. со всех вышеуказанных групп населения

3. Успешный рекрут (набор) не зависит от:

- А. соответствующего рынка
- Б. внешнего воздействия и потребностей организации
- В. личных предпочтений специалиста по найму (рекрутёра) (3в)
- Г. личных предпочтений кандидатов

4. Дополнительный доход (прибыль) в целом средство внутреннего поощрения:

- А. тенденции медленного продвижения вперёд
- Б. которой поощряется компетентный работник (4б)
- В. которую не может иметь работник не прошедший тренинг
- Г. большого количества работников

5. Набор потенциальных работников из внешних источников:

- А. более эффективен, чем из внутренних ресурсов (5в)
- Б. наиболее экономичный метод набора работников
- В. регулируется соответствующими государственными нормативными актами
- Г. лучше всего регулируется супервайзерами департаментов

6. Форма заявления т.е.форма основных биографических данных может быть использована:

- А. для тестирования способностей кандидата читать, писать и умения мыслить
- Б. для определения соответствия квалификации работника потребностям организации (6 б)
- В. для выявления (инвентаризации) навыков
- Г. для прогнозирования соответствия работника данному рабочему месту

7. Для обеспечения высокой степени успеха в селекции кандидатов, менеджмент должен улучшить:

- А. систему медицинских тестов (7г)
- Б. проверку характеристик
- В. форму заявления
- Г. способы и методы интервьюирования

8. Какие из характеристик кандидата могут быть рассмотрены в процессе селекционирования:

- А. те, которые соответствуют критериям предварительно составленного идеального кандидата (8в)
- Б. те, которые отражают способности работника быть принятым товарищем по работе

В. те, которые указывают на возможность позитивной интеграции с работой

Г. те, что связаны с возрастным характером

9. Которые из следующих вопросов могут быть обсуждены с кандидатом для найма на работу:

А. опыт (9а)

Б. возраст

В. наличие болезни СПИД

Г. сексуальные предпочтения

10. Программы ориентации должны быть подготовлены:

А. для обеспечения работы механизма отдачи от работника (10г)

Б. для знакомства новых рабочих с пакетом поощрений (льгот)

В. для сохранения работников на долгосрочной основе

Г. достижения всех вышеперечисленных целей

ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ КОМПЕНСАЦИИ (ОПЛАТЫ) РАБОТНИКОВ

Структура главы:

- **Сущность концепции полной компенсации**
- **Факторы, влияющие на компенсацию.**
- **Критерии построения социально справедливой компенсации**
- **Этапы становления программы компенсации (оплаты труда) рабочих и служащих**
- **Основы организации компенсации (оплаты) на государственных предприятиях республики и их проблемы**
- **Компенсация руководства организации**

Цели изучения:

В конце данной главы вы будете способны:

- Перечислить как минимум пять факторов воздействующих на компенсацию (оплату) работников
- Описать систему оценки работы, выявляющую схожие важные элементы работ внутри организации
- Идентифицировать (установить) стратегию стимулирующую внутреннюю справедливость через измерение (объёма, сложности) работ
- Перечислить наиболее широко используемые сегодня шесть методов для оценки работ
- Изложить содержание основных элементов компенсации рабочих и служащих
- Указать основные недостатки организации оплаты в государственном секторе
- Объяснить процессы, вовлечённые в развитие программы управления оплатой труда рабочих и служащих

5.1. Сущность концепции полной компенсации

Выше было отмечено, что продуктивность труда человеческих ресурсов находится в прямой зависимости от эффективности управления ими. В условиях непрерывного обострения конкуренции выживание и развитие может быть обеспечено только за счёт привлечения, адаптации и эффективной мотивации высококвалифицированных работников. Таким образом, организация должна стремиться к созданию рыночно конкурентоспособной, справедливой компенсации (вознаграждения) для своих работников.

Управление системой компенсации или вознаграждения (compensation or reward system-западная терминология-автор) является сердцевиной всей системы управления человеческими ресурсами. Полная компенсация (compensation package)-охватывает все денежные и не денежные выплаты, включая поощрения психологического (морального) характера, предоставляемые работнику в обмен выполняемой им работы.

Главное внимание в данной главе будет уделено администрированию, т.е. управлению системой оплаты труда (прямой, основной или базовой компенсации) - жизненно важной, большей части всей системы компенсации, используемой организацией как мощное средство поддержки эффективной продуктивности (в Главе 6 будет рассмотрена роль, которую играет косвенная компенсация или льготы работников). Различные формы прямой (базовой) и косвенной компенсации (заработная плата рабочих и служащих плюс льготы) составляют концепцию общей (тотальной) компенсации. **Прямые** или базовые выплаты состоят из заработной платы, оклада (административных и управленческих работников), поощрительных надбавок, комиссионных и бонусов. **Косвенные** выплаты включают оплату отпускных, страховок, различных знаменательных событий и т.д.

В свою очередь существуют две формы базовой,

прямой оплаты: за отработанное время и за количество произведённой продукции. Большинство синих воротничков на Западе – рабочих (около 90%), оплачиваются за отработанное время, т.е. они получают почасовую или дневную заработную плату. Другие работники – служащие, менеджеры, клерки получают оклад за более длительное время Работы (неделю, месяц или год).

В исследованиях западных учённых большое внимание уделяется рассмотрению воздействия системы компенсации (вознаграждения) на:

- А. продуктивность работников;
- Б. формирование взаимоотношений с администрацией;
- В. психологического (межличностного) климата в коллективе.

За последние 10 лет действовавшая в развитых странах традиционная система оплаты за количество отработанных часов, лет (система старшинства), которую часто ассоциируют с системой Тейлоризма, претерпела значительные изменения. Старая система оплаты была ориентирована на иерархические, стационарные производственные системы.

Новая система ставит своей целью учёт индивидуальных усилий и исполнения, и направлена на учёт постоянно меняющихся рыночных условий, т.е. она более гибкая и адаптивная к современным условиям.

Очевидно, что **единой универсальной** системы компенсации (вознаграждения) для всех организаций **нет**. Поэтому каждой организации необходимо самой решать следующие три задачи:

- А. сколько платить;
- Б. на какой основе - индивидуальной, групповой или коллективной, платить;
- В. какую часть общей компенсации должна составлять денежная часть.

Решение должно быть принято в соответствии с целями организации, социальными ценностями и действующим

национальным законодательством.

Так как, расходы по компенсации затрат труда работников включаются в статью регулярных расходов организации, то каждый из его компонентов (базовая и стимулирующая; косвенная - льготы предохраняющего и привилегированного характера) должны соответствовать целям программы, быть экономически эффективным. Цели, на достижение которых они направлены, должны отражать политику и философию организации. В рис.5.1 показаны как цели (задачи) организации связаны с философией организации, внешним социально-политическим и экономическим климатом организации.

Рис. 5.1. Концепция полной (тотальной) компенсации



Программы компенсации – это не только начисление и выплата наличной заработной платы; они имеют многоцелевое значение и требуют от профессионала ЧР быть детально информированным и чувствительным к нуждам работников.

Предприниматель, стремясь получить максимум отдачи от выплачиваемых компенсаций, должен быть уверен, что прямые (базовая плюс стимулирующая часть заработной платы) и косвенные (оплата по льготам и привилегиям) выплаты включены в полный пакет. Профессионалы ЧР могут значительно повлиять на повышение продуктивности предприятия и его жизнеспособность, квалифицированно используя принципы полной компенсации.

5.2. Факторы, влияющие на компенсацию

Эффективная программа компенсации должна учитывать философию компании и экономическую ситуацию; её рассмотрение начинается с высшего уровня исполнительной власти (т.е. руководства организации). Традиционно цели компенсационной политики, т.е. системы оплаты, у нас в республике сведены к установлению и управлению базовой оплатой, в то время как оплате, предоставляемых льгот и привилегий отводится последняя роль. Наиболее рациональным шагом является установление оптимального соотношения между базовой оплатой и льготами. Базовая оплата является прямым мотиватором продуктивности работников, следовательно её удельный вес в полном пакете компенсаций должен быть в пределах 60-70%. В реальной действительности, в силу многих причин, связанных как с финансовым положением организаций, так и недостатками налоговой системы на долю базовой оплаты в организациях республики приходится 70-90% всех выплат работникам.

Пакет льгот должен быть спроектирован и контролироваться с учётом интересов работников и социальной справедливости, соответствовать требованиям законов. Многие организации, по настоящее время, в своих программах компенсаций допускают наличие субъективизма и необоснованности.

На проектирование и внедрение компенсационных

программ (систем оплаты) организации воздействуют много различных внутренних и внешних факторов. От этих факторов зависит как абсолютная, так и относительная величина прямых и косвенных выплат. В процессе работы над пакетом компенсации организации необходимо принять во внимание такие факторы как его финансово-экономическое положение, условия рынка труда, наличие рабочих профсоюзов, развитие технологии, законы республики, необходимость соблюдения внутренней и внешней справедливости, плата за продуктивность, вопросы ухода на пенсию и т.д. Так как воздействующие факторы многочисленны и взаимосвязаны, эффективная программа компенсации должна быть гибкой, как в плане количества элементов, так и их функциональной эффективности.

Рассмотрим наиболее важные, из вышеперечисленных факторов.

Социально – политические факторы

Закрытость азербайджанского общества на протяжении более 70 лет, т.е. всего советского периода правления, а также последствия армянской агрессии обусловили низкий уровень развития социальных взаимоотношений, инвестиций, экономики. Следствием указанных процессов явилось низкое качество менеджмента в республике и конкуренции, как на рынке капитала, так и труда. В результате конкурентоспособность (квалификация, навыки) отечественных работников неразвита, а её миграция, до сих пор идёт, как правило, в направлении России, Украины и Белоруссии.

Политика компенсации организации, как развитие её философии, предопределяется желанием организации быть лидером или следовать за сложившейся тенденцией оплаты труда. Скажем, известная нефтяная компания ВР Азербайджан с момента появления в республике установила для местных работников заработную плату на уровне в 1,5-2 раза превышающую средний уровень по республике. Данный

шаг, наряду с другими организационно–техническими мероприятиями, позволил компании привлечь высококвалифицированные кадры и стать лидером в вопросах оплаты, продуктивности и безопасности труда.

Рабочие **профсоюзы** организаций играют важную роль в формировании конкурентоспособной компенсационной политики. Коллективные соглашения дают работникам возможность для более сильного воздействия на всю программу компенсации в целом. В организациях, где функционирует профсоюзная организация, коллективное соглашение включает вопросы уровня оплаты труда рабочих и служащих, большинство льгот для работников. Как следствие, безпрофсоюзные организации не могут игнорировать их влияние на региональный рынок труда. Необходимо учитывать, что профсоюзы являются не только выразителями корпоративных интересов своих работников, но и одновременно, локальным выразителем их национальных чаяний. Именно это можно видеть в сильных профсоюзных движениях развитых западных стран. Поэтому правительственные органы должны повсеместно поддерживать создание профсоюзов во всех организациях и всячески использовать преимущества открытых экономических систем.

Рынок труда

Действие классического закона рыночной экономики - спроса и предложения, и на рынке труда определяют количество лиц, дееспособных для выполнения специфических работ и связанных с ним финансовых средств, необходимых для их привлечения. В конечном счёте, больший спрос на определённые необходимые навыки способствует формированию более высокой компенсации для более квалифицированных работников. И наоборот, наличие в организации работников с необходимыми навыками позволяет приобретать квалифицированных работников за меньшую оплату.

Количественная и пространственная ограниченность человеческих ресурсов, законодательные акты могут также влиять на колебание спроса и предложения. Одним из существенных факторов высокого уровня оплаты в развитых странах является наличие у работников высокого уровня квалификации при сохранении долгосрочной тенденции снижения уровня рождаемости. Другим фактором является стремление сохранения национальной культуры и менталитета. Поэтому в развитых странах, как правило, рабочие иммигранты имеют более низкий уровень оплаты, чем местные. При наличии одинаковых условий, заработная плата на одних и тех же западноевропейских заводах выше, чем в развивающихся странах. Стабильное сохранение данных тенденций объясняет причины дифференциации межстрановой и внутристрановой оплаты рабочей силы.

Экономические положение (возможности) компании

Способность компании платить за предлагаемую программу компенсаций и льгот зависит от экономических условий, характера его деятельности как прибыльной или неприбыльной организации. Более успешные и прибыльные организации платят своим работникам больше, чем менее прибыльные. Так, уровень заработной платы наиболее высок в таких отраслях как, нефтедобывающая, финансовой, информационные технологии; в частном секторе он в два и более раз выше, чем в государственном секторе.

Однако специалисты ЧР должны искать и внедрять более рациональные и эффективные программы компенсаций и льгот с наименьшей себестоимостью. Например, раздача членских билетов в спортивных клубах лучше, чем раздача эквивалентных стоимости билета денежных средств, так как оно стимулирует людей заниматься спортом.

Влияние технологий

Стремительное развитие технологий неизбежно увеличивает их воздействие на программы компенсации.

Преимущества технологии должны быть рассмотрены с целью определения их воздействия на содержание работы, а шкала оплаты должна строиться с учётом данного фактора и иметь как восходящее, так и спадающее направление. Технологические инновации могут изменить природу работы в сторону расширения требований к новому описанию и спецификации работы; вновь возникшая работа может быть совершенно не похожей на предыдущие. Все технологические факторы должны быть оценены с целью определения их влияния на компенсационную ценность работы.

Внедрение передовых технологий ведёт, с одной стороны, к сокращению массы применяемого физического труда, а с другой стороны, повышению его качественных характеристик.

Трудовое законодательство в области компенсаций

Республиканское законодательство оказывает возрастающее воздействие на компенсацию работников. Оно выражается в установлении в законодательном порядке обязательных отчислений в пенсионные и страховые фонды, минимальной заработной платы, основных принципов оплаты, налоговых отчислений как с заработной платы отдельных работников, так и с начисленного фонда оплаты в целом по организации. В соответствии с изменениями, произведёнными в Налоговом Кодексе и вступившими в силу с 01.01.2010г установлена следующая шкала подоходного налога:

Таблица 5.1

Среднемесячный размер подоходного налога

Сумма месячного налогооблагаемого дохода	Сумма налога
до 2000 манат	14 процентов
свыше 2000 манат	280 манат + 30 процентов от суммы свыше 2000 манат

Отчисления в фонд социальной защиты составляют 25% с начисленного фонда оплаты. (В Гл.6 в деталях будет рассмотрено воздействие республиканских законов на программу компенсации).

В качестве примера законодательного регулирования вопросов оплаты работников можно также привести опыт США, где ещё в 1938 году был принят закон «О справедливых трудовых стандартах», декларирующий принцип **равной оплаты** в соответствии равным количеством и качеством затраченного труда. В 1963 году вступил в силу «Акт о равной оплате труда», согласно которому **равным трудом** считаются работы, сопоставимые по необходимым для данной должности **навыкам, уровню ответственности и условиям труда**; в 1984 году в него были внесены поправки, предусматривающие равную оплату за равную работу мужчинам и женщинам.

Внутренняя и внешняя справедливость

Всю историю развития человечества можно рассматривать как диалектический процесс развития социальной справедливости от справедливости в нищете, через неравенство, к справедливости в богатстве. Справедливость является тем фундаментом, на котором строятся все приемлемые программы компенсации. Это означает, что программа компенсации компании должна быть конкурентоспособной на рынке, а шкала оплаты внутри структуры работ должна

объективно и справедливо дифференцироваться (чем выше уровень квалификации работ, тем выше должна быть его оплата). Если справедливая конкуренция на рынке - это проблема этики бизнеса, то осуществление политики внутрифирменной справедливости - это проблема этики и законности, решение которых требует дальнейшего совершенствования трудового законодательства.

Так, в отличие от США, у нас до сих пор законом предусмотрена лишь равная оплата за равное количество и качество затраченного труда, а отраслевая дифференциация оплаты одних и тех же видов трудовой деятельности, или различных, но близких видов в рамках одной компании достигает двух и более раз.

Плата за эффективность (продуктивность)

Другим, важным составным элементом программы компенсации является плата за продуктивность. Менеджмент организации должен решить, что является основным моментом в его политике компенсации – стимулирование вклада в развитие компании, или выплата пропорционально возрасту и количеству отработанных в данной организации лет. Если компания решит выбрать первое - систему измерения вклада, то она должна иметь объективную, беспристрастную систему вознаграждения за эффективность и его развитие. В этом случае необходимо тщательное ведение записей выполняемых работ, вклада работников и соответствующая дифференциация его оплаты.

Персональные файлы работников должны содержать записи о письменной оценке продуктивности работника, записи о замечаниях супервайзеров, о мерах, принятых для устранения выявленных недостатков, достижениях работника в повышении продуктивности своего труда. Данная документация используется для определения конкретного компенсационного пакета для каждого работника.

Вопросы ухода на пенсию

Азербайджанское общество медленно, но неизбежно стареет. За последние 10 лет число пенсионеров увеличилось более, чем в 1,7 раз и превысило 1,4 млн. человек, а средний возраст населения увеличился с 27 до 32 лет. Непрерывное увеличение лиц пенсионного возраста крайне актуализировало проблему пенсионного обеспечения, как составную часть общей программы компенсации. Нерешённость данного вопроса отрицательно воздействует на процесс Естественного ухода на пенсию и возрастную ротацию кадров. Сегодня общепризнанным фактом является крайне низкий уровень среднего размера пенсии, едва дотягивающего до прожиточного минимума в 90 манат на начало 2009 года. Льготы предоставляемые Фондом социальной защиты не дают необходимой финансовой поддержки для пенсионеров. В результате недостаточного уровня развития рыночных отношений частные пенсионные фонды в республике ещё не сформировались, что также способствует сохранению низкого уровня пенсий. Причём, среднемесячный размер пенсии в республике в 2008 году был 2,5 раза меньше (около 100 манат) соответствующего показателя заработной платы (250 манат в месяц). Согласно Европейской Социальной Хартии минимальный размер пенсии должен быть не менее 60% средней заработной платы по стране. Положительным фактом является введение с 2007 года отдельным категориям госслужащих и ряда отраслей промышленности выплаты пенсий в размере 80% от средней заработной платы за любые выбранные 5 лет работы. В целом, как указано выше, уровень пенсии частично удовлетворяет потребности пожилых людей.

Таблица 5.2

Среднемесячная пенсия за 1998-2008 годы

Показатели	1998	2008
Количество пенсионеров, тыс. чел.	1.229	1.418
Средний размер пенсии	43	95

Профессионалы ЧР должны рассматривать множество вариантов выбора различных пенсионных программ, созданных в результате совместного вклада работодателя и рабочего. Непрерывное изучение доступных пенсионных планов и программ, с учётом накопленного западного опыта, должно быть важной приоритетной задачей для профессионалов ЧР.

Избранная философия менеджмента, важный фактор в определении компенсационных программ, но фактическая политика и практика компании будет определяться в результате взаимодействия вышеперечисленных комплексных факторов.

5.3. Критерии построения социально справедливой компенсации

Выше уже было отмечено, что для реализации концепции полной компенсации, прежде всего необходимо решение двух важных задач:

А. равной оплаты за равное количество и качество одного и того же труда (например, двух механиков одинаковой квалификации);

Б. равная оплата двух, профессионально различных, но схожих по своей социальной значимости, квалификационным требованиям, затратам и условиям труда видов трудовой деятельности.

В республике до сих пор, как и в советское время, основное внимание сосредоточено на научно-практическом

решении первой проблемы, в то время как вторая проблема остаётся в тени. Например, инженерные или рабочие специальности, при прочих равных условиях должны оплачиваться одинаково в рамках одной компании.

Реализация данной концепции требует больших усилий и финансовых затрат. Для этого требуется прежде всего объективная оценка ценности работ с помощью спецификации работы, описания работы, что позволяет определить какова равная ценность (мера работы). Тем не менее, возражение против подобного определения равенства, объективности этой равной оценки определяется тем, что отражает ли он проникновение закона в сложный запутанный процесс, где нет однозначного направления в развитии социально-экономических процессов, кроме как сплетения статистических данных рынка. Те, кто поддерживает концепцию и практику равной ценности верят, что планирование оценки может быть спроектировано для снятия любой потенциальной предвзятости в достижении разумной равной ценности работы для каждого. Те, кто против принципа равной ценности понимают, что его реализация связано с **большим** объёмом работ и финансовых затрат. Ключ в балансировании легальных обязанностей (законов) с реальностью рабочего места лежит в составлении ясной документации работ (описание работ, спецификации работ, прогнозирование развития техники), с целью определения какова конституция (строение, дизайн) равной работы. Добросовестно изучая эти работы профессионалы ЧР могут иметь успех в реализации требований вышеуказанного **Закона о равной оплате**.

Значение оценки сложности работы

Трудно однозначно выразить важность использования средств анализа работы, описания работы и спецификации работы для определения справедливой компенсации. Анализ работы связан с систематическим ведением записи его

содержания; описание работы позволяет детализировать наиболее важные элементы работы в точных, конкретных категориях; спецификация работы указывает требования, необходимые для успешного выполнения работы. Эти три средства составляют хребет (позвоночник) системы оценки, которая определяет ценность работы внутри организации и соответствующую ему цену (зарботную плату). При оценке, природа и характеристики работы **определяются** до того, как оно будет выполнено работником. Поэтому система компенсации базируется на вкладе (роли) работы в достижение цели стоящей перед организацией (т.е. высшая ценность работы определяется ценностью его вклада в достижение целей организации и соответствующей компенсацией).

На протяжении многих лет ценность данной работы определяется (измеряется) использованием точных общих компенсационных факторов. Критерии измерения, используемые в большинстве программ оценки, включают такие родовые (общие) факторы оценки как **навыки, ответственность, знание работы, усилия и условия работы**. Некоторые количественные методы оценки рассматривают 3 или 4 фактора, остальные могут содержать 10 и более вариаций этих факторов. В любом случае, ключ к успеху в систематическом и последовательном их применении. Большинство из указанных факторов используются систематически, наиболее эффективны, легко и быстро воспринимаются работниками.

Методы оценки сложности работы

В развитых западных странах наиболее широко используются **четыре метода** оценки работ для сопоставления сравнительной ценности работ в организации. Каждый из четырёх методов различается в подходе и сложности, но все оценивают работу одним из двух путей: сравнение работ друг с другом или работы с заранее установленным стандар-

тами. Независимо от выбора организацией метода оценки, большие группы работ группируются в родственные (схожие группы), на практике это позволяет использовать дополнительно два или три метода для проверки данных, полученных из предварительных источников

1. Ранжирование

Ранжирование – простейший метод в оценке ценности работы. Каждая работа оценивается в сравнении с другой и согласно действующей иерархии размещается в организационной схеме. Это субъективный метод ранжирования, который использует название работ и размер компенсации как первоначальный критерий в установлении сравнительной ценности каждой работы и имеет эффект сохранения статус-кво. Ранжирование наиболее часто используется в малых организациях с простой организационной структурой, у которых нет достаточного времени и средств для разработки более основательной системы. Метод ранжирования основан на сравнении работ друг с другом, и направлен, прежде всего на низко квалифицированных работников, так как их позиции спроектированы по степени наименьшей важности. Ниже в таблице 5.3 приведён условный пример этого ранжирования.

Таблица 5.3.

Ранжирование работ в медицинской компании «Логман»

Последовательность ранжирования	Среднегодовая заработная плата(в манатах)
1.Менеджер отдела(ведущий врач)	480
2.Старшая медсестра	360
3.Ассистент по офису	300
4.Повар	260
5.Медсестра	230
6.Уборщица	180

2. Рыночная цена

Метод рыночной цены соотносит относительную ценность работ на рынке труда. Установление этого стандарта измерения требует исследования уровня заработной платы, получаемой за сравнимые работы в данном регионе среди сравнимых типов организаций. Например, неприбыльные (не коммерческие) организации будут изучать категории работ в сфере неприбыльных организаций, имеющих те же категории работников. Этот метод требует квалифицированного (экспертного), тщательного исследования рынка и логических обобщений, с целью правильного определения ценности работ в соответствии с их рыночной ценой, которая может повышаться с повышением инфляции и, соответственно, вызывать колебание рынка труда (т.е.спроса и предложения). Например, один день труда рабочего низкой квалификации на рынке труда г.Баку в 2003-2005 годах стоил 4-6 манат; в 2007 году- 10 манат, 2008 году- 20 манат. В районах республики данная цена хотя несколько ниже, тем не менее, имеется ярко выраженная тенденция его повышения.

Этот метод широко используется на малых предприятиях производства, сервиса и торговли, где установление оплаты работников ориентировано на рынок, с учётом средней стоимости потребительской корзины. Скажем, фактическая среднемесячная заработная плата продавщицы в магазине составляет 150-200 манат.

3. Классификация

Метод классификации часто используется в больших организациях, с помощью которого группа работ, имеющих схожие черты объединяются в группы и им присваивается определённый разряд. Сложность данной работы состоит в том, что ценность работ определяется одним или двумя

общими факторами. Потом работы объединяются в группы (таблицы) по разрядам, соответственно сравнительной ценности работ. Например, электрик и механик могут иметь одинаковый разряд, так как навыки используемые в этих работах имеют одинаковую ценность и характер.

Государственная Служба США использует эту систему для классификации большого количества работ и определения компенсации государственных служащих, что можно видеть в следующей Схеме:

Таблица 5.4

**Пример градации работ государственных служащих
Федерального Правительства США**

Грейд(разряд) работы, позиции)	Определение должностных обязанностей
GS-1	Включает классы позиций, должностные обязанности которых связаны с выполнением работ под непосредственным контролем с ограниченной или не допускающей самостоятельностью, не требующих глубоких умственных решений – А - рутинная работа в офисе, делопроизводство, финансовые операции; или В - элементарная работа в научной или технической области
GS-2	Включает классы позиций, должностные обязанности которых связаны с выполнением работ под непосредственным контролем с ограниченной самостоятельностью и самостоятельным мышлением, таких как рутинных работ в офисе, делопроизводстве, финансовые операции, требующие, минимум профессиональных знаний, тренинга или опыта
GS-3	Включает классы позиций, должностные обязанности которых связаны с выполнением работ под непосредственным контролем с ограниченной самостоятельностью и самостоятельным мышлением (до 40% рабочего времени), таких как рутинные работы в офисе, делопроизводстве, финансовые операции, требующие, минимум профессиональных знаний, тренинга или опыта
GS-4	Включает классы позиций, должностные обязанности которых связаны с выполнением работ под общим контролем умеренно сложных и ответственных работ, требующих определённого тренинга и опыта в специфических областях.

Аналогичный принцип нашёл применение и в отечественной 19-ти разрядной тарифной сетке по оплате труда работников, занятых в государственном секторе экономики, вступившем в силу в 1994 году. Например, в 13-19 разрядах (грейдах) объединены родственные по степени сложности и условиям труда работы инженерно - технических работников. (Более подробно информация о действующей в республике системе оплаты труда будет дана ниже).

Данный метод широко используется в частном секторе экономики, где используются сложные, поддающиеся количественной оценке и классификации работы. Этот метод хорошо воспринимается работниками, перед которыми стоят узкие задачи достижения конкретных целей, и измерение их конкретного трудового вклада носит открытый, ясный характер (в данном случае компенсация рабочего – механика зависит от его разряда и количества произведённой продукции - отработанных часов).

Классификационный метод не дорогой, но он не решает проблему полной объективной оценки работ.

4. Сравнение факторов (система бальной оценки работ)

Одним из наиболее комплексных объективных методов оценки работы является сопоставление факторов. Применение методов сопоставления предполагает, что некоторые ключевые работы в организации должны быть идеентифицированы как эталон (т.е. работы, отражающие наиболее общие, возместимые факторы, т.е. по которым идёт возмещение работнику – в ведущих работах компании). Некоторые системы используют 4 стандартные возместимые факторы для оценки всех работ: **знания и навыки; опыт и авторитет; ответственность и условия работы**. Каждая работа анализируется и сопоставляется на базе этих **возместимых** факторов, затем проводится ранжирование (размещение) по разрядам, соответственно, количеству **наб-**

ранних баллов. Основываясь на это ранжирование, денежная ценность (или как принято у нас говорить, тарифная ставка) устанавливается по каждому разряду или количеству сгруппированных работ. Данный метод имеет объективную направленность (тенденцию), очевидность и ясность, для рабочих.

Для оценки работ, выполняемых менеджерами, используется метод направляющих профильных таблиц Эдуарда Н. Хэйя, в основе которого лежит представление о том, что наиболее важными факторами оценки должности в любом виде деятельности являются следующие **три** группы показателей: **знания**, необходимые в работе; **уровень проблем**, решаемых в связи с работой и самостоятельность; **ответственность** за действия и их последствия.

Подытоживая вышесказанное необходимо отметить, что все методы, кроме метода ранжирования и рыночной цены, являются научно обоснованными и базируются на сопоставлении одного или множества факторов. В больших организациях, где не целесообразно оценивать сложность и цену каждой работы в отдельности, используется **метод эталона**. Метод эталона позволяет сгруппировать работы в родственные группы, которые имеют общепризнанную на рынке цену. Таким образом, работы, имеющие общепризнанную на рынке цену, используются в качестве эталона сравнения остальных работ. Данный метод имеет высокий уровень интеграции, в котором находят отражение и отдельные недостатки, связанные с несправедливостью и половой (гендерной) дискредитацией в вопросах компенсации.

5.4. Этапы становления программы компенсации (оплаты труда) рабочих и служащих

Политика компенсации рабочих и служащих оказывает сильное влияние на привлечение и функционирование работников. Она должны быть спроектирована так, чтобы были

удовлетворены финансовые цели организации и обеспечен достойный жизненный уровень самих работников. Для подготовки и развития конкурентоспособной программы компенсации руководство должно обладать общими знаниями того, что и сколько платят в других отраслях и в целом по промышленности (сфере производства, услуг). Подобная информация в отношении оплаты рабочих и служащих может быть получена из различных агентств и частных сервисных компаний.

Профессионалы ЧР должны также иметь способность ведения данного процесса исследования. После получения широкой информации, организация может продолжить процесс его анализа, повышения качества, использовать его для развития собственной программы компенсации. По этой причине, аналитик по системе компенсации должен быть хорошо информирован о целях компании и взглядах работников, с целью развития политики одинаково выгодной и приемлемой обеим сторонам.

***Схема 5.2. Наиболее общие цели программы
администрирования компенсации (оплаты труда)
рабочих и служащих.***

- Общеконцептуальные и экономические основы привлечения и сохранения квалифицированного персонала.
- Установление **схемы оценки** работы и поддержки внутренней **справедливости** среди работ.
- Структура оплаты, обеспечивающей **прямую компенсацию** и его регулирование в соответствии с организационной политикой
- Систематические процедуры по исследованию и анализу **конкурентоспособности** компенсационных программ на данном рынке труда
- Полнота форм и документов для обеспечения соот-

веетствия действующим законам и регулирующим актам органов власти

- Установление коммуникаций между работниками и руководством относительно практики оплаты
- Установление финансового контроля для эффективного планирования человеческих ресурсов и практики ведения расчётов по оплате труда работников
- Установление интеграции между планированием продуктивности и соответствующим финансовым вознаграждением (заработной платой).

Приступая к работе по формированию конкретной программы компенсации, специалист по ЧР должен понимать наиболее общие цели всей программы, как это указано в схеме 5.2. Конкретно установленные цели позволяют специалисту ЧР сконцентрировать своё внимание на развитии важнейших компонентов, которые гарантируют достижение этих целей.

Важнейшие компоненты управления компенсацией

Важнейшие компоненты, присущие большинству завершённых административных программ по организации оплаты труда рабочих и служащих приведены в схеме 5.3. В этой схеме приведённые компоненты также отражают последовательные этапы в процессе установления системы компенсации (оплаты труда) работников.

Этап 1. Определение политики оплаты

На данном этапе специалисты по ЧР принимают решение о включении каких работ (рабочих и служащих) в программы (повременные или сдельные) оплаты, что в целом является дальнейшим развитием политики компенсации организации. Малые организации могут выбрать развитие одного плана (например, повременной системы оплаты),

охватывающего все работы, кроме тех которые ведут старшие менеджеры и высшее руководство. Тем не менее, большинство авторитетов в вопросах компенсации рекомендуют отдельные программы компенсации для широких классов или групп работ. Каждый профессионал ЧР должен быть хорошо осведомлён о законах республики, регулирующих продолжительность рабочего дня (8 часов) и недели (40 часов), минимальных возрастных ограничениях для работников (16 лет), минимальном среднемесячном уровне оплаты (90 манат-2009 год), требованиях о безопасности труда, виды работ и рабочих позициях с нормированным и не нормированным рабочим днём. Согласно законам республики, все работы, выполняемые за установленными, как указано выше, пределами рабочего времени, должны оплачиваться по сверхурочным ставкам.

В развитых странах Запада в группу работников с не нормированным рабочим днём включены те, кто работает на административных, руководящих и особо ответственных рабочих позициях. На данную группу работников не распространяется требование закона об оплате сверхурочных часов.

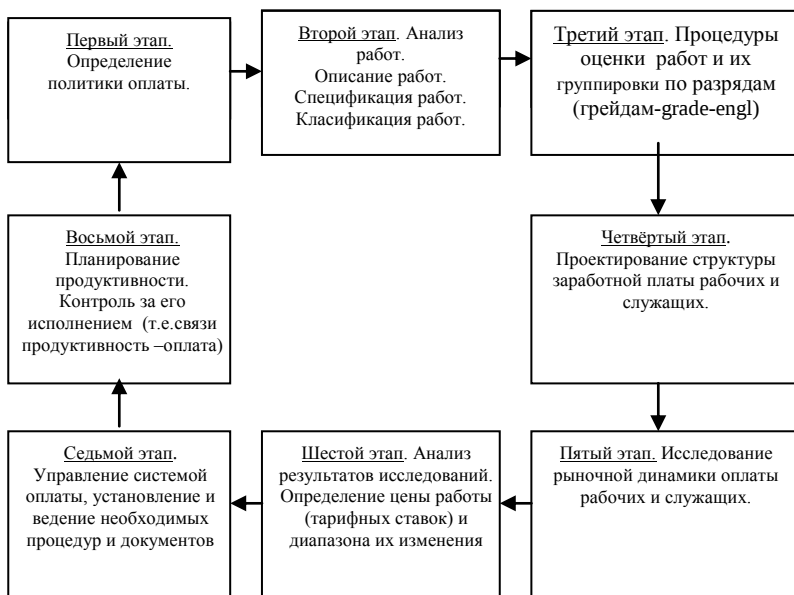
В США впервые в 1938 году был принят закон «О Справедливых Условиях Труда», в котором нашли отражение все вышеуказанные моменты (данный закон запретил использовать детский труд до достижения 16 лет, установил минимальную заработную плату -25 центов за час, продолжительность рабочей недели -44 часа).

Развитие разносторонних планов оплаты требует, чтобы их структуры сохраняли ясную цель и были легко объяснимы. Несмотря на всё многообразие планов, в первую очередь, они должны исключать всякую дискриминацию работников. Структура компенсации должна быть направлена на сохранение дифференцирования в оплате в зависимости от разряда и сложности работ. Например, с целью недопущения давления супервайзера (начальника) на своего

подчинённого, необходимо установление разумной **дифференциации** между наименьшей оплатой первого (супервайзера) и наивысшим уровнем оплаты подчинённого, не зависимо от того по какому плану (системе) они оплачиваются.

К сожалению, до сих пор действующая у нас советская (российская) система оплаты, подробная характеристика которой будет приведена ниже, допускает получение рабочим - сдельщиком государственных предприятий более высокой заработной платы, чем его супервайзер или менеджер, что противоречит принципу справедливой оплаты труда и снижает мотивацию более высококвалифицированного управленческого труда.

Схема 5.3. Компоненты управления программы оплаты рабочих и служащих.



Дифференциация может быть установлена применительно как к основной части компенсации (базовой заработной плате), так и к комбинации её с дополнительными для работников льготами.

Комбинация эффективной оценки работ с реалистичной структурой оплаты и сильной стратегией (политикой) оплаты, также позволит обеспечить объективность проводимым процедурам и избежать рыночного прессинга со стороны доминирующих на рынке ставок заработной платы на внутри организационные ставки наиболее квалифицированных работников.

Дополнительные уточнения политики необходимо для обоснования крайних пределов оплаты труда, в которой организация желает конкурировать на рынке труда. В политике компенсации организации должно быть чётко сформулировано – как будут оплачиваться определённые работы – ниже или выше доминирующей рыночной ставки. Другим важным моментом данной политики является решение проблемы, как строить систему компенсации работников - на базе их заслуг (т.е. вклада в достижение целей организации) или стажа работы (т.е. принципа старшинства).

Этап 2. Анализ содержания работы

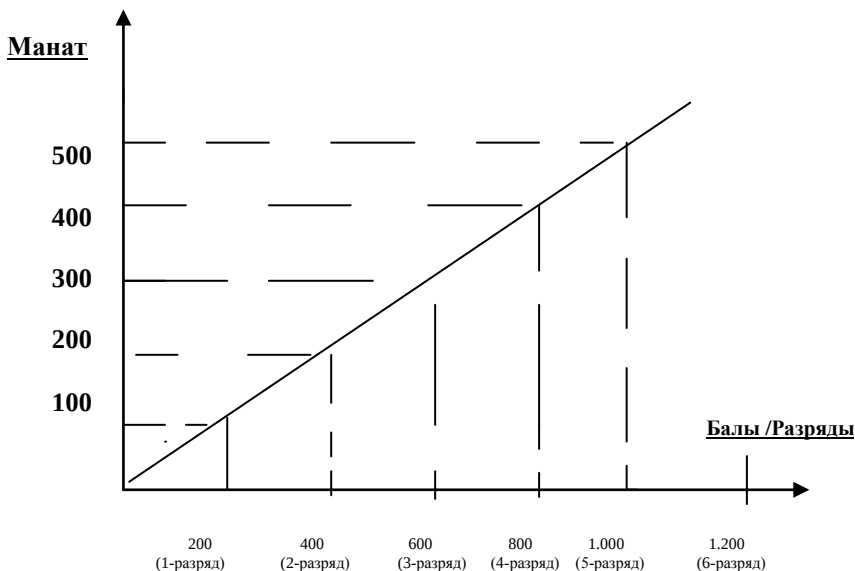
Определение объективной и справедливой компенсации требует выполнения анализа содержания работы и установление одинакового, унифицированного метода развития **описания работы (должностных инструкций)** и его **спецификации (квалификационные требования)** для соответствующей классификации работ. Анализ призван ясно установить наиболее важные функции и обязанности для всех работ в данном комплексе (семье) работ. Внесение ясности в данном вопросе позволит и специалисту – исполнителю работ, и специалисту по компенсациям в равной мере понять логику классификации работ. Эта логика должна

базироваться на рационализме и увязана с содержанием работы, и должна обеспечивать и обосновывать фактическую основу оплаты ряда работ по низшему уровню шкалы оплаты, в то время как остальные работы оплачиваются по высшему уровню.

Этап 3. Оценка Работы

После классификации работ по уровню сложности (могут быть и другие принципы, например, степени безопасности), организация должна использовать тот метод оценки работ, который наиболее соответствует целям внутренней справедливости. Количественный метод оценки позволяет специалисту по ЧР определить ценность каждой работы количеством баллов. Например, на схеме 5.4. дана схема оценки работы в 1.200 баллов. Предположим, что работа оператора персонального компьютера (ПК) ранжируется в диапазоне 200 - 1000- баллов. Допустим, что разница между разрядами работ составляет 200 баллов, тогда все работы с установленным количеством баллов в интервале 100-200 баллов будут отнесены к 1 разряду; между 200-400 баллов ко 2 разряду; 400-600—к третьему разряду. После того как работы, включённые в систему оплаты, были оценены и сгруппированы по разрядам, они могут быть ассоциированы с определённым уровнем оплаты, в соответствии с хорошо составленной системой оплаты.

Схема 5.4. Направление развития оплаты работников.

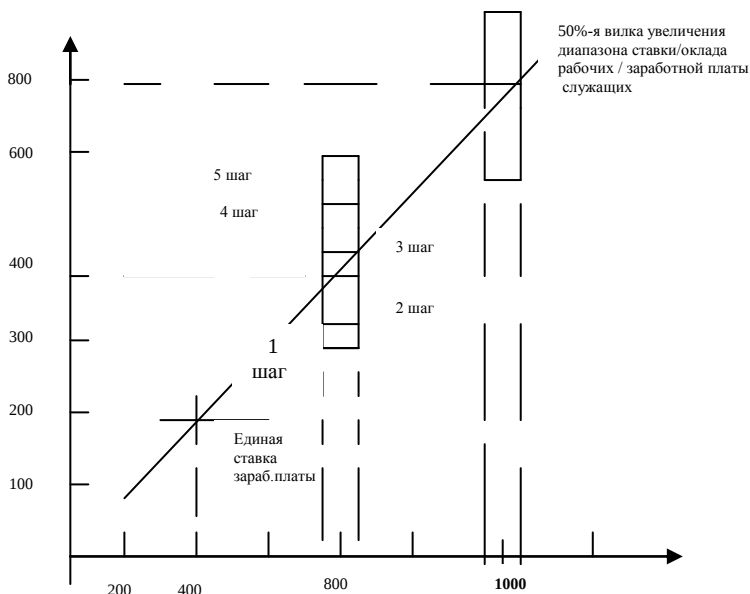


Бальная оценка работ или классификация работ по разрядам

Этап 4. Структура оплаты рабочих и служащих

Выбор типовой структуры оплаты рабочих и служащих, соответствующей целям программы компенсации организации, является следующим важным этапом в развитии политики оплаты организации. **Схема 5.5.** иллюстрирует как **направление** (линию, тенденцию) развития политики оплаты организации, так и три наиболее **общих** типа структуры оплаты. Одним из **базовых** инструментов управления заработной платой рабочих и служащих является простой график взаимосвязи (отношений) между компенсацией в манатах (вертикальная ось) и бальной оценкой работ, или разрядами работ (горизонтальная ось). Диагональ в приведённом графике отражает линию политики организации.

Схема 5.5. Три наиболее общих типа структуры заработной платы рабочих и служащих.



Например, в соответствии с политикой организации работа в 400 баллов в точке **А** на диагонали (схема 5.4.) оценивается в 200 манатов, а работа в 800 баллов в точке **В** оценивается в **400 манат** на вертикальной оси. В данной схеме 5.4 **диагональ**, линия политики организации, может быть также охарактеризована как линия направления, или линия центральной тенденции. Линия направления обычно создаётся или графиком достаточного количества работ, оценённых в баллах и манатах, и затем рисуется лучшая, наиболее подходящая, соединяющая эти точки линия.

В Схеме 5.5. показаны **3** концептуальные модели структуры оплаты.

В первой модели – **единой ставки** - ценность любой работы зависит от количества набранных баллов. Работы, набравшие 400 баллов, оцениваются единой ставкой зара-

ботной платы в 200 манатов.

Во второй модели, получившей название **замочно-шаговой**, все работы внутри одного разряда, (в данном случае, в приведённой схеме 3 разряд), будут иметь заработную плату в диапазоне от 300 до 600 манат, который оплачивается в 5 этапов приращений. Многие организации государственного и негосударственного сектора используют этот тип структуры, и обычно обеспечивают поэтапное увеличение оплаты для позиций с полным и неполным рабочим днём.

Третий, **диапазонный**, вариант структуры заработной платы рабочих и служащих расширяется (приращивается), согласно **плану вознаграждений**, или управленческой схеме компенсаций, так как гибкость закладывается в конструкцию диапазона. Эффективное управление подобным планом требует, чтобы политика и процедуры (продолжительность рабочего дня и т.д.) были установлены как можно тщательно. Процедуры и политика должны быть ясно определены до того как станет возможно определить максимальный процент диапазона в котором вновь принятые на полный или частичный день работы будут оплачиваться. Определение политики, также требует установление, прежде всего, процентного **увеличения оплаты** внутри диапазона заработной платы за максимальную, среднюю и исключительную **продуктивность**. В выше приведённой **Схеме 5.5.** для 6-го разряда предусмотрено **50%-е увеличение диапазона** тарифной ставки/оклада. На этой ступени развития процесса программы администрирования общей заработной платы рабочих и служащих, необходим выбор и набросок базовой структуры конструкции. Окончательная цена работы и улучшение его структуры зависит от результатов исследований рынка и специфических областей приложения различных категорий работ.

Этап 5. Исследование рыночной динамики оплаты рабочих и служащих

Важным этапом в структурировании политики заработной платы, установлении конкретных количественных величин — это селектирование и внедрение результатов одного или нескольких исследований ставок заработной платы рабочих и служащих. Хотя и многие исследования охватывают как прямую, базовую оплату труда, так и систему льгот рабочих и служащих, в данном случае речь идёт только о **прямых** компенсациях (т.е. без пакета льгот). Наиболее широко используется два вида анализа: исследование сопоставимых статистических данных государственных органов и соответствующих частных структур и исследование динамики развития (или сформировавшейся тенденции).

Исследование сопоставимых статистических данных

Множеству сравнительных или базисных исследований присущи следующие два дефекта:

А. охват широкого круга работ и вопросов;

Б. устоявшийся обзор всей индустрии (отрасли, сферы).

В попытке сравнить рыночную ценность близких работ, подобные обзоры имеют неудачу, пытаясь измерить высокую степень сопоставимости. Этот недостаток может происходить из плохого описания работы или слабого контроля процесса сбора информации. Конечно, отдельные сравнительные обзоры хорошо выполнены и дают хорошие результаты, но в других используются устарелые данные или они тяжело поддаются ясному анализу. Опытный специалист по вопросам компенсации больше уверен в результатах исследований проведённых им самим, так как в данном случае используются данные, отобранные самим специалистом, как внутри организации, так и за её пределами. Крайне продуктивно ограничивать ареал исследований минимумом

базовых работ и сообщать результаты исследований респондентам. Данный подход требует затрат времени со стороны работников организации на рассмотрение и экспертизу работ, но результаты, в целом оправдывают эти затраты и усилия.

Исследование сформировавшейся тенденции

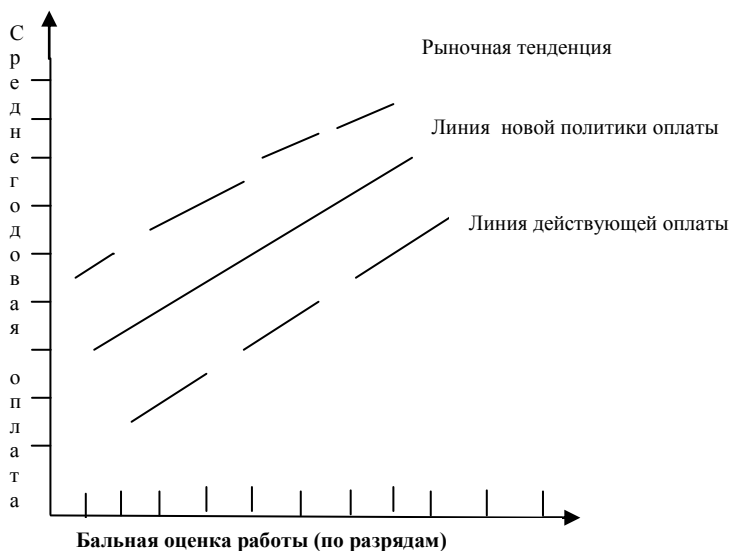
Достоверную информацию об уровне заработной платы рабочих служащих можно получить в результате исследования оплаты группы работников, отобранных идентичных профессий, с учётом количества проработанных ими лет. Данный обзор отличает его аккуратность. Например, спустя 4 года после получения степени мастера, инженер-механик обычно бывает обеспечен компенсацией (основной заработной платой) на прогнозируемом среднегодовом уровне. Квалифицированный специалист по компенсациям должен быть разборчив в выборе источников для подобной информации во избежание какого-либо субъективизма.

В заключении необходимо отметить, что ценность анализа зависит от комбинации внутренних и внешних исследований.

Этап 6. Внедрение результатов исследований. Определение цены работ (тарифных ставок) и диапазона их изменения.

Следующий шаг в развитии программы оплаты рабочих и служащих проиллюстрирован в Схеме 5.6.

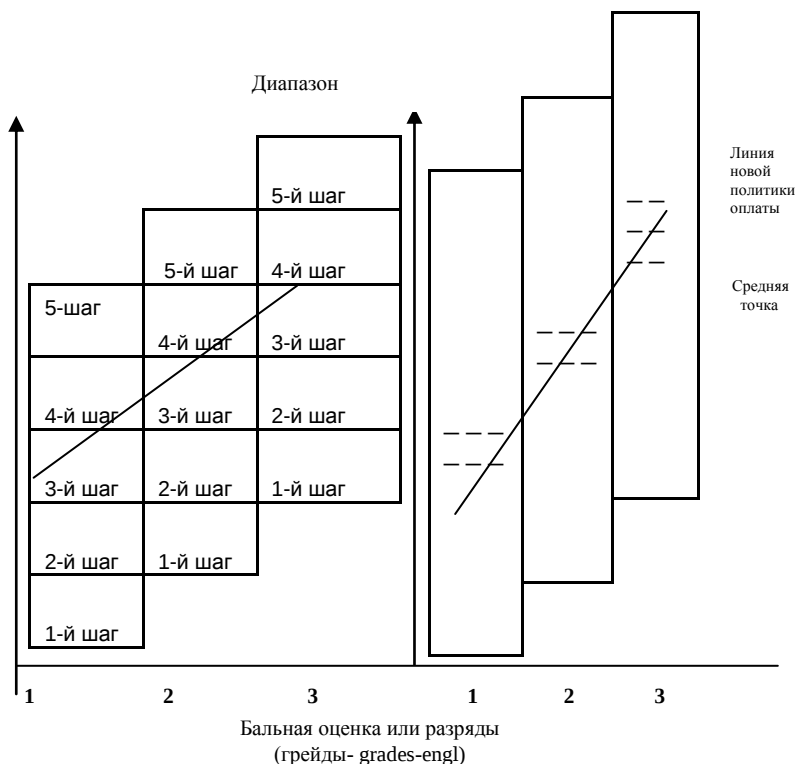
Схема 5.6. Возможные размеры оплаты работников (цена работ).



Здесь приведены результаты исследования уровня оплаты и цены работ, и как следствие, детализация размеров оплаты. После шкалирования текущих работ по уровню оплаты в манатах, согласно количеству набранных баллов или присвоенного разряда, исследователь на базе данных о сравнимых на рынке работах создаёт соответствующий график. Сравнивая направляющие линии внутренних и внешних данных, полученных в ходе исследования, целей компенсационной программы организации, уровень его платежеспособности, менеджмент может установить **новую линию (стратегию) оплаты**.

Если менеджеры используют замочно-шаговую или диапазонную структуру заработной платы рабочих и служащих, они могут детализировать ещё более структуру оплаты путём установления средней точки на линии оплаты каждой успешной серии, как это показано на схеме 5.7.

Схема 5.7. Уточнённая структура оплаты.



Этап 7. Конструирование индивидуальной оплаты

Опираясь на авторитет департамента ЧР, кооперацию линейных менеджеров, ясно и однозначно определённые процедуры управления системой компенсации (оплаты работников), следующим этапом является проектирование **индивидуальной компенсации** (оплаты), в соответствии с программой компенсации всей организации. Сложная задача правильное расположение работников по шкале оплаты. Административное расположение работников внутри компенсационной структуры должно осуществляться согласно

внутренней взаимосвязи их продуктивности, стажа работы, относительной ценности выполняемых ими работ.

В качестве примера можно привести организацию индивидуальной компенсации (оплаты) слесаря–механика, работающего в нефтяной компании, на суше. Его заработная плата составляет 600 – 800 манат, что на 50% больше, чем у аналогичного работника автомобильной компании, и на 50% меньше, чем у соответствующего работника, работающего по скользящему графику на морской платформе в море.

Этап 7. Оценка исполнения (эффективности)

В завершении, в развитии программы очень важно создание и управление непрерывным процессом планирования и оценки продуктивностью. Ранее в Главе 3 были приведены количественные и качественные параметры оценки продуктивности работников (исполнительность, ответственность, самостоятельность, инициативность, производительность и т.д.). Планирование и обзор (исследование, анализ) эффективной продуктивности имеет важное значение, как для целей компенсации, так и продвижения работника в профессиональной и административной области. Потому необходимо установление связи между исполнением работы и справедливым, соответствующим, уровнем компенсации.

5.5. Основы организации оплаты (компенсации) на государственных предприятиях республики и их проблемы

Большинство государственных предприятий, особенно средних и крупных, вот уже более 70 лет используют традиционную тарифную систему, по большей части, являющейся продуктом московского Научно-исследовательского института труда (г. Москва, РФ)

Основными элементами организации труда на таких

предприятиях является нормирование труда, тарифная система, формы и системы заработной платы. Каждый элемент имеет строго определённое назначение.

Нормирование труда – это установление технически обоснованных затрат труда и его результатов, норм времени, численности, управляемости, обслуживания, выработки, нормированных заданий. С его помощью определяется индивидуальный вклад каждого работника в общие результаты труда.

Формы и системы заработной платы – это механизм установления размера заработка в зависимости от количественного результата и таких параметров трудовой деятельности, как его сложность (квалификация), интенсивность, условия.

Тарифная система предполагает собой совокупность тарифных сеток, тарифных ставок и тарифно-квалификационных справочников.

Тарифная сетка – шкала разрядов, каждому из которых присвоен свой тарифный коэффициент, показывает во сколько раз тарифная ставка любого разряда больше первого. Тарифный коэффициент **первого разряда** всегда равен единице и является выражением уровня наиболее простого труда. Количество разрядов и величины соответствующих им тарифных коэффициентов определяются коллективным договором, заключаемым между администрацией предприятия (или собственником) и его работниками.

Тарифная ставка – выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу рабочего времени. Различают часовые, дневные и месячные тарифные ставки.

Тарифно-квалификационные справочники – это нормативные документы, с помощью которых устанавливается разряд рабочего и работ. В них содержится информация о том, что должен знать теоретически и уметь практически рабочий каждого разряда, каждой специальности. Указанные справочники состоят из трех разделов: ” Характеристика

работ”, “Должен знать”, “Примеры работ”.

Для служащих являющихся работниками управленческого труда на таких предприятиях применяют штатно-окладную систему.

Как было отмечено выше, с 1-го Апреля 1994 г. все работники государственных служб переведены на оплату труда по Единой тарифной сетке.

Единая тарифная сетка, представляет собой синтез идей оплаты труда рабочих, служащих и инженерно – технических работников. По своей сути это попытка культивирования на отечественной почве западных идей объединения в единой тарифной сетке оценку и оплату труда работников различных категорий, которая нашла широкое применение в развитых странах в 70 – 80-х годах XX века. Теоретически, применение данной тарифной сетки возможно на предприятиях различных форм собственности.

Единая тарифная сетка определяет только основную часть заработной платы, а не её размер, который формируется из тарифной ставки и различного рода доплат, существенно влияющих на размер оплаты (компенсации).

Единая тарифная таблица оплаты труда рабочих и служащих в Азербайджанской Республике

Разряды оплаты труда	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тарифные коэффициенты	1.0	1.32	1.74	2.3	2.58	2.89	3.24	3.63	4.07	4.56	5.11	5.72	6.41	7.18

Разряды оплаты труда	14	15	16	17	18	19
Тарифные коэффициенты	7.97	8.85	9.82	10.9	12.1	13.43

Согласно приведённой тарифной сетке, рабочие оплачиваются с 1-8 разряды, средний технический персонал и служащие (мастера, контролёры, учётчики и т.д.) – с 9 – 12 разряды, а инженерно – технический персонал – с 13-19.

Вопросы организации и оплаты труда, в рамках вышеуказанной системы, которую можно рассматривать как предшественницу «Управления человеческими ресурсами» в странах бывшего СССР, подробно изложены в книгах известного азербайджанского учёного, д.э.н., проф. Т.А.Кулиева «Редукция труда» (Баку1982г) и «*Əmək və iqtisadiyyatı*» (Баку 2003г). Будучи одним из ведущих учёных-экономистов республики, основатель кафедры «Экономики и организации труда» Азербайджанского Государственного Экономического Университета и её заведующий, профессор Т.А.Кулиев, в своих трудах неоднократно отмечал слабые места действующей тарифной системы оплаты и предлагал его более эффективные варианты.

Основные недостатки действующей, традиционной тарифной системы оплаты труда следующие:

А. она нацелена на оценку исключительно количественных параметров трудовой деятельности, главным образом количество произведённой продукции и объёма выполненных работ. Отсюда и особое внимание к измерению количественных параметров трудовой деятельности. По сути дела, это идеи теории Ф.Тейлора, разработанные в начале XX века, и которые не смотря на усердную критику В.И.Ленина и его последователей, были развиты советскими учёными.

Б. невозможность получения с помощью нормирования труда универсальных норм труда для всех работ и работников. Отсюда и многообразие этих норм и тарифных сеток.

До 1990 года в таких отраслях, как металлургия использовалось до 170, в химической промышленности –140, нефтяной –132, машиностроении –1000, а в целом по промышленности более 1900 тарифных сеток (11, 333 стр.).

Если идеологические стандарты советского периода позволяли закладывать в нормы возможность их многократного перевыполнения, то возрастающее применение современной техники и технологии снижает зависимость производства от субъективного фактора, и тем самым потребность в нормировании труда в его «советском понимании».

В. Действующая традиционная система оплаты не позволяет внедрять дополнительные стимуляторы социально-экономической активности работников. Ей присущи жёсткость, консерватизм, отсутствие гибкости, медленная адаптация к изменяющимся производственным условиям.

Как следствие вышеперечисленных недостатков, сфера применения традиционной, постсоветской системы оплаты сокращается как шагреновая кожа.

5.6. Компенсация руководства организации

Высокопрофессиональное управление работниками представляет очень большую ценность для организации. Для привлечения, сохранения и мотивации высшего управленческого персонала требуется разработка и внедрение соответствующего пакета компенсаций, который был бы эффективен, как с точки зрения привлечения профессиональных менеджеров, так и расходования для этих целей финансовых средств. Термин «компенсация руководящих работников» охватывает все формы компенсации для руководящих работников и менеджеров.

Компенсационный пакет для руководящих работников может включать следующие элементы:

- базовую заработную плату;
- бонусы, т.е. премии по результатам деятельности предприятия или руководимого подразделения;
- право на покупку акций по льготной цене;
- участие в прибылях;
- щедрый развитый пенсионный план.

Во многих организациях, принято включать дополнительные льготы в компенсационный пакет для руководящих работников, с целью стимулирования длительной, непрерывной работы. Некоторые из этих льгот могут предусматривать защиту жизни и здоровья работника, такие как медицинская страховка на определённую сумму, страхование жизни. Другие льготы могут предусматривать автомобиль, членство в клубах, финансовую поддержку, образовательный и творческий отпуск (т.е. предоставление отпуска в связи с развитием образования и изданием научной работы), покрытие расходов на путешествие. Подобные дополнительные льготы увеличивают привлекательность позиции, особенно, если не облагаются налогами. Целью этих льгот, предоставляемых топ - менеджерам (т.е. руководству), является дополнительное привлечение необходимых талантов, одарённых специалистов.

Оптимально спроектированный пакет будет иметь хороший, мотивационный эффект, позволит максимизировать посленалоговые доходы руководства и минимизировать себестоимость всей компенсации. Многие компоненты пакета компенсаций высшего руководства должны быть **увязаны** с общей эффективностью организации (или специфическом сегменте, за который отдельный индивид – руководитель ответствен).

Главная концептуальная проблема здесь – определить какие результаты могут быть следствием каких поощрений. Её решение должно исходить из конкретных реалий конкретной организации.

Заключение

Непрерывное совершенствование управления программой компенсации в организациях любого размера и назначения может привести к значительному росту эффективности его деятельности. Работает ли профессионал ЧР в малых организациях или он менеджер по компенсациям в большой организации, развитие, улучшение и совершенствование управления программами может привести к значительным изменениям в организации. Ответственность за управление программой компенсации несёт департамент ЧР, а его менеджеры должны работать в тесном контакте с линейными менеджерами, которые должны постоянно контролировать (наблюдать) **два фактора**: содержание и соответственно, спецификацию работы (с целью выяснения направления изменений) и продуктивность (эффективность) элементов компенсации (для подготовки рекомендации по их развитию).

Компенсационные программы утверждаются высшим руководством. Менеджером и ключевым разработчиком этих программ является менеджер ЧР. Большинство факторов, воздействующих на процесс компенсации, носят объективный характер. К этой категории факторов относятся спрос и предложение на рынке труда, экономическое положение организации, деятельность различных профессиональных объединений, сумма денег предназначенных для компенсаций, технологические преимущества, экономическая политика государства, вопросы справедливости и некоторые другие, которые оказывают серьёзное влияние на политику компенсаций. Её базовыми элементами являются:

А. обеспечение **внутренней справедливости** посредством измерения и оценки работы;

Б. определение **продуктивности** работника для объективного установления размера компенсации.

Огромное значение имеет определение **ценности**

работы внутри организации. Этот процесс базируется на сравнении её с остальными работами в самой организации и выявлении рабочих навыков, необходимых для выполнения данной работы.

Существует несколько методов, которые могут использоваться для достижения систематической оценки работы. Для этого необходимо быть хорошо знакомым с методами ранжирования (сопоставления), рыночной цены, классификации, сопоставлением факторов, и знанием где и когда использовать каждый из этих методов. Как и набор, селекция (отбор), система компенсации работников должна быть на своём месте. Составной частью работы менеджера ЧР является управление развитием программы оплаты рабочих и служащих, который определяет какие работы подлежат оплате.

Изменения в достижении целей продуктивности компенсационной программы должно контролироваться его затратами (себестоимостью). Вся программа должна периодически проверяться для определения его текущего статуса, относительно его внешней конкурентоспособности и внутренней справедливости. Работы должны изучаться на непрерывной базе для выявления соизмеримости ценности работы с его компенсацией.

Поступательное экономическое развитие республики, возрастающая её интеграция в европейское экономическое пространство доказывают необходимость устранения старых форм и методов организации оплаты труда, которая всё ещё находит применение на многих средних и крупных государственных предприятиях, и тем самым дискредитирует принцип социальной справедливости и мотивации более высококвалифицированного труда.

Вопросы для тестов

1. Какой из ниже перечисленных форматов оплаты (компенсаций) позволяет получить наибольшее количество денег, и тем самым стимулировать человеческие ресурсы сделать наибольший вклад в продуктивность компании:

- А. пакет косвенной оплаты (компенсации) (1б)
- Б. пакет полной оплаты (компенсации)
- В. шкала почасовой оплаты
- Г. пакет прямой оплаты (компенсации)

2. Важный фактор, воздействующий на программы оплаты (компенсации):

- А. количество временных работников в организации (2 в)
- Б. расположение колледжей или университетов в регионе
- В. спрос и предложение на рынке труда
- Г. средняя продолжительность жизни работников

3. Какой метод оценки работ позволяет в наибольшей степени достичь внутренней справедливости в сопоставлении ценности работ на рынке:

- А. метод рыночной цены (3а)
- Б. классификация или распределение по уровню важности
- В. сравнение факторов
- Г. ранжирование или сравнение

4. Наиболее простой и целесообразный метод оценки по-часовой работы:

- А. классификации (4г)
- Б. рыночной цены

- В. взвешивание факторных точек
- Г. ранжирование

5. Какой из методов оценки работ наиболее широко используется ввиду его доступности для работников и охвата основных элементов деятельности:

- А. классификации (5 б)
- Б. взвешивания (оценки) факторов
- В. ранжирования
- Г. рыночной цены

6. Общие цели любой хорошо спланированной программы организации заработной платы рабочих и служащих- установление:

- А. философских и экономических основ привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы (6а)
- Б. процедуры систематического обследования и анализа конкурентоспособности компенсаций на непредсказуемом рынке труда
- В. установление компенсаций на наиболее низком уровне в отношении наиболее низко квалифицированных рабочих
- Г. политика соблюдения строгой секретности относительно практики оплаты

7. Политика компенсации не базируется на:

- А. внутренних факторах организации (7в)
- Б. философии менеджмента
- В. гендерных пропорциях организации
- Г. социально-экономических факторов

8. Все методы оценки работ в общем можно охарактеризовать как:

- А. количественные и объективные
- Б. интерпретационные и субъективные
- В. субъективные или объективные (8в)
- Г. не соответствующие вышеуказанным характеристикам

9. Который из следующих инструментов не является жизненно важным средством управления в определении внутренне равных работ:

- А. квалификационные требования (спецификация работ)
- Б. сравнение ценностей работ, основанная на их истории (9 б)
- В. анализ работы
- Г. должностные инструкции (описание работ)

10. Работники на административных, исполнительных, профессиональных или внешних (т.е. вне основной деятельности) позициях рассматриваются как:

- А. работники с нормированным рабочим днём (10 в)
- Б. работники с регламентируемым рабочим днём
- В. с ненормированным рабочим днём
- Г. линейные работники

ГЛАВА 6. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ РАБОТНИКАМ (КОСВЕННАЯ КОМПЕНСАЦИЯ)

Структура главы:

- **Сущность и формы косвенной компенсации**
- **Виды льгот**
- **Обязательные или предписанные законом компенсации (льготы)**
- **Добровольные пособия.**
- **Коллективные переговоры и льготы работников.**

Цели изучения:

В конце данной главы вы будете способны:

- **Описать разницу между экономическими и психологическими (моральными) льготами**
- **Различать три важнейшие группы (категории) льгот, предоставляемые работникам большинством организаций**
- **Перечислить, предусмотренные законом, обязательные льготы, которые должны быть предоставлены работодателями работникам**
- **Перечислить добровольные льготы, предоставляемые по усмотрению самих работодателей**
- **Описать процесс коллективных переговоров, имеющих отношение к льготам работников.**

6.1. Сущность и формы косвенной компенсации

В предыдущей главе было отмечено, что полная компенсация работников состоит из двух частей: прямой (базовая + стимулирующая) и косвенной (обязательная –предохраняющая + дополнительная). Решающая и большая часть приходится на долю прямой компенсации. Косвенная компенсация работников следует после установления прямой компенсации (системы оплаты) рабочим и служащим, как следующий важный компонент программы компенсации. В данной главе дан обзор имеющихся сегодня на рынке программ по льготам (пособиям). Каждая компания, организация должна сама решать какие (пособия) льготы предложить работникам, причём решение должно базироваться на его экономическом состоянии, философии дальнейшей работы. Подобные льготы отражают стандарты общества, доминирующую в индустрии и сегодняшней экономике практику, а также необходимость контроля предназначенных для этого значительных финансовых средств (т.е. проведение контроля стоимости-затрат).

Косвенная компенсация (иначе льготы, пособия) работников – форма компенсации, выдаваемая работнику, как в наличной, так и безналичной форме, в дополнение к его прямой, базовой оплате. Главным предметом исследования данной главы являются льготы **экономического** характера, однако роль льгот **психологического (морального)** характера также заслуживает внимания. На работника, несомненно, позитивно влияют такие факторы, как приятные условия работы, разумные часы работы (т.е. продолжительность рабочего дня, внутренняя его структура), компетентный и справедливый контроль, совместимые (психологически) товарищи по работе, рациональные изменения производимые в самой работе.

Важнейшие **экономические льготы**, предлагаемые большинством организаций, включают:

1. оплату времени отсутствия на работе (т.е. отпусков, праздничных, перерывов в течение рабочего дня);
2. дифференцированную оплату сверхурочной работы;
3. медицинские, стоматологические и другие виды страховых услуг;
4. пенсионный план.

Периодически принимаемые новые законы обязывают организации к развитию новых экономических льгот, оказывающих экономическое и психологическое воздействие на работников, управление и в целом на организацию.

Расширение программ льгот (пособий) в развитых странах исторически происходило в результате конкурентной борьбы работодателей за привлечение наиболее квалифицированных работников. Хотя, надо отдать должное, пацифистские устремления таких выдающихся бизнесменов как Генри Форд I, Бил Гейтс также сыграли большую роль в их развитии. В последние годы большое внимание уделяется также сохранению уже имеющихся и прошедших тренинги работников.

Основные плюсы косвенных программ компенсаций, в особенности их безналичной части, состоят в следующем:

- Приобретение конкурентных преимуществ
- Налоговая эффективность
- Повышение защищённости и морали работников
- Эффективность в управлении
- Предупреждение инфляции

Это теперь общепризнано, что обеспечение конкурентоспособного безналичного пакета льгот (пособий) даёт работодателю преимущество в привлечении и сохранении ключевых, высококвалифицированных работников. Сегодня, также уже очевидно, что деньги потраченные на предоставление освобождённых (для их потребителей) от налогов льгот, обеспечивают работников реальными услугами, в то время как те же затраты на наличные льготы подвержены воздействию инфляции. Осознание и ощущение работником

чувства защищённости экономических проблем, возникающих при смерти, медико-санитарных расходов, увольнений по старости, предоставленных ему работодателем, позволяют повысить его моральную устойчивость, уверенность в завтрашнем дне. Подобные льготы позволяют удовлетворить нужды работников по поддержанию его жизни, работоспособности, как это указано в пирамиде потребностей В.Маслоу (см. схему 1.2.).

Исходя из сути вышеуказанных мероприятий необходимо отметить, что они **не могут** быть эффективны, если ими заниматься от случая к случаю. Наличие единых планов и программ по рабочим местам и их понимание и восприятие со стороны рабочих и менеджеров позволит уменьшить вероятность появления **фаворитизма** (т.е. института фаворитов, незаслуженных привилегий), крайне отрицательно воздействующего на моральный облик в коллективе.

Рассмотрим динамику косвенных компенсаций (выплаченных льготных пособий) в США за 1961- 1993 годы

Таблица 6.1

**Динамика косвенной компенсации
в США за 1961- 1993годы**

	1961	1993
Среднегодовая сумма косвенной компенсации (выплат) в %-х от общей суммы компенсации (выплат) в расчёте на одного работника	25	41
Тоже в сфере материального производства в долл. США	6.241	15.839
Тоже в сфере нематериального производства в долл. США	4.125	14.476

Таблица составлена по данным книги Gary Dessler "Human Resource Management" 1997, p.503

Из приведённой таблицы видно, что в США (это относится и к другим развитым странам Запада) имеется ярко выраженная динамика роста косвенных компенсаций. В

Азербайджане также с ростом среднемесячной заработной платы растут соответствующие выплаты. Однако их абсолютный среднегодовой размер в расчёте на одного работника (при **среднегодовой** заработной плате около 3.600 манат) не превышает 500 манат или 14 % от всех выплат работнику. Эта сумма сильно дифференцируется по отраслям, сферам занятости и регионам республики.

В условиях современной экономики работодатель нуждается в балансировании между реальностями налоговых ограничений с необходимостью обеспечения конкурентоспособных и привлекательных льгот. Продуманные безналичные льготы широко варьируют от содействия обучению и сокращения облагаемых налогом доходов до оплаченного депозита в банке и членства в клубе здоровья. Хотя льгот без затрат (т.е. расходов) не бывает, тем не менее работодатель должен быть творческим в обеспечении безденежных льгот, зависящих от его финансового “здоровья” и философии.

Любое обсуждение льгот работников должно включать определение ценности как всего пакета, так и процентного соотношения наличной и безналичной компенсации. Положение о годовом объёме льгот подчёркивает общую картину и баланс между наличной и безналичной компенсацией. В большинстве случаев эти сопоставимые цифры получаются путём сопоставления наличных и безденежных компенсаций. Результатом подобной калькуляции может стать определение удельного веса безденежной компенсации и его ранжирования от низшего уровня до более, чем **60%** от массы наличной компенсации.

6.2. Виды льгот

Хотя и существует большое многообразие типов льгот, все они могут быть объединены в следующие три категории (группы):

А. льготы безопасности и здоровья;

Б. компенсация за неотработанное время;

В. льготы по обслуживанию потребностей работников (см. таблицу 6.2.).

Большинство организаций обеспечивает стандартный пакет льгот, состоящую из комбинации всех трёх категорий для всех работников. Некоторые большие организации предлагают минимальное количество стандартизированных требуемых льгот, а также в пределах определённых стоимостных параметров позволяют работникам выбирать в стиле «меню кафе» дополнительные льготы, наиболее соответствующие их потребностям.

Недавние изменения в налоговом (2005 и 2010 годах) законодательстве и возросшее использование компьютера в управлении льготами позволили увеличить гибкость в данном вопросе.

Начиная с 1990-х годов, после восстановления независимости, передовые и финансово устойчивые предприятия в программу льготных компенсаций стали включать также пенсионные планы, расходы по защите здоровья, семейный медицинский отпуск (т.е. предоставление отпуска на лечение или уходу за больным членом семьи), финансовую поддержку воспитания ребёнка, персональное консультирование (включая проблемы алкоголя, наркотиков), гибкий режим работы (т.е. обеспечение гибкости в начале и в конце рабочего дня, его продолжительности в течение недели).

Льготы работникам предусматривают дополнительные цели, кроме тех, что были ранее указаны. Предоставляемые льготы страхуют работников от финансовых проблем (катастроф), связанных с болезнью, повреждением (травмой), потерей трудоспособности, смертью члена семьи или пенсией (отставкой). Например, *медицинская страховка* обеспечивает финансовую защиту от высокой стоимости медицинских услуг и лекарств. *Страхование жизни* предлагает семье работника недорогой и охватывающий часть стоимости помощь в случае его или её смерти. *Пенсионный план*

обеспечивает защиту на случай выхода на пенсию и получение дохода одним из супругов, в случае смерти другого супруга-работника.

Ценность льгот, ориентированных на защиту работников, не может быть измерена только в деньгах. Для получения организацией достаточной отдачи от инвестиций в эти льготы, работники должны знать о потенциальном воздействии указанных льгот на их жизнь. Трудно недооценить эмоциональную ценность и вытекающую отсюда воздействие этих льгот на мораль работников. С другой стороны, небрежно составленные программы (или сама политика) льгот могут быть настолько разочаровывающими, насколько получаемые работниками льготы будут бедными (скупыми) или неадекватными.

Большинство программ льгот больше сфокусированы на воздействии на существующие **гигиенические** (согласно теории Ф.Герцберга) или поддерживающие его существование факторы, чем на высшие мотивы. Другими словами, если работники получают неадекватный или несправедливый пакет льгот, они могут потерять свою мотивацию или быть неудовлетворёнными настолько, чтобы принять решение об уходе из данной организации. Реальная действительность часто отличается от той, что изображается или предполагается: практика свидетельствует, что новые или расширенные программы льгот не всегда должным образом мотивируют или улучшают продуктивность.

В настоящее время в республике наиболее широкое распространение получила выплата следующих **четырёх** видов косвенных компенсаций (льгот, пособий):

- пособия по социальной защите -страхование от производственных травм и болезней,
- пособия по временной, непроизводственной, потере трудоспособности – за период указанный в законодательстве, рождение ребёнка или смерть члена семьи);
- пособия по безработице;

- пенсионное обеспечение (трудовое и социальное);
- адресная социальная помощь наименее обеспеченным семьям.

Советская система пенсионного обеспечения была построена на принципе «страхование без уплаты взносов». Необходимые финансовые средства брались из государственного бюджета либо из выплат предприятий.

Финансовая модель такого рода пенсионного обеспечения, а также регулярное увеличение количества пенсионеров оказывало отрицательное влияние на устойчивую деятельность существующей пенсионной системы. Однако, начавшийся в 90-е годы переход к рыночной экономике сопровождается оздоровлением, хотя и медленными темпами, финансового положения предприятий, которое необходимо для осуществления вышеуказанных мероприятий. Следствием чего и является низкий уровень охвата работников прогрессивными системами косвенных льгот и недостаточная трудовая мотивация работников.

Ниже приведена классификация косвенных компенсаций (льгот), наиболее широко применяемая в индустриально развитых странах и отечественных организациях.

Таблица 6.2

Наиболее важные виды косвенных компенсаций (льгот)

Безопасность и здоровье	Неотработанное рабочее время	Услуги работникам
1. Страхование жизни, здоровья и от несчастных случаев а. Страхование жизни группы б. Страхование на случай травматизма или смерти г. Покрытие расходов в связи с болезнью	1. Отпуска 2. Праздники 3. Отсутствия работника по уважительной причине 4. Отсутствия в связи с подачей заявлений, посещением государственных	1. Сберегательный и краткосрочный план сбережений (позволяет часть заработной платы переводить в банк на специальный счёт) 2. План приобретения акций и участия в прибылях компании

д. Госпитализация и хирургическое вмешательство е. Покрытие прочих видов медицинских расходов ж. Стоматологическое страхование з. Страхование длительной нетрудоспособности 2.Пособие по производственному травматизму 3.Оплачиваемый больничный отпуск 4.Пенсионный план 5.Социальное страхование 6.Страхование по безработице 7.Гарантированный объём годового дохода 8.Выходное пособие (пособие при увольнении) 9.Защита лиц с ограниченной работоспособностью	органов 5.Подготовка и выступление с докладом 6.Творческий отпуск 7.Отпуск в связи с уходом за членом семьи и лечением 8.Временная нетрудоспособность	3.Кредитные союзы 4.Оплата переездов 5.Оплата обучения и учебных отпусков 6.Автостраховка 7.Услуги питания 8.Приобретение товаров 9.Обеспечение спецодеждой 10.Премии к праздникам 11.Присуждение различных наград 12.Оплата консультаций 13.Юридические сервисы 14.Консультирование 15.Покрытие долгов 16.Забота о детях 17.Оплата членства в клубах 18.Гибкий режим труда и рабочего места.
---	---	--

6.3. Обязательные или предписанные законом компенсации (льготы)

До 90-х годов, т.е. приобретения республикой независимости, работодатели (государственные предприятия), в соответствии с действовавшими в те годы законами, обеспечивали работникам только 2 типа льгот. Эти льготы предоставлялись в рамках фондов социальной защиты (покрытие расходов, связанных с болезнями) и пенсионного фонда (получение пенсий за выслугу лет). Экономическая бедность общества, низкий уровень его благосостояния прикрывалось идеологической трескотнёй об постепенном отмирании

товарно-денежных отношений, загнивании капитализма и будущем бесплатном предоставлении товаров и услуг по потребностям.

За последние 18 лет, т.е. годы независимости, льготы получили дальнейшее развитие и расширение. Созданный в начале 90-х годов Государственный фонд социальной защиты населения объединяет в себе, начиная с 2002 года, фонд социальной защиты, пенсионный фонд и фонд занятости. Рассмотрим наиболее распространённые формы льгот (компенсаций), получаемых работниками.

А. Социальная защита

Программа Социальной защиты в республике, как и в бывшем СССР, была введена в действие в 30-е годы XX века и предназначалась для выплаты пособий в связи с болезнью, временной нетрудоспособностью и инвалидностью, выходом на пенсию. Она сохранилась по настоящее время без каких-либо существенных изменений. Право на получение пенсии имеют работники по возрасту (мужчины по достижении возраста 62 лет, а женщины – 57 лет), в случае производственной инвалидности, смерти кормильца.

Данная программа финансируется за счёт установленных налоговых платежей (государственных и частных) работодателей и самих работников. Закон обязывает все частные, государственные компании и институты участвовать в программе Социальной защиты (обязательного социального страхования).

В настоящий момент общереспубликанским законом установлены единые налоговые отчисления в Государственный фонд социальной защиты населения в размере 25% с начисленного фонда заработной платы: 22%- выплачивают организации и предприниматели, а 3% (2% в Пенсионный фонд и 1% в Фонд занятости)- сами работники.

Сохранение указанной схемы финансирования и жёст-

кой централизованной системы управления, отсутствие гибкости, высокий уровень безработицы и низкая рентабельность предприятий, неизбежно ведёт к снижению эффективности функционирования фонда. Работники, как и предприниматели, слабо заинтересованы в отчислениях в данный фонд, ввиду доминирования в её распределении принципов уравниловщины и дефицита информации в управлении средствами фонда. Низкий уровень заработной платы обуславливает соответствующие отчисления. Например, в соответствии с Европейской социальной хартией пенсия должна составлять не менее 40% от средней заработной платы, в то время как в республике, фактически в 2009 году она была на уровне 35%.

В США и Западной Европе данная программа финансируется за счёт установленных налоговых платежей как работодателя, так и самого работника. Большинство компаний в этих странах предлагают своим работникам, как минимум, несколько программ дополнительных компенсаций (льгот). Например, в США 92% всех крупных компаний и 69% малых предприятий предлагают работникам страхование здоровья; 40% компаний предлагают программы здорового образа жизни и т.д.

Б. Пособие по (производственной) нетрудоспособности

В Азербайджане пособия по производственной нетрудоспособности пострадавшим на рабочем месте лишь **частично** компенсирует заработную плату работнику по его рабочему месту, а в развитых странах оно также покрывает медицинские расходы на лечение травматизма и болезней, полученных на производстве. В США каждый штат имеет свой закон по компенсации расходов производственного травматизма. **Полная** стоимость оплачивается работодателем по согласованию с страховой компанией, соответст-

вующим фондом штата, или с специального счёта в банке. Это пособие гарантирует, что определённая сумма с дохода работника будет регулярно выплачиваться, если работник (он или она) станет нетрудоспособными или погибнут в результате производственного инцидента, а также будут покрыты все расходы, связанные с этим лечением и реабилитацией. Эти выплаты стимулируют работодателей быть экономически чувствительными к увеличению безопасности труда и сохранению здоровья.

Во многих западных странах и штатах США налоги в фонд социальной защиты дифференцированы по принципу: чем больше потерь человеко- дней, тем больше финансовых отчислений.

Очевидно, что использование данной практики применительно к отечественным предприятиям значительно снизило бы статистику производственного травматизма.

В. Пособие по временной нетрудоспособности

Действующим законодательством предусмотрен охват всех работников системой выплаты пособий в случаях временной нетрудоспособности, связанных с внепроизводственными болезнями и травмами, сроком до **6 месяцев**. Эти выплаты осуществляются за счёт страховых отчислений работодателей. Размеры выплачиваемых пособий те же, что и при производственном травматизме. Ввиду тесной увязки этих выплат с средней заработной платой работников, они имеют незначительные размеры и не покрывают расходы по лечению и приобретению лекарств.

С целью покрытия всех затрат работников на лечение и лекарства (т.е. получения медицинской и лекарственной помощи) в республике в 1999 был принят Закон «О медицинском страховании». К сожалению, данный закон до сих пор остаётся не реализованным. Но введение его в действие позволило бы, хотя бы количественно, не говоря уже о качественных аспектах, повысить планку покрываемых за

счёт страховки расходов на лечение работников.

Г. Компенсация по безработице

Согласно закону «О занятости» от 2001 года максимальный размер пособия по безработице определяется в процентном отношении к средней по республике заработной плате, а **минимальный** размер на уровне минимальной оплаты, т.е. 70 манат на 2009 год. Пособие по безработице в течение первых 6 месяцев выплачивается в размере 70% от средней заработной платы, получаемой по последнему месту работы. Если же срок безработицы более 6 месяцев, то пособие выплачивается в минимальном размере.

Согласно Закону, не имеют права на получение статуса безработного лица в возрасте до 15 лет, впервые ищущие работу, имеющие земельный пай и относимые в связи с этим к числу занятого населения. Выплаты данного пособия производятся из Фонда занятости, формируемого как за счёт работодателя, так и самого работника.

Индивидуализация отчислений в Фонд занятости в зависимости от текучести кадров и уровня занятости, позволило бы стимулировать их минимизацию. Внедрение данного принципа во многих развитых странах привело к тому, что чем больше работников получают пособие по безработице, тем больший налог она выплачивает. В некоторых из этих стран закон даже обязывает работодателей, при определённых условиях, **платить** пособие по безработице **бастующим** рабочим.

6.4. Добровольные пособия

Помимо выплат различных пособий, осуществляемых в соответствии с требованиями закона, работодатель вправе обеспечить работников и другими льготами. Как было показано в Схеме 6.1., эти льготы (пособия) можно объединить в **три** большие группы: безопасность и здоровье; оплата за неотработанное время (за время уважительного отсутствия на работе); услуги работникам.

1. Безопасность и здоровье

Первая категория добровольных льгот включает страхование здоровья и жизни, пенсии и лечение по болезни. Эти льготы (пособия) зависят от рабочей специальности и стажа работы.

Страхование жизни

Страхование жизни составляет **основу** всех пакетов льгот, связанных с защитой доходов индивида в связи со смертью одного из партнёров, болезнью, или несчастным случаем. Количество возможных планов не ограничено; политика страхования может быть подогнана под любые потребности организации. Групповое страхование (обычно ежегодно возобновляемое страхование) наиболее общая форма страхования предлагаемая работникам. Хотя и фактическая сумма страхования жизни различна, наиболее широко принятая стратегия количественно равна двухгодичной заработной плате работника. Эта сумма обеспечивает выживание одного из супругов, путём регулярных отчислений определённого процента заработной платы для нового получателя.

Страхование здоровья

Наиболее общепринятая предлагаемая форма страхования охватывает **базовое** сохранение здоровья и **медицинскую** страховку, страхование на случай краткосрочной или долгосрочной потери трудоспособности. Пособия по медицинскому страхованию покрывают расходы по госпитализации, проведению хирургических операций, затраты на лечение в случае болезни или повреждений работника или члена его семьи. Данная страховка часто охватывает как

базовые медицинские расходы, так и расходы по **дорогому** медицинскому лечению в случае длительной болезни или травмы. В целом, эти планы, объединяющие базовое и более дорогое медицинское лечение, характеризуются как **полное** медицинское страхование. Некоторые компании в полную медицинскую страховку включают также **стоматологическое** и глазное лечение. Очевидно, что эти дополнения не являются последними ни по количеству, ни по сумме затрат в стремлении организации создать конкурентоспособную медицинскую программу заботы о работнике.

Несомненно введение страхования здоровья и медицинской страховки, как на отдельных предприятиях так и в целом по республике, приведёт к увеличению издержек на содержание работников, но в долгосрочной перспективе оно будет стимулировать большую эффективность труда, и большую социальную стабильность в обществе.

Пенсионный план

Пенсионный или план отставки обычно конструируется для интеграции с Социальной защитой и после отставки работника, ежемесячно в течение определённого периода (обычно 20-30 лет) выплачивается **процент** от накопленных начислений из заработной платы работника.

Пенсионный план отставки по сути был сконструирован для обеспечения возможностей работника оставаться в организации до **выхода** на пенсию, что усиливало веру работника в будущую стабильность и способствовало сокращению текучести рабочих кадров. В недавние времена подобные планы рассматривались как простое расширение периода наличной оплаты работника. Пенсионные планы имеют варианты, разрешающие перечислять установленную сумму пенсий **вдове** скончавшегося работника. Многие пенсионные планы также обеспечивают пенсией работника, получившего полную или частичную **нетрудоспособность** и

не достигшего пенсионного возраста.

Согласно Закону Азербайджанской Республики «О трудовых пенсиях» от 2006 года, право выхода на пенсию имеют:

- по возрасту мужчины достигшие возраста 62 лет и женщины-57 лет, при наличии страхового стажа не менее 5 лет;

- льготные пенсии-мужчины и женщины, работавшие на вредных производствах и достигшие, соответственно 57 и 52 лет и накопившие к моменту выхода на пенсию не менее, соответственно 25 и 20 лет страхового стажа;

- лица накопившие в военных и специальных органах – мужчины -25 и женщины 20 лет страхового стажа.

Таким образом, в нормальном случае работник должен накопить к моменту выхода на пенсию 40-45лет страхового стажа. Примерно такой же страховой стаж требуется для граждан Европейского Союза. Отличительная особенность в том, что во многих этих странах пенсионный возраст составляет 60 лет и они после выхода на пенсию живут 20-25 лет, а у нас 10-15 лет. **В США, в прошлом работники должны** были отработать 20-25 лет для того, чтобы заслужить пенсию. Ныне Акт о защите пенсионных доходов работников от1974 обязывает работодателей предоставлять работникам право на частичный пенсионный план доходов в более короткий срок (до 10 лет).

Пенсионный фонд образуется, в основном, за счёт вкладов работодателей, в который менее значительный вклад делает одновременно и сам работник.

В США и ЕС существует множество пенсионных планов и их вариаций, различают **два базовых типа**, обычно определяемых как **метод финансирования** фонда и метод определённого **количества льгот**, которые будут получены. Согласно *первому методу* определённый план вкладов фиксирует вклады и льготы на базе определённой формулы и исполнение денежных инвестиций в поддержку работников.

В *следующем типе*, определённый план льгот фиксируется и ежегодный вклад компании подтверждает гарантированность этих льгот. В большинстве случаев подобные пенсионные планы результат произвольной активности работодателя; тем не менее если они внедрены то они управляются в соответствии с требованиями соответствующей государственной программы.

В Азербайджане создание **негосударственных**, частных пенсионных фондов в среднесрочной перспективе, предусмотрено в соответствии с Реформой пенсионного обеспечения, начиная с 2010 года.

Программа Отпусков по болезни

Программа Отпуск по болезни обеспечивает полудневную оплату работника в случаях не возможности работать в связи с болезнью. В США организации позволяют работникам один раз в месяц или 12 дней в году не выходить на работу без предъявления соответствующих документов. Некоторые программы предусматривают аккумулярование (т.е. накопление) максимального количества дней по болезни в году. С целью стимулирования работников не использования дней по болезни, некоторые организации **покупают** обратно неиспользованное время по болезни, платя за каждый не использованный день по болезни. Природа и политика многих организаций предусматривает накопление отпусков и дней по болезни.

Внедрение подобной практики на предприятиях республики могло бы быть дополнительным материальным и моральным стимулом для работников, направленным на сокращение общего количества предъявляемых больничных отпусков и способствовало бы укреплению атмосферы доверия между работниками и работодателями.

Гарантия занятости и оплаты относится к большинству работников. В развитых западных странах в прогрессивных

организациях широко применяются требования объединений рабочих по развитию систем **гарантированной суммы оплаты годового дохода** работников и обеспечения дополнительных льгот при найме. Данные пособия меняются и отражают условия современного рынка труда. Гарантия занятости в 1990 годы не имело широкого распространения. Если первой гарантией годового дохода работника является гарантирование занятости, то дополнительные льготы по безработице обеспечивают работникам дополнительную защиту их доходов. С этой целью в развитых странах работодателями были созданы специальные фонды для внесения начисленных сумм необходимых для оплаты льгот.

С гарантией занятости и заработной платы связана оплата выходного пособия по увольнению, льгота которая официально не требуется и значительно меньше, чем другие льготы; тем не менее некоторые организации обеспечивают одноразовую оплату при увольнении рабочих. Размер оплаты различен, часто зависит от продолжительности, приоритетности сервиса. Пособия по увольнению может изменяться от 2-х дней до 1 –го или более недель оплаты за каждый год работы. Пособие по увольнению лучше рассматривать как мостик дохода от одной работы к другой работе.

2. Оплата не рабочих дней

Следующей категорией добровольных льгот (пособий) является оплата не отработанного времени, которая включает отпуска, праздники, дни отсутствия для решения личных проблем (т.е. подачи заявлений, участия в переговорах), творческие отпуска. Данный класс льгот связан с временем и усилиями затрачиваемыми вне работы.

Отпуска

Теоретически, отпуска дают работникам возможность для отдыха, развлечений и избавления от прессинга работы, чтобы они впоследствии могли более качественно выполнять свою работу. Праздники размещаются внутри структуры отпусков и наиболее часто предлагаются в виде льгот за неотработанное время- оплачиваемые отпуска. В дополнение к национальным праздникам каждая компания, сама определяет сколько и какие дополнительные праздничные дни предложить с оплатой. В некоторых случаях праздничные дни могут быть заменены дополнительно оплаченными рабочими днями. Например, те кто связан с профессиями по поддержанию здоровья, где должно быть обеспечена непрерывная работа, не может рассматривать какой-то день как праздничный.

Отпуска, связанные с личным отсутствием

При наличии уважительных причин, организации оплачивают дни отсутствия работника на рабочем месте. Подобные дни связаны с такими событиями, как смерть или болезнь члена семьи, исполнение гражданской или юридической ответственности, военная служба.

Отпуск, связанный с исполнением профсоюзных обязанностей.

Большинство профсоюзных организаций предоставляют работникам, вовлечённым в процесс работы с жалобами или иную профсоюзную работу оплачиваемые рабочие дни. Эти льготные дни указываются в заключённом с профсоюзной организацией письменном договоре и данные льготы не могут рассматриваться как запланированные и охватывающие весь период найма.

Творческий отпуск

Оплачиваемый творческий отпуск предоставляется работнику, обычно, после определённого количества лет работы. Наиболее широкое распространение оно получило в институтах высшего образования. Данная идея находит всё более широкое одобрение и в отечественных крупных организациях, работающих в мобильной, банковской и нефтяной сферах, которые предлагают своим работникам оплачиваемые отпуска для профессионального или социального роста. Некоторые организации обратились к предоставлению творческого отпуска как к награде за отличное выполнение работ. Другие организации используют его как средство повышения компетентности, в котором участвуют все работники, после отработки определённого количества лет в своей организации.

3. Услуги работникам

Третья категории добровольных пособий (льгот)-услуги работникам, включает широкий круг льгот, предоставляемых организациями своим работникам. Наиболее широкое развитие практика распространения подобных услуг получила в развитых странах. Обычно услуги работникам включают такие вещи как, субсидирование питания; оплата или субсидирование парковки автомашины; субсидирование пригородных жителей (т.е. их транспортных расходов); скидки цен на продукты; членство в клубе здоровья; предоставление чекового счёта; оплата обучения и т.д. Услуги варьируют в организациях как по своему содержанию, так и денежной сумме. По выбору работника услуги могут изменяться от субсидирования или предоставления свободного жилья до предоставления свободных дней отдыха. Каждый работник заслуживает эти награды, так как для этого прежде всего,

надо быть хорошим членом коллектива, затем хорошим или продуктивным работником. Факты доказывают, что подобные нестандартные поощрения хорошо работают для привлечения и удержания работников, и не имеют прямого воздействия на продуктивность. В последние годы совместные и отечественные предприятия, с устойчивым финансовым положением, также практикуют предоставление своим работникам, некоторых из вышеперечисленных числа услуг.

Программы краткосрочных сбережений

Среди наиболее популярных видов сервиса, получивших на западе широкое распространение, и оказываемых работникам, **план сбережений** денежных средств, который обеспечивает освобождение от налогов и работников и работодателей. В этом плане обе стороны вкладывают деньги в специальный фонд накопления, средства которого распределяются пропорционально вкладу. Принципиальное различие между накоплением сбережений и краткосрочным планом сбережений, с одной стороны, и долгосрочным планом, с другой, в периоде наступления права собственности. При краткосрочном плане срок распределения сбережений наступает спустя 2-4 года после того как он произведён, в то время как в долгосрочном плане требуется до 15 лет ожидания.

План участия в прибылях и приобретения акций

Часто планы участия в прибылях и планы приобретения работниками акций широкое распространение получили в западных странах и внедряются в организациях с стандартным пенсионным планом или планом отставки. Удельный вес прибыли приходящейся на долю работников базируется на произведённом ими чистой прибыли (или его увеличении) и затем подсчёта, с использованием особой формулы, которая учитывает стаж работы или количество полученной

заработной платы.

Сущность концепции участия в прибылях организации реализуется через использование доверительных фондов (имущество которых формируется за счёт собственности переданной в доверительное использование) и приобретения значительного блока акций организации. Этот блок акций размещается среди работников на базе удельных весов их заработной платы, или возраста (трудового стажа) или обеих. Каждый год, определённые порции прибыли размещаются в этом доверительном фонде, который используется для уплаты ссуды и покупки новых акций для работников. Из указанного фонда работники получают свои доли акций, только при увольнении или выходе на пенсию.

Кредитные союзы

Привлекательность кредитных союзов состоит в том, что они обеспечивают своих членов более льготными процентными ставками, чем это имеет место в обычных коммерческих институтах. Обычно кредитные союзы – это отдельный бизнес, совершаемый членами отдельной организации или групп организаций и обеспечивающий своих членов пособиями (льготами), с более низкой стоимостью.

Возможности получения и финансирования образования

Обеспечение возможностей образования для работников – важный фактор в конструировании программы льгот работников. Эти льготы включают возмещение учебных расходов для работников, продолжающих своё образование, образовательные стипендии и кредиты для детей работников, оплату дополнительных занятий отстающих детей работников, обучение на курсах квалификации членов семей.

Услуги по консультированию

Услуги по консультированию работников, предлагаемая компаниями имеют значительную дифференциацию. К наиболее общим видам услуг относятся обеспечение или поддержка медицинских, психологических, семейных, финансовых, связанных с развитием карьеры, переменой рабочего места и ряд других услуг. Иногда компании обеспечивают предоплату страхования или юридической консультации. Подобная политика компаний позволяет работникам нанимать адвоката, выполняющего услуги по заранее оговорённой цене, или организация может предложить работнику пользоваться услугами своих постоянных адвокатов.

Социальные программы

Социальные программы – льготы, которые предоставляют своим работникам большинство организаций с целью создания обстановки семейного общения в организации. Обычно они включают возможность восстановления здоровья после работы (например, спонсирование атлетических занятий, членства в клубе и т.д.). Некоторые организации даже финансируют приобретение в ограниченном количестве гимнастического оборудования для пользования высшего руководства или развитие образовательных программ доступных всем работникам.

Программы поддержки работников

В последние несколько десятилетий компании уделяют возрастающее внимание программам поддержки работников. В ходе проведённых исследований было установлено, что работники иногда приносят на работу личные вопросы, проблемы, не связанные с их работой, но которые тем не

менее могут мешать или препятствовать хорошему выполнению своей работы. Программы поддержки составляются в направлении поддержки и решении этих проблем. Подобные программы сфокусированы на прекращении курения, снижении веса, синдроме одиночества, снижении зависимости от алкоголя, депрессии, стрессах и других вопросах отрицательно воздействующих на работников. Программы поддержки помогают работникам реализовать на работе положительные стороны своей личности, обучают их методам более продуктивной самореализации. Для организации по месту жительства лекций, семинаров, компания может привлечь квалифицированных специалистов, или может оплатить участие работников в подобных семинарах, проводимых другими организациями. Необходимо отметить, что департаменты ЧР в некоторых случаях проектируют программы поддержки, как часть пакета сохранения здоровья работников.

Забота о детях

За последние 20 лет, наплыв женщин на рынок труда заставил работодателей пересмотреть свою политику и стратегию развития ЧР, с целью большего учёта изменений, происходящих в структуре рабочей силы. Данная политика особенно актуальна для нашей республики, имеющей относительно высокую рождаемость. Программа «Заботы о детях» касается прежде всего те организации, рабочая сила которых в значительной мере состоит из женщин. У нынешних работников появился большой спрос на льготы по предоставлению дня ухода, с целью приспособления нужд работников- мужчин и женщин к условиям работы организации; компании поддерживают поиск адекватных дней заботы; субсидируют день заботы. Факты свидетельствуют, что обеспечение работников программой заботы о детях увеличивает продуктивность работников, сокращает абсен-

теизм, повышается лояльность работников. Прогрессивные организации стремятся развивать новые пути интеграции семьи и работы, с целью сохранения своих имеющихся Работников и привлечения новых. Такие льготы компании как гибкое рабочее время, или гибкое рабочее место позволяет работникам интегрировать свои рабочие дни и семейные обязанности. Данный путь расширяет возможности работника по самореализации на работе и соблюдении своих родительских обязанностей.

Гибкое рабочее время

Предоставление работникам гибкого графика рабочего времени даёт им возможность проектирования своего рабочего времени в соответствии с своими нуждами и предпочтениями. Работодатель, в этих условиях, определяет ключевое рабочее время, когда все работники должны быть на работе. Это может быть, например, между 8 или 9 часами утра и 4 или 6 часами вечера ежедневно в течении рабочих дней. Внутри указанных рабочих часов, работник сам определяет начало и конец своего рабочего дня. Подобная гибкость, с одной стороны, повышает гибкость работающих родителей в удовлетворении своих семейных потребностей, а с другой стороны этого требует всё более возрастающая в последние годы транспортная нагрузка в крупных городах.

Гибкое рабочее место

Где и когда это возможно, гибкое рабочее место— следующий вид услуг предоставляемых организацией, позволяющий работникам работать на ином рабочем месте, чем то, что предоставляется организацией. Например, бухгалтер, анналист (аналитик) или другой работник, делающий значительную часть своей работы с помощью компьютера может эту работу выполнять у себя дома и затем с использо-

ванием фахмашины, интернета пересылать всю информацию в свою организацию. В последние годы развитие информационных технологий позволяет даже производить обмен информацией в режиме реального времени. Данный вариант обеспечивает возможность завершения восьми — часового рабочего дня без затрат, связанных с содержанием помещения, обеда и прочих расходов, обусловленных с содержанием работника. Дополнительно компания экономит на помещении, освещении и других расходах, связанных с содержанием рабочего места. Исследования свидетельствуют, что достижение более высокой продуктивности окупает скептицизм, который часто предшествует внедрению гибкого рабочего места.

Услуги типа «кафетерия»

Вероятно, наиболее прогрессивный путь предложения возрастающего списка добровольных льгот—это предложение их в виде «кафетерия»или гибкого плана льгот. Теория обоснования гибкости льгот проста. Вместо получаемых всеми рабочими компании одних и тех же предельных льгот, отдельные рабочие могут выбрать несколько вариантов (пакетов) льгот. В традиционной системе стандартизированных льгот каждый выбирает в пределах оплаченной суммы. Тем не менее, так как индивидуальные нужды различаются в зависимости от возраста, пола, семейного статуса и других факторов, появление гибкой компенсации становится всё более необходимой по мере возрастания дифференциации в самой рабочей силе. Работникам, по их желанию, к базовому пакету льгот можно добавить ещё льготы. Они могут также использовать гибкие кредиты для покупки дополнительных отпускных дней; если работники хотят льгот больше предложенных, они могут купить (поменять) одни за счёт других. Обзор и изменение предлагаемых льгот работники должны производить в начале каждого года, особенно если

это связано с изменением обстоятельств. Хотя гибкий вариант льгот привлекателен для работника, это может потребовать значительных материальных затрат со стороны **работодателя, что требует обязательного определения их экономической эффективности.**

6.5. Коллективные переговоры и льготы работников

Процесс коллективных переговоров не связан с льготами работников, тем не менее оно нуждается в обзоре, так как в организациях, где рабочие союзы представляют работников, обеспечение льготами работников - членов союзов прямо воздействует на коллективные переговоры.

Если работники организаций состоят как из членов, так и не членов профессиональных союзов, результаты коллективных переговоров будут влиять также и не на членов союзов. Для профессионалов ЧР очень важно выявление результатов воздействия на всю организацию льгот, которые предоставляются в результате переговоров работникам.

В переговорном процессе цели работодателей и работников скорее близки, чем противоположны. Например, обе стороны, участвующие в переговорах, состоят из лиц, стремящихся к максимизации процесса отдачи вложенных средств и минимизации потерь. Для работодателей возврат средств выражается в увеличении объема получаемой прибыли, для работников это выражается в увеличении заработной платы и предоставляемых льгот. Следовательно, и менеджеры организации и руководители рабочих профсоюзов могут потерять свои лидерские позиции, если каждый будет стремиться удовлетворять потребности только той стороны, которую он представляет. Профсоюзное движение, неформальные лидеры появляются, как правило, на волне неудовлетворённых нужд работников, что отрицательно сказывается на продуктивности работников и на моральном климате в коллективе.

Коллективные переговоры—это процесс переговоров между представителями менеджеров и работниками, в целях установления соглашения с минимальным конфликтом. Переговоры направлены на достижение согласия по вопросам заработной платы, условий труда, и других соответствующих вопросов. Любое достигнутое соглашение — легальное, юридическое отражение достигнутого согласия работников и рабочих.

Обе стороны в процессе переговоров пытаются выявить сильные и слабые стороны друг друга, и лишь после этого постепенно формируется обстановка взаимного доверия.

Ассоциации работников, которые часто выполняют функции схожие с профсоюзами, и которые приобрели широкое распространение **на Западе**, становятся всё более важными, особенно в государственном секторе занятости. Создание таких групп как *комитеты по гуманитарным отношениям в индустрии*, которые действуют на непрерывной базе, могут помогать и работникам и работодателям — менеджерам в разрешении потенциальных спорных проблем до заключения новых соглашений. Важное значение имеет наличие с обеих сторон зрелых лидеров. Установление атмосферы открытости и доверия позволяет выявить, что вместе можно уйти дальше вперёд, чем противоборствовать.

Заключение

Льготы (пособия), или косвенная компенсация, являются управляемым элементом в общем плане компенсаций организации. Указанные пакеты компенсаций, льгот необходимо сделать эффективными и продуктивными, с одной стороны, удовлетворяющими потребности работников, а с другой, экономически эффективными.

Профессионалы ЧР, занятые формированием структуры пакета льгот, должны прежде всего сфокусировать своё внимание на льготах, связанных с обеспечением здоровья и безопасности, оплате не рабочего времени, предоставлении работникам дополнительных услуг. Таким образом, важно уже на стадии составления структуры косвенных компенсаций главное внимание уделить наиболее важным, связанным с работниками льготам.

Если в 1990-е годы предоставляемые для работников республики льготы были направлены, главным образом, на компенсацию резко упавших доходов, то после 2000 года в фокусе оказалась проблема стабилизации доходов и дальнейшего повышения жизненного уровня и материальной заинтересованности работников.

Льготы по поддержанию здоровья основа программы льгот, т.к. большинство работников рассматривают планы по здоровью как базовые, необходимые льготы. В связи с этим в должностные обязанности менеджеров должно входить исследование имеющихся на рынке данного региона медицинских страховок.

Предлагаемый организацией пакет льгот отражает философию организации, его экономические возможности по поддержанию обязательств по льготам, а также это необходимо для конкурирования с другими пакетами льгот для работников, предлагаемыми в данном регионе. Департамент ЧР должен исследовать все эти факторы, определить какие именно льготы требуются для персонала компании,

понимать что доступно и внедрить выбранные льготы с учётом принципов честности и справедливости. Хорошо спроектированная программа льгот будет иметь значительное воздействие на формирование устойчивых рабочих отношений и продуктивности труда работников.

Вопросы для тестов

1. Льготы, пособия представляемые работникам характеризуются как косвенная компенсация, так как они:

- А. прямо противоположны философии работ Герцберга
- Б. в соответствии с республиканским законодательством не обязательны к применению 1.г.
- В. результат переговоров с профсоюзами
- Г. прямо не увязаны с результатами труда работников

2. Эмоциональная, психологическая ценность косвенной компенсации в реализуется:

- А. позитивной морали
- Б. низкой себестоимости 2.а.
- В. высокой мотивации
- Г. совокупности перечисленных эффектов

3. В состав обязательных, предусмотренных законом льгот входят:

- А. пенсионные планы
- Б. медицинская страховка
- В. страховые компенсации в связи с безработицей 3.в.
- Г. страхование жизни

4.Фонд Социального страхования финансируется:

- А. за счёт государства
- Б. как за счёт работодателя, так и самого работника 4.б.
- В. только за счёт работодателя
- Г. из бюджета муниципалитета

5. Компенсация в связи с производственным травматизмом выплачивается:

- А. по всей республике
 - Б. только в индустриальных районах
 - В. только в городе Баку
 - Г. только в районах с высоким уровнем безработицы
- 5.а.

6. Какие из ниже перечисленных льгот выплачиваются работникам в соответствии с общереспубликанским законом:

- А. льготы Фонда защиты материнства
 - Б. льготы Фонда Социальной защиты
 - В. льготы Фонда чрезвычайных событий
 - Г. все вышеперечисленные
- 6.б.

7. В добровольно выплачиваемые организацией компенсации не входят следующие льготы:

- А. по безопасности и здоровью
 - Б. за неотработанное время
 - В. услуги оказываемые работникам
 - Г. за период безработицы
- 7г.

8. Какие льготы исключаются из категории платы за неотработанное время:

- А. отпуска
 - Б. отсутствие по неуважительной причине
 - В. оплачиваемые праздничные дни
 - Г. дни участия в переговорах с профсоюзами и подачи заявлений
- 8б.

ГЛАВА 7. ТРЕНИНГ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Структура главы:

- **Основы тренинга и развития человеческих ресурсов**
- **Тренинг работников и стадии его развития**
- **Развитие менеджмента**
- **Оценка программ развития и тренинга.**
- **Планирование и развитие карьеры**

Цели изучения:

В конце данной главы вы будете способны:

- Перечислить цели тренинга и развития ЧР
- Указать базовые компоненты программы успешного тренинга
- Указать пять наиболее эффективных метода развития менеджмента
- Определить процесс управления целями (ПУЦ)
- Перечислить компоненты оценки программы внутреннего тренинга
- Перечислить пять этапов в программе планирования карьеры

7.1. Основы тренинга и развития человеческих ресурсов

Целью программ тренинга и развития является повышение удовлетворённости трудом, улучшение индивидуальной продуктивности и эффективности всей организации. Эти цели и используемые для их выполнения методы должны отражать потребности как личности, так и организации.

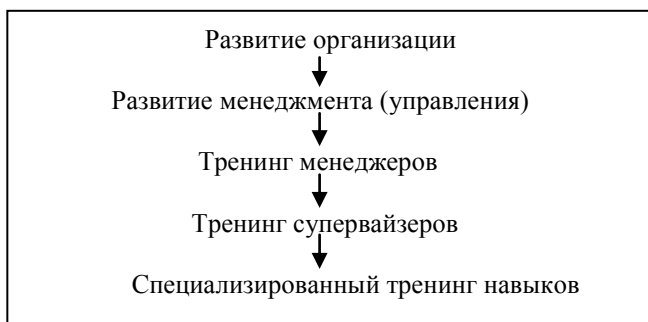
Программы тренинга сфокусированы на формировании навыков и сноровки в выполнении заданий, связанных с функциями работы; развитии ЧР и преследуют более широкие цели. Хотя термины **тренинг** и **развитие** очень часто используются как взаимозаменяемые, фактически они имеют различное значение (см. схему 7.1.).

Программы развития связаны с более широкими границами развития организации, чем тренинг. Программы развития для менеджмента проектируются в более широком плане и предусматривают совершенствование общих индивидуальных способностей развития и выполнения специфических работ, как интегрированной части всей организации. Целью программ развития является прежде всего, обзор функций выполняемых в рамках всей организации, данная работа может быть распространена также на не менеджерский уровень. Это особенно необходимо на этапе изменений происходящих в организации (перестройка организации или смена собственника).

Традиционно, тренинг включает знакомство (введение) работника с специфическими задачами работы и обучение специфическим навыкам, необходимым для его успешного выполнения. Программы тренинга, в первую очередь, путём анализа определяют потребности в обучении специфическим задачам и навыкам, возможности человеческих ресурсов организации, настоящие и будущие потребности, ассоциируемые с рабочими функциями. **Тренинговые программы** могут предусматривать преподавание канцелярским

работникам навыков работы с новыми компьютерными программами, или инструктаж персонала супервайзеров в процедурах управления недовольством работников. Главное ударение в программах тренинга должно быть сделано на получение работниками новых навыков и знаний.

Схема 7.1. Функциональная иерархия стратегического планирования ЧР.



Широко используемые **тренинг методы** включают:

- тренинг на рабочем месте, с ориентацией на выполняемые работы;
- программы практических занятий или профессиональное обучение на рабочем месте с использованием моделей присущих данному рабочему месту;
- ротация работ;
- рабочие конференции;
- визуальные методы презентации;
- программируемый инструктаж;
- ролевые игры и т.д.

Как указано, в схеме 7.1 тренинг программы находятся в субординационном подчинении с программами развития. Деятельность по развитию направлена на расширение общих организационных способностей работников, понимание межличностных отношений или управление возможностями.

Программы развития проектируются с целью обеспечения широкой матрицы навыков и знаний, необходимых для продвижения в организации.

Программы тренинга, имеют реагирующую натуру, обычно иницируются когда менеджмент обнаруживает, что продуктивность **снижается**. Часто реалистичные цели не всегда во время идентифицируются и определяется их взаимосвязь. Менеджер ЧР ответствен за объективное определение целей менеджмента, обеспечение взаимодействия реалистичных ожиданий, за то что выбранные варианты тренинга осознаны и управляются должным образом.

Взятые вместе, развитие (специализированное, узко-профессиональное) и тренинг (ориентированный на конкретные цели) охватывают всю программу, как внутри структуры работы, так и с образованием, связанным с работой. Они являются интегральными компонентами системы развития организации.

7.2. Тренинг работников и стадии его развития

Тренинг призван передавать (обучать) работникам специфические навыки и способности с целью улучшения исполнения ими своей работы. Тренинг–активная учебная программа, спроектированная для обучения специфическим навыкам или передаче информации ученику (стажёру).

Тренинг совершается по существу в три стадии:

- претренинг;
- сам тренинг;
- послетренинг.

Претренинг начинается с установления потребностей в тренинге. В случае признания супервайзером и работником наличия потребностей в тренинге, его успех во многом гарантирован. Для того, чтобы это произошло, программа тренинга не должна быть представлена в виде наказания или критики, или воздействия на статус работника. Если это

будет представлено в позитивном духе, то результаты тренинга, как следствие подобного подхода позволят повысить качество обучения.

Послетренинг жизненно важен для финального успеха тренинга. Стажёр возвращается с сессии с изменёнными перспективами, ожиданием, что приобщение к новым навыкам или информации позволит выполнять работу более эффективно. Для гарантирования долгосрочной эффективности подобных заявлений, супервайзер должен обеспечить работника непрерывной обратной связью (т.е. должны быть регулярные отчёты о текущей деятельности, или информация о результатах деятельности).

В успешном по содержанию тренинге каждый этап поддерживает и предполагает следующий. В сущности, тренинг призван обеспечить приобретение навыков и знаний и поддержку климата, в котором они могут быть переведены в форму применения.

А. Компоненты успешной тренинговой программы

Профессионалы по ЧР могут сделать позитивный вклад в программу тренинга и развития организации путём установки главного удара на важности определения менеджерами и супервайзерами организационных целей тренинга и развития. Департамент ЧР должен поддерживать менеджеров департаментов, так как они ключевые инициаторы живого, прямого тренинга. Менеджер департамента должен воспринимать, искать и понимать индивидуальные нужды тренинга; они также должны обеспечивать позитивную обратную связь после тренинговой сессии, усиливать то, что было получено в процессе обучения. Работая с менеджерами департаментов, департамент ЧР может помочь им в:

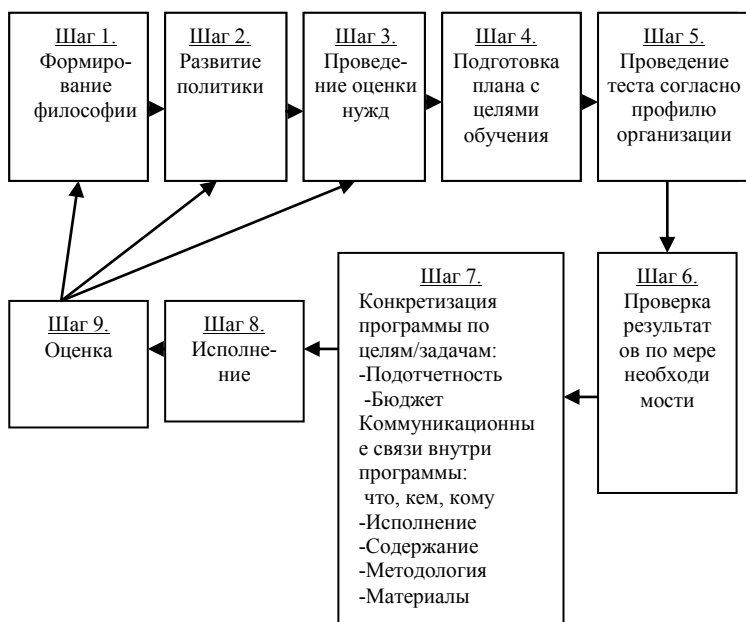
- Персонализации тренинг–программ и обеспечении обстановки непринуждённости;
- Интеграции предложений и рекомендаций

менеджеров, супервайзеров и работников;

- Обеспечении обоснования градации тренинговых программ.

Работая как партнёры менеджеры департаментов и ЧР могут подготовить программу, которая будет отвечать целям тренинга департамента. Опыт свидетельствует, что успешные тренинговые программы характеризуются общим, по-шаговым, движением, как это показано в Схеме 7.2.

**Схема 7.2. По-шаговое движение
Программы развития и тренинга.**



Начиная с первого шага 1 (формирование философии) до крайне важного акта тестирования программ (шаг 5), через всю организацию, работникам департамента ЧР необходимо провести большую работу по восприятию, анализу и дальнейшей эволюции философии организации программы тренинга и развития

Б. Внешние методы тренинга

Потребности обучаемого и материал обучения определяют методы и средства тренинга. Тренинг проводится с отрывом или без отрыва от работы, во время или после работы. В общем виде использование метода тренинга **вне рабочего места** включает тренинг в специальном помещении; стажировку; практические занятия, проводимые вне традиционной «классной комнаты».

В тренинговых программах, проводимых в специальном помещении стажёр использует те виды машин и оборудования, с которыми ему предстоит работать, следовательно сокращается время для перехода к фактической работе (т.е. ускоряется процесс адаптации к реальным условиям работы). Данный метод тренинга особенно приемлем при внедрении новой техники и технологии, например, при производстве компьютеров, новых видов оборудования.

При методе стажировки или обучении непосредственно **на предприятии** стажёр тратит время вне своего рабочего места, где требуются навыки по выполнению новой работы. Тренинг сопровождается с использованием моделей или под руководством мастера (наставника).

Используемая прежде всего для тренинга **вне работы**, получившая широкое распространение, профессионально-техническое обучение и стажировка могут быть также запланированы внутри организации. Расширенное профессионально-техническое обучение соединяет в себе преимущества обучения в классе с наставничеством высококвалифицированного специалиста. Данный метод обучения приобрёл наиболее широкий размах в Азербайджане в 70-80-годы XX века.

Таблица 7.1

**Развитие профессионально-технического образования в
Азербайджане за 1970 – 2008 годы**

Годы	Количество профессиональных учреждений	Число учащихся
1970	76	40900
1980	173	99800
1990	176	82200
2000	110	24500
2008	108	23500

Источник: М.Марданов. Профессионально-техническое образование на этапе нового развития.-Зеркало,N76,2009.

Из приведённой таблицы видно, что до 80-х годов численность профессионально-технических училищ и обучающихся в них студентов непрерывно росло. Опыт свидетельствует, что стабильное развитие таких стран как Германия, Южная Корея, Турция, Япония тесно связано с развитием вышеуказанной формы образования. В этих странах при приёме на работу предприятия отдают предпочтение выпускникам профессиональных училищ.

В. Методы тренинга на рабочем месте (без отрыва от производства)

Тренинг без отрыва от производства наиболее широко распространён, когда работник получает инструкции на рабочем месте (своём предприятии). В этом случае работники **одновременно** и зарабатывают и обучаются новым навыкам работы на своём рабочем месте. Тренинг на рабочем месте – следующий по важности метод тренинга и ему, часто не уделяется достаточное внимание. Инструкторы и супервайзеры должны следить за соответствием квалификации работника требованиям выполняемой работы. Обе проблемы-навыки работы и процесс обучения–могут быть сокращены или упрощены при тщательном планировании и

контроле проведения тренинговых программ.

Одним из эффективных методов тренинга является— **кураторство**. Куратором (или наставником) может быть супервайзер или более тренированный товарищ по работе. Стажёр получает инструкции, наблюдает за правильными процедурами, моделируемыми инструктором, имитирует эти процедуры и затем налаживает обратную связь с куратором (т.е. через систему отчётности получает замечания на выполняемую работу). Наставничество особенно эффективно, когда стажёру даётся возможность принять самостоятельные решения и имеется достаточный резерв для того, чтобы сделать несколько ошибок. Эффективность этой методики тренинга зависит в значительной степени от способности и восприимчивости наставника.

Ротация работы— программа систематизированного передвижения работника от одной работы к другой, что обеспечивает работника широким опытом работы по всей организации. Данный метод даёт возможность стажёру лучше понять его функции во взаимосвязи с другими родственными работами (операциями). В дополнение, необходимо отметить, что систематическая ротация работ как важное средство развития работников, показывает стажёру возрастающую ответственность выполняемой им работы.

Стажировка часто предполагает помещение работника на позицию ассистента данной должности. В таком качестве, стажёр спрашивает решение проблемы, присущим различным этапам выполнения работы, которые он выполняет как ассистент. Данный метод позволяет подвергать стажёра испытанию на различных уровнях организации и обеспечивает менеджеров возможностью оценить потенциал работника.

7.3. Развитие менеджмента

Две наиболее важные цели развития ЧР и менеджмента организации -это:

А. полное использование потенциала работников в производстве

В. усиление возможностей улучшения, обогащения и работника, и организации.

Индивидуальные возможности могут быть реализованы только тогда, когда он или она полностью интегрированы в процесс развития. Позитивное отношение менеджмента комбинируется с прогрессивным развитием техники, способствующим интеграции развития организации с индивидуальным развитием. Люди лучше всего обучаются через прямой опыт; поэтому в целях изменения происходящего, работникам необходимо дать возможность попробовать новые пути решения проблем (производства продуктов, услуг), с учётом наличия риска. В дополнение можно отметить, что люди становятся приверженцами изменений только при расширении их участия в происходящих изменениях.

Программы развития имеют своей целью повысить образовательный уровень работников **за пределы** технических требований их текущих работ. Курсы в области человеческих отношений, принятия решений, строительства команды (коллективной работы) может быть и не улучшают возможности работников, например, в обработке данных, тем не менее они способствуют улучшению стиля управления и утверждению коллективных, демократических методов управления при строгом соблюдении дисциплины труда. Это несомненно, будет оказывать положительное воздействие на психологический климат в коллективе департамента.

Прежде, чем организация создаст программы развития, она должна прояснить для себя механизм внедрения данной формы и процесс прямого вовлечения в него самих работников. Изменения в знаниях, навыках, и отношениях работни-

ков должно быть поддержано таковыми изменениями в организационной структуре, в руководстве, политике, практике и системе награждения. В связи с этим действия по эффективному развитию и внедрению должно быть одобрено и поддержано высшим руководством и ключевыми менеджерами. Подобные действия должны охватывать цели и задачи, которые осознаны и приняты всеми работниками (в том числе и руководителями рабочих профсоюзов).

Большинство менеджеров и не менеджеров считают, что их удовлетворённость работой возрастает по мере возрастания признания его значимости в организации. Если развитие **не менеджеров** своей целью имеет повышение уровня удовлетворённости работой и его продуктивности, то назначение программ **развития менеджмента для менеджеров** — повышение уровня их подготовки с целью расширения их будущей ответственности. Подобные усилия направлены на развитие отношений, навыков, знаний и персональных характеристик, присущих успешным менеджерам. Данные программы развития имеют целью устранение управленческого абсентизма (т.е. отчуждённости, морального износа).

Традиционно образование и тренинг концентрируются на изменении индивида. В последние годы мероприятия по тренингу и развитию больше концентрируются на изменении взаимоотношений с работниками, внутри и между группами, внутри организации. В то же время программы развития базируются на предположении, что работники мотивируются внутренней и внешней системой вознаграждения. В условиях наступления процесса жёсткого контроля за работниками и строгого наказания, усилия текущих программ развития должны быть направлены на обеспечение изменения, создания позитивной окружающей среды, в которой работник рассматривается как член команды, полностью направленный на выполнение целей компании.

Для данного общения требуется умение выражать идеи и ощущения о своих товарищах по работе также свободно,

как и о руководстве. Поэтому это очень существенно, чтобы развитие честности, открытости и умения разумно рисковать было включено в проведение образовательных программ. Данная окружающая обстановка создаётся очень часто в организации практикующей систему участия работников в управлении. Здесь требуется наличие обстановки поддержки, в которой работники не боятся выражать свои идеи и чувства, воздействовать и быть воздействуемым со стороны других.

А. Методы развития менеджмента

Программы развития менеджмента и супервайзеров (контролёров) имеют две цели:

А. удовлетворение потребности организации в планировании продвижения действующих менеджеров и контролёров на более высокий уровень должностных обязанностей;

Б. программа направлена на улучшение эффективности действующих менеджеров.

Программы развития менеджмента сфокусированы на базовых концепциях теорий мотивации и их применении, планировании и определении целей, развитии лидерских качеств.

На уровне супервайзеров (контролёров) типичные программы включают изучение ответственности супервайзеров, планирование и составление графиков работы, делегирование полномочий, налаживание коммуникаций, проведение интервью, тренинг, оценка исполнения, вопросы безопасности, политика компании, налаживание отношений с рабочими союзами, процедуры работы с жалобами.

Путём использования видео, ролевых игр, лекций, конференций, практических занятий, дискуссионных групп, менеджеры в таких программах раскрывают методы, спроектированные для улучшения эффективности обучаемых. Интерактивные методы имеют своим результатом более продук-

тивный опыт; активное участие обучаемых, обучение, ориентированное на конкретную деятельность, отражающее сценарии и проблемы реальной жизни, приносящие более долговечные результаты. Существует множество методов развития, но целесообразность их применения зависит от конкретной организации, вовлечённых в это дело индивидов, и что особенно важно специфических целей развития и потребностей, которые должны быть достигнуты. Выбору того или иного метода развития должна предшествовать тщательная его оценка с позиций вышеуказанных критериев, в том числе стоимостная эффективность соответствующих затрат.

Б. Анализ отношений с подчинёнными

Применяемый с 1970-х годов анализ отношений с подчинёнными (или деловое балансирование между конфликтующими) до сих пор рассматривается как ценный способ развития менеджмента. Оно может быть использовано в решении межличностных проблем, препятствующих росту продуктивности. Полезность внедрения данного метода проявляется в превращении менеджеров в более чувствительных (внимательных) со своими подчинёнными и знание альтернативных путей поведения для минимизации или решения проблем, связанных с человеческими отношениями.

В. Тренинг восприимчивости

Целью тренинга восприимчивости является объединение групп в команды, которое осуществляется за пределами организации. Где-то в отдельном помещении в течении от трёх дней до трёх недель, менеджеры концентрируются на действиях, направленных на стимулирование понимания самого себя и друг друга. Проводится обсуждение многих тем, анализируются персональные кейсы (дела), проводятся ролевые игры и имитационные упражнения. Каждая активность

(деятельность) направлена на демонстрацию значимости специфических вопросов человеческих отношений. Дискуссия направляется опытным инструктором, который обеспечивает взаимосвязь со всеми участниками данного процесса.

Г. Процесс консультирования

Процесс консультирования—метод интервенции (вмешательства) и представления целей независимыми, ведущими в потенциально неустойчивую среду. В процессе консультации, приглашённый консультант инициирует процесс, в ходе которого группы узнают многие социально-психологические проблемы (т.е. проблемы взаимоотношений с коллегами, распределение ролей, трудности коммуникаций, сопротивление неизвестных экономических процессов, проблемы связанные с авторитетом).

Консультант данного процесса контролирует и ведёт всю деятельность, вторгаясь в процесс как независимая третья сторона или ведущий дискуссии, воспроизводит впечатления, придаёт им законное выражение. Участники поощряются выявлять, что они чувствуют и сопоставляют поведение других. Подобное вторжение устанавливает пути, которыми люди избегают контактов друг с другом. Подобным вмешательством устанавливаются пути, причины почему люди избегают взаимных контактов друг с другом или с проблемами своей работы. Консультант процесса обеспечивает немедленную взаимосвязь происходящих процессов с внутриколлективными отношениями и определяет точки, в которых организация функционирует эффективно.

Д. Решение внутригрупповых проблем

Как и анализ взаимоотношений с подчинёнными, решение внутригрупповых проблем- это способ коллективного строительства. В данном случае группы собираются вместе

для целей сокращения нездоровой конкуренции между собой. Они могут работать над разрешением таких внутригрупповых конфликтов как перекрещивание ответственности или смешивание линейного авторитета, и могут усиливать взаимозависимость и взаимосогласованность там, где это необходимо. Внутригрупповое соперничество (например, производственная версия продажи; трудовая версия менеджмента или линейная версия работников) иногда существует между людьми, которые должны работать вместе. Возможно у департамента продаж может появиться ощущение, что производство работает недостаточно энергично для выполнения заказов в предусмотренный отрезок времени; у департамента производства может быть ощущение, что департамент продаж не может понять незапланированные задержки производства. Как видно из примера, ни одна из групп не может понять чужие проблемы и усилия по их преодолению. Внутригрупповое решение проблемы позволяет обсудить реальное положение и проблемы каждого департамента в спокойной, не конфронтационной обстановке. Обсуждения подобного типа не только ведёт к пониманию, но также может помочь найти решение проблемы и, соответственно, улучшить производство.

Е. Конфронтационная встреча

Технология конфронтационного митинга может быть использована, когда потребности менеджмента повторно выставляются с целью концентрации фокуса внимания на наиболее важной проблеме. Данный формат решения проблемы использует формат экспериментального исследования. Руководство организации собирается в целом; проблемы и подходы собираются и группируются; устанавливаются приоритеты; поручения к действию даются исходя из установленных целей и назначенной оперативной группы.

Ж. Установка целей и планирование

Установка целей—это процесс бескризисного развития, связка супервайзер-подчинённый действуют как слаженная команда по всей организации. Они встречаются для определения области целей, где необходимо систематическое улучшение исполнения и подготовить поручения по целям, где достигнут прогресс. Установка целей, или управление задачами становится нормой жизни организации.

3. Содействие третьей стороны (посредничество)

Процесс помощи третьей стороны связан с использованием квалифицированной третьей стороны, с целью оказания помощи в диагностике, понимании и разрешении сложных человеческих проблем. Этот метод помощи может быть полезен, когда маленькие группы в организации работают с переборами. Хотя в большинстве случаев используется одна и та же техника консультирования, работа содействия третьей стороны не охватывает всю организацию. Она обычно связана с изучением трудностей между двумя работниками, или в групповых отношениях, с целью указания специфических проблем, которые мешают их нормальному функционированию.

И. Целевое управление

Целевое управление, это такое управление, при котором работник по согласованию с руководством сам ставит перед собой задачи.

Одним из центральных задач по развитию менеджмента является вовлечение менеджеров в планирование и определение целей для себя и своих департаментов. **Управление целями (УЦ)**, или управление результатами, это с одной стороны, развитие метода, а с другой стороны, повсеместное

распространение системы управления. Этот важный метод управления включает планирование, установку стандартов, мотивацию поведения и оценку исполнения работника (т.е. его продуктивности). По существу, УЦ может быть эффективным средством определения области сильных и слабых сторон, возможностей в процессе установки целей.

Ключом для успеха практики УЦ является гибкость. **План** - должен пересматриваться для установления соответствия потребностям изменяющихся условий, так чтобы работники могли, последовательно работать в направлении достижения справедливых целей. Одним из важнейших преимуществ УЦ—это направленность на потребность работников, на самоопределение, признание, самооценку. В тех случаях, когда УЦ используется корректно, это направляет работников на поиск лучших и более разумных путей для выполнения своей работы. Они получают **признание**, связанное с тем, как высоко установлены их цели, как они вовлечены в процесс установки цели, и какие конкретные цели они достигли. **Самооценка** работника на всех уровнях возрастает, когда им даётся возможность самостоятельной установки и измерения стандартов своей работы. В дополнение работники имеют тенденцию по увеличению своих усилий и более активного участия в своей работе, когда УЦ управляется более квалифицированно, так как это позволяет создавать ощущение работы на себя.

7.4. Оценка программ развития и тренинга

Установленной целью всех программ развития и тренинга является улучшение способностей и навыков работников, и таким образом, повышение их продуктивности. В заключении, подобные программы должны быть оценены с учётом целей, которые уже были достигнуты.

Внутренняя оценка тренинговых программ организации требует сбора данных, которые могут быть использованы для улучшения системы и поддержки контроля каче-

ства всех его элементов. Все компоненты данной программы тренинга должны быть оценены с целью определения общего эффекта процесса. Если какой-либо элемент не качественный (т.е. не отвечает стандартам), программа тренинга или же развития не может быть полностью эффективной в достижении установленных программой целей. Отдача может быть получена со всех и с каждого участника, и дифференцироваться в зависимости от эффективности инструктора и стратегии инструктора; использования материалов, оборудования и технических средств; содержания курса или программы; времени предоставленного для реализации программы; уровня с которого стажёр начинает получать требуемые знания и навыки.

7.5. Планирование и развитие карьеры

Каждый работающий индивид нуждается в понимании процессов карьерного роста, что необходимо для более эффективного управления процессами карьерного роста. Несение ответственности за собственную карьеру и даёт право контроля над ним. Те менеджеры, которые понимают ответственность за развитие карьеры, одновременно выступают как его понимающие и поддерживающие. Организации должны поддерживать активность специалистов ЧР по развитию и разработке глубоко продуманных программ по управлению карьерой.

Когда развитие карьеры становится темой для обсуждения, это посылает рабочим открытый мессаж: «Предприятие рассматривает вас как важных членов организации и ценит ваш вклад. Мы хотим, чтобы ваша карьера с нами была продуктивной не только для нас, но и для вас». Подобный позитивный мессаж мотивирует большую часть продуктивных работников не покидать свои компании и увеличивать свой вклад в развитие компании.

Организация может помочь работникам путём развития и использования профессионалов по планированию карьеры, консультированию по вопросам карьеры или организации

семинаров по вопросам карьеры. Планирование карьеры состоит из нескольких этапов.

Первый этап –самооценка, завершается путём проведения инвентаризации индивидуальных навыков, способностей, интересов и стремлений. В равной степени планированию карьеры присуще идентификация и установка специфических целей, как для карьеры, так и для личных интересов. Цели должны быть гибкими, т.к. они будут субъектами ревизий. Требования работы, выбранной профессии могут быть определены путём экзаменирования его обязанностей, ответственности, показателей его развития и тренинга.

После определения целей карьеры, планируемый работник должен получать необходимое **развитие и тренинг** для более высокой карьеры и личных целей. Этот тренинг может включать самонаправляемое изучение или формальный тренинг в классе. Внутри организации программы развития и тренинга должны обеспечивать образовательные возможности, соответствующие целям работника.

Финальный этап в процессе планирования карьеры требует интеграции персональных целей, целей карьеры и действий по развитию. Работник должен балансировать персональные цели и цели карьеры с усилиями необходимыми для их достижения.

Как развивающийся процесс, планирование карьеры поощряет работников быть более активными в изучении своих прав в определении контроля своей карьеры. При планировании карьеры также должно приниматься во внимание неизбежные изменения, происходящие в жизни, и обеспечивать варианты роста вместе с этими изменениями, до того как он почувствует потрясения вызванные этими изменениями.

Важнейшее преимущество планирования карьеры – это фокусирование, мотивация работника на достижение более высокого уровня продуктивности, позволяющего получить преимущества и для работника и для организации.

Заключение

Программы развития и тренинга охватывающие рабочих и контролёров, делают возможным непрерывно оценивать процедуры и направления поведения, входящие в спецификацию работы (т.е. специфических навыков и способностей, необходимых для выполнения данной работы). Это позволяет в равной мере, охватить все потребности работников и сфокусировать на них задачи тренинга и развития, и таким образом гарантировать успех.

Программы тренинга и развития дифференцируются в зависимости от их целей и групп, для которых они предназначены. Тренинг концентрируется на навыках, необходимых для выполнения конкретных работ. Важнейшая задача профессионалов ЧР оказание поддержки линейным производственным менеджерам в установлении необходимых тренинговых программ. Для того, чтобы это сделать необходимо быть хорошо осведомлённым в методах тренинга и постоянно быть в курсе новых подходов в данной области. Действия по развитию имеют более широкую направленность, они проектируются с целью увеличения общих организационных навыков и способностей работников.

И программы тренинга, и программы развития должны начинаться с установки специфических, реалистичных целей, основывающихся на установленных ясных и взаимосвязанных потребностях организации. На данной фазе тренинга и развития, специалисты ЧР играют важную роль в усвоении участниками программы её целей.

Составление программы своей **главной** общей целью имеет улучшение навыков и способностей работников, а нижней **подчинённой** целью является улучшение **продуктивности**. Для определения конечного результата, оценка элементов должно быть встроено в сам процесс тренинга или развития. Процесс оценки должен быть формализован, т.е. официально оформлен, а не просто зависеть от случайных,

бессистемных связей.

Всем работникам необходимо рассматривать свою работу как часть развивающейся системы; прогрессивные работники могут видеть возможности развития, которые существуют в их карьере или рабочем месте (ареале). Задача ЧР состоит в координации всех этих усилий, оказании помощи в развитии программ, мониторинг (наблюдение) за их внедрением, и оценка результатов.

Важное значение имеет и подготовка программ развития для менеджеров. От их профессиональных и чисто человеческих качеств зависит, как продуктивность в организации, так и психологическая обстановка в коллективе. Поэтому топ-менеджмент организации должен уделять особое внимание подготовке и реализации программ развития менеджеров, их профессиональному росту и продвижению. Выше было отмечено, что программы развития имеют своей целью повысить образовательный уровень работников **за пределы** технических требований их текущих работ. Курсы в области человеческих отношений оказывают положительное воздействие на формирование творческой атмосферы в коллективе.

Другой, важной проблемой развития любой организации является правильное планирование и реализация карьерного роста каждого сотрудника компании. Важнейшая цель планирования карьеры – это фокусирование, мотивация рабочего на достижение более высокого уровня продуктивности, что в интересах и рабочего и самой организации.

Вопросы для тестов

1. Наиболее важные цели развития человеческих ресурсов:

- А. улучшение возврата инвестиций 1б.
- Б. более полное использование возможностей работников
- В. удержание работника в компании до тех пор пока он полезен организации
- Г. все вышеперечисленные цели

2. Какой из следующих методов не вовлекает всех участников ориентируемого на действие современного процесса развитие управления:

- А. теория Z 1а.
- Б. деловой анализ
- В. Т – группы (теория восприимчивости)
- Г. процесс консультаций

3. Для эффективности программы развития необходимо:

- А. все работники должны быть починены одной цели 1б.
- Б. полная приверженность и поддержка со стороны высшего руководства
- В. быть чувствительным к людям и их мотивам
- Г. быть не ограниченным во времени

4. Управление целями базируется на предположении, что:

- А. у подчинённых должно быть право голоса в процессе оценки 4а.
- Б. начальники (руководители) должны использовать свои

хорошие идеи для установления подчинённым критерии оценки стандартов выполнения заданий

В. индивиды предпочитают быть оценёнными реалистичными критериями, разумными и достижимыми стандартами

Г. применимы все вышеуказанные принципы

5. Программы тренинга и развития проектируются с целью сдерживания снижения продуктивности работников, которое может произойти ввиду того, что:

А. цели работы не гарантируют её полную безопасность

Б. объекты работы имеют специфическую взаимосвязь

В. нерешённые проблемы работы всё ещё являются причиной неудовлетворённости работников

5в.

Г. отношения контролирующих органов являются коллегиальными

6. Для успешного тренинга требуется:

А. заинтересованность топ-менеджеров (высшего руководства)

Б. дорогое учебное оборудование

6а.

В. отдельные учебные помещения

Г. внешние консультанты

7. Использование метода обучения в отрыве от работы предполагает:

А. процесс интенсивного консультирования

Б. ротацию работ

7г.

В. самообучение групп

Г. обучение до начала работы

8. Который из следующих методов не является тренингом без отрыва от работы:

- А. кураторство
- Б. ротация работ 8в.
- В. обучение до начала работы (вестибюльный тренинг)
- Г. ученичество

9. Управление целями не включает:

- А. установление стандартов продуктивности
- Б. планирование продуктивности
- В. мотивацию поведения 9г.
- Г. оценку работу руководителей

10. Достоверным измерением успешности программ обучения является их способность:

- А. устанавливать прозрачность в связях с руководителями
- Б. создавать климата понимания рабочими важности обучения как средства обеспечения безопасной работы 10в.
- В. обеспечить получение знаний и навыков, необходимых для повышения продуктивности
- Г. поддерживать статус-кво

ГЛАВА 8. ВОПРОСЫ ЭТИКИ И ПРАВА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.

Структура главы:

- **Правовые вопросы управления.**
- **Этические вопросы управления**
- **Этические вопросы тестирования и оценки работников**
- **Селекция и продвижение работников**
- **Равная оплата за равный труд**

Цели изучения:

В конце данной главы вы будете способны:

- Обосновать необходимость правового регулирования межличностных отношений в организации
- Определить две наиболее важнейшие области, которые заслуживают специального внимания при рассмотрении этических решений менеджмента ЧР
- Установить случаи, связанные с проблемой дискриминации в процессе найма на работу
- Привести примеры защиты информации о частной жизни из опыта западных стран
- Указать правовые и этические особенности тестирования и оценки работников

8.1. Правовые вопросы управления

В данной главе будут рассмотрены вопросы, для которых требуется принятие легальных и моральных решений, особое внимание будет уделено воздействию законодательства на функционирование ЧР. Необходимость правового регулирования межличностных отношений в организации обосновано тем, что в условиях частной собственности каждый участник рыночных отношений руководствуется, в первую очередь, своими меркантильными интересами, что неизбежно ведёт, с одной стороны, к противопоставлению их носителей друг другу, а с другой, общественным интересам. Тем более это актуально для условий формирующихся рыночных отношений республики, всё ещё далёких от многолетних, сложившихся цивилизованных отношений.

Будут рассмотрены законы о гражданских правах, принятые во второй половине XX века, в США и ряде европейских стран, функционирование регулирующих агентств и значимость в данном вопросе государственной политики.

В данной главе также будут рассмотрены вопросы, связанные с формированием соответствующей политики, этических прав и ответственности организации и работников, по которым отсутствуют необходимые законодательные акты.

За последние 18 лет, функции управления ЧР, особенно в части касающейся практики найма, были переработаны в соответствии с теми изменениями, которые были произведены в Конституции Республики и расширением прав индивидов. Практика набора не должна допускать дискриминацию против индивидов в соответствии с их расой, полом, религией, этническим происхождением, физическим или умственным отставанием, или сексуальной ориентацией. Законодательство Республики и указания центральных правительственных органов легально определяют приемлемое поведение в государственном или частном секторе. Республиканское законодательство, регулирующее экономические за-

коны, определяет основные направления возможного негативного воздействия несправедливой дискриминации и требуют внедрения соответствующих антидискриминационных программ.

Правовые аспекты практики найма являются одним из центральных вопросов в деятельности департамента ЧР, так как соответствующие статьи Конституции Республики, «Закон о занятости» (2001) и последствия, вытекающие из него, требуют справедливости в процессе набора и в последующие периоды работы работника. Законодательство и вероятность судебного преследования играют роль виртуального зонтика, зависшего над всем процессом найма, начиная от рекламы в газете или специализированном журнале до интервью, набора, компенсации и поощрения работников.

8.2. Этические вопросы управления

Кроме законов регулирующих процесс найма, этическое управление определяет морально и социально приемлемое управление. Тем не менее, решение того, что верно или ошибочно не совсем однозначно, это объективный процесс, в котором обязательно должен учитываться национальный менталитет. Одна только организационная политика не может поощрять процесс создания и поддержки честных и справедливых отношений, в котором были бы и решения этического характера. Менеджеры всех уровней ежедневно сталкиваются с необходимостью принятия решения этического характера, которые отражают этические обязанности организации и частично находятся в поле правового регулирования. Наличие в иерархии организации (системе управления) этических недостатков, не освобождает профессионалов ЧР и других менеджеров от их этических и легальных обязанностей в соответствующих ситуациях.

Этические и легальные вопросы, концентрирующиеся вокруг процессов набора и найма, были ранее обсуждены;

однако две области - частная жизнь работников, тестирование и оценка, требуют особого внимания при рассмотрении этических вопросов в департаменте ЧР.

Законы и стандарты, принятые этические нормы, регулируют права частной жизни, а с другой стороны, устанавливают ограничения для сбора и распространения информации о ней (т.е. частной жизни). В США, например, Федеральный Закон «О частной жизни» 1974 г. обязывает частных и государственных работодателей одинаково обеспечивать секретность информации, которой они владеют о прежних и нынешних работниках. Данная гарантия особенно стала необходимой в 90-е годы, когда информационная технология дала возможность определять источник, накапливать, извлекать информацию о всех аспектах персональной истории отдельных индивидов. Притягательность растущего объема информации о частной жизни нуждается в защите.

Права работников на частную жизнь

В Конституции Азербайджана (см.ст. 24, 25, 32) отражено право граждан на частную жизнь, её неприкосновенность. Однако дальнейшее её реализация в конкретных статьях законодательства протекает крайне медленно.

Рассмотрим защиту прав граждан на частную жизнь на примере США. Федеральный Закон «О частной жизни» этой страны был утверждён с целью ограничения прав федеральных агентств в сборе, использовании и распространении информации о гражданах. В соответствии с этим актом, гражданам, нанятым в федеральные агентства, гарантированы следующие три важнейших права:

- Право на доступ к любой личной информации с целью корректировки ошибочной информации
- Право препятствовать использованию персональной информации для любых других целей, кроме той, для которой они были собраны

- Право получать удовлетворение за повреждение или ущерб, исходящего из преднамеренного действия по нарушению индивидуальных прав, перечисленных в законе (1982).

С момента вступления в действие данного закона он был расширен и ныне охватывает и работников частного сектора.

В Азербайджане, также постоянно проводится **большая работа** по расширению прав и свобод граждан, в том числе и в вопросах найма, использования рабочей силы, охраны личной информации т.д., с учётом использования опыта, в первую очередь, стран Евросоюза. Учитывая непродолжительный период существования независимого Азербайджана, здесь всё ещё предстоит совершить большой объём работ.

Никто не может предложить установить принципы этического поведения в окончательном варианте, этическое поведение, принимаемое одним, может отличаться от другого. Поэтому закон не предлагает готовых стандартов практики, адресованных этическим вопросам; он развивает процессы, ведущие к приемлемому консенсусу заинтересованных сторон в вопросах частного поведения. В противоречивых вопросах частной жизни, вовлечённые стороны могли бы продуктивно использовать следующие процессы:

1. Определить какая информация может быть совместно использована работниками и организацией.
2. Определить какая информация будет конфиденциальной
3. Избегать случаев, когда специфический тип информации может привести к вызову в суд.
4. Определить точку, в которой свобода информации пересекается с частными правами.

Для достижения консенсуса в рассмотрении этих вопросов, несомненно специалисты департамента ЧР, главы ведущих департаментов, вовлечённых в вопросы защиты частной жизни (информации), представители деловых офисов и

легальных (юридических) департаментов, представляют список заинтересованных сторон. Лица, указанные в данном списке, ежедневно находятся в конфронтации по поводу этических вопросов в различных контекстах.

Рекомендации

В США в соответствии с законом "О защите частной жизни" сформирована Комиссия по изучению частной жизни, чьи члены периодически готовят соответствующие рекомендации по управлению наиболее общими межорганизационными отношениями. Данный закон предоставил право управления не только отношениями работодатель - работник, но и также отношениями вовлечённых кредитных агентств (собирающих информацию об кредитной истории индивидов и организаций), медицинских и здраво-охранительных агентств, страховых компаний. Данный американский опыт заслуживает внимания и применения у нас в республике.

Вышеупомянутая комиссия рекомендует работодателям периодически производить обзор практики хранения своих записей, проверки содержимого своих файлов; выяснения как используется информация; установленные процедуры информирования работников о том, какая информация доступна для ознакомления. Эти рекомендации адресованы, прежде всего, работникам кредитных организаций, менеджерам - какая информация может быть им предоставлена, особенно в случаях их увольнения из организации (компании). Это также адресовано гражданам, желающим получить доступ к информации о себе.

Комиссия также рекомендует работодателям собирать только такую информацию, которая носит достоверный и объективный характер. Работодатель желающий собирать информацию только для специальных обоснованных целей, должен информировать работников о процессе сбора и гарантировать, что данные о работнике объективны, досто-

верны и собраны в рамках, установленных законом. Работникам, в соответствии с законом предоставлено право инспектирования своих файлов, для того, чтобы они могли убедиться в аккуратности ведения о них записей, и разрешено задавать вопрос почему определённая информация включена в файл.

Положения закона "О защите частной жизни" обязательны к исполнению и в частном, и государственном секторе найма. В дополнение, работники имеют право ожидать, что организации будут использовать практику честного и этичного управления ЧР и обеспечивать их права на частную жизнь.

Сбор и сохранение информации о физическом и психическом здоровье также поднимает вопросы права и этики, нигде так настойчиво не требуемые как в отношении больных СПИДом и психическими болезнями. Организации имеют обоснованное право записывать историю психического здоровья в личном файле в связи с внешней способностью работника выполнять работу. В равной степени большой интерес представляет вопрос кем, в каких условиях данная информация может быть использована. Рассмотрение вышеуказанных вопросов больше приходится на долю этики, чем права. В любом случае сохранение подобной информации в файлах требует её соответствующей защиты и она не может быть использована как причина для увольнения работника.

8.3. Этические вопросы тестирования и оценки работников

Профессионалы по ЧР ответственны за найм, продвижение, тренинг и увольнение работников. В своей работе они часто принимают решения, основанные на результатах тестов всех видов. Они также полагаются на результаты интервью, оценки выполнения, и рекомендациях работодателей.

Обратимся к опыту США по данному вопросу. Так, Единая инструкция по отбору наёмных работников, принятая в США в 1978 году, представляет собой **консолидированный** документ правительственных органов, отвечающих за управление персоналом, **регламентирующий** применение тестов для отбора работников, постулирует использование базовых принципов для гарантирования недопущения дискриминации при тестировании. Согласно данному документу тест не должен иметь диспропорциональное негативное воздействие на защищаемые персоны (т.е. меньшинства, женщин, лиц с низкой дееспособностью и т.д.). Во всех случаях их использование должно демонстрировать **обоснованное** измерение качества исполнения работы.

Очевидно, что само применение тестов поднимает этические вопросы защиты частной жизни и справедливости. К сожалению, в Азербайджане до сих пор отсутствует единый общенациональный документ, регулирующий все вопросы оценки и приёма на работу наёмных работников. Психологи и профессионалы ЧР вместе должны выработать соглашение по этическим вопросам, присущим их работе. Разработчики тестов должны быть чувствительны к справедливости, индивидуальным правам и другим этическим вопросам. Спроектированные тесты должны опираться на установленную соответствующую стратегию (например, в США это “Единая инструкция по отбору наёмных работников”). В тестах также должны найти отражение стандарты, установленные отдельными профессиональными союзами и ассоциациями. Менеджеры ЧР могут приносить пользу своей организации текущей информацией о новых и действующих законах, технике, новой технологии и технологиях, программном обеспечении проводимых тестов. Профессиональные организации также могут обеспечивать детальной информацией об этической практике, и решениях законодательства прямо, воздействующего на персональные вопросы.

Баланс и справедливость необходимы при принятия

решения, какие тесты и для каких целей необходимы. Универсального, стандартизированного теста, который позволил бы тестировать каждого, с равным успехом, не существует. Даже психометрик, в процессе составления теста, фактически реализует в структуре вопросов свою собственную склонность.

Причины дифференциации

Несмотря на то, что **экономические и этнические** различия внутри нашего общества не отражаются в стандартизированных для работников тестах, эти факторы могут иметь влияние на их результаты. Рассмотрение этих факторов существенно, если тесты имеют значительную ценность для решения вопросов карьеры. Тесты должны соответствовать требованию законодательства о недопущении негативного, непропорционального воздействия на защищаемые законом группы населения и гарантировать, что тесты демонстрируют обоснованное качество выполнения работы.

Допустимость и этичность тестов на лекарства

Подобные тесты в республике имеют ограниченное применение, прежде всего для узкого круга работ и особо важных специальностей.

Причины продуктивности и безопасности на предприятиях западных стран обусловили агрессивную деятельность работодателей по минимизации отрицательного воздействия лекарств и алкоголя на их рабочих местах. Соответственно, значимость использования тестов на различные лекарства, препараты возрастает.

Прежде, чем инициировать программу тестов на применение запрещённых медикаментов для действующих или новых работников, работодатель должен рассмотреть вопросы, связанные с контингентом. Тест на препараты доро-

гой и имеет высокий уровень достоверности. Он может иметь негативное воздействие на мораль работника, а для компании это связано с заботой об ответственности, возникающей из управления данным процессом. Юрист организации должен тщательно провести необходимые консультации, прежде чем, будет принято решение о проведении тестов на применение запрещённых медикаментов.

Ранее в Главе 3 было сказано, что работодатель разрабатывает спецификацию работы, которая находит своё отражение в описании рабочего задания. Справедливый набор на работу осуществляется с применением этих инструментов. Для обеспечения требований указанных в этих инструментах работодатель требует от работника представить документ (результаты теста) о пригодности его к работе. Подобный тест может включать, например, тест на кровь или мочу для определения используемых препаратов или наличия алкоголя в крови. Обращение к тесту может потребоваться также и для действующих работников, как условие продолжения набора. Легально работодатель имеет право обнародовать результаты тестов по законному требованию властей и тех кто контролирует (изучает) характеристики работников.

8.4. Селекция и продвижение работников

Государственное регулирование частного найма позволило выделить определённую прослойку людей, нуждающихся в защите от практики дискриминации. Законодательство республики предусматривает запрет на дискриминацию по расе, полу, физическому недостатку, исповедуемой религии.

Широкое развитие данное законодательство получило в западных странах. Например, с 1964 г. в США действует «Акт о гражданских правах», который запрещает какую-либо дискриминацию при найме на работу. В случае появления факта дискриминации работнику предоставлено право обра-

щения в федеральный суд. После появления данного закона количество жалоб на дискриминацию на рабочем месте значительно возросло, что указывает на необходимость защиты определённого сегмента рабочей силы от дискриминации на рабочем месте.

Продвижение и принцип старшинства

Помимо регулирования жалоб о дискриминации на стадии подачи заявлений, важное значение имеет обеспечение равных условий по вопросам продвижения внутри организации. На предприятиях республики для этих целей широко используется аттестация работников. В развитых странах применяется повторное тестирование работников с целью использования результатов в качестве базиса для определения продвижения по работе, а также проверки прежних результатов теста. Ранее было отмечено, что если применение результатов теста имеет диспропорциональное воздействие на группу несовершеннолетних, (или меньшинства), и не может быть обнаружено по причине отрицательного воздействия на выполнение работы, практика её применения должна быть запрещена. Работодатель должен быть убеждён, что процесс **старшинства**, т.е. наличия **большого опыта**, традиционно используемого как единственный критерий для продвижения работника, не нарушает гражданские права и не дискриминирует меньшинства, в т.ч. несовершеннолетних или женщин.

Гендерные вопросы

Другой важной областью дискриминации в практике рыночного найма является дискриминация на гендерной основе. Данная проблема имеет глобальный характер и в разной степени присуща большинству стран современного мира. Так, в 1970-е годы в США разделы газет о найме на работу включали колонны перечислений отдельных работ

«Для мужчин», «Для женщин». Эти категории, в основном были определены не спецификацией работы, а традицией. Ныне данная практика в этой стране запрещена. Подобное, до сих пор, имеет место и в национальном менталитете граждан нашей республики. Многие профессии (водителя, руководителя бизнес структур, многие инженерные специальности и т.д.) считаются типично мужскими. Поэтому женщины у нас трудоустроены, главным образом в таких отраслях и сферах, как образование, наука, медицина, культура, социальная сфера, некоторые управленческие структуры.

Объективно, в основе ограничения сферы применения женского труда лежали требования самой работы (например, необходимость подъема тяжестей или других физических усилий). Развитие технического прогресса привело к тому, что ныне вопрос стоит, например, о количестве часов, которые женщина может работать в допустимом для подъёма весе, повышении рамок ответственности поручаемых работ. В настоящее время все кандидаты, которые выполняют требования, предусмотренные спецификацией работы, имеют право для рассмотрения при найме.

Сексуальные домогательства

Расширение сферы применения женского труда неизбежно привело к увеличению вероятности фактов сексуального домогательства в отношении работниц. В связи с этим настало время и нашим законодателям принятия соответствующих законодательных норм, пресекающих подобные действия. Активное применение действующих и разработка новых законов, направленных на не допущение сексуальных домогательств, является большой потребностью современной жизни. В связи с этим важное значение имеет изучение соответствующего зарубежного опыта.

Защите работников от сексуальных домогательств в развитых странах мира уделяется большое внимание. Так, в

США законодательство (Секция 703 Статьи 7) защищает и женщин и мужчин от сексуальных домогательств на рабочем месте. Данный закон определяет сексуальное домогательство как нежелательное сексуальное приглашение, требование сексуальных отношений, и другое словесное и физическое воздействие на сексуальную природу. Сексуальное насилие происходит когда:

- Предложение к подобным действиям делается прямо или косвенно в условиях индивидуального найма;
- Предложение или отказ от подобного предложения используется как базис для принятия решения о дальнейшем найме, воздействующем на индивид;
- Подобное предложение имеет цель или эффект воздействия на продуктивность работника или создающий интимную рабочую обстановку (Акт о гражданских Правах, 1964).

К сексуальным домогательствам относятся прикосновение, сексуальные намёки, сексуально ориентированные шутки, или тактика использования сексуальных домогательств, как условие получения хорошей оценки работы, продвижения или предложения о найме.

Задачей профессионалов ЧР является быть информированным насчёт тенденций в соблюдении требований закона, контролировать ситуацию внутри организации и обеспечивать безопасную форму решения в чувствительных вопросах сексуального домогательства.

8.5. Равная оплата за равный труд

Соблюдение принципов социальной справедливости – один из важнейших принципов организации оплаты труда работников. В советский период развития Азербайджана, в условиях государственной монополии на средства производства, был провозглашён принцип равной оплаты за равный труд. Со временем этот принцип был трансформирован в

уравнительное распределение произведённого продукта, особенно по мере приближения экономического коллапса, когда всё более ставился вопрос о простом выживании человека да и всего общества. Глубокие изменения происходящие в содержании и характере труда всё более усложняют проблему соизмерения труда. В республике, особенно на государственных предприятиях и организациях, основное внимание в оплате работников уделяется количественным, а не качественным параметрам. То есть, происходящая качественная трансформация трудовой деятельности не находит своего отражения в его мотивации. Например, если в одном Университете, на одной кафедре работают два преподавателя, при прочих равных условиях, демонстрирующих различное качество труда, оплата труда у них совершенно одинаковая. Или скажем работник министерства имеет более высокую оплату и больше льгот, чем аналогичный работник структурного подразделения этого министерства. Таким образом, вопрос о социальной справедливости в оплате труда также нуждается в правовом регулировании.

Действующий в США Акт «О справедливых трудовых стандартах» адресован вопросам равной оплаты за равный труд. В законе сказано, что работы не нуждаются в идентификации, речь идёт о работах равных по существу. Неравная оплата за равный по существу труд происходит, например когда женщине платят меньше, чем мужчине, выполняющему равную работу, или двум работникам выполняющим разную по форме, но **одинаковую по существу работу.**

Сравнительная Ценность Труда

Близким к проблеме равной оплаты труда является сравнительная ценность труда. Данная концепция «равной оплаты за работу равной ценности» была создана больше с адресацией к разной оплате труда женщин и мужчин, выполняющих работу одинаковой для работодателя ценности.

Практика свидетельствует, что работы могут быть различны по своей природе, но иметь одинаковую для работодателя ценность. Например, двум работникам требуется один и тот же уровень подготовки для их постоянной работы и иметь одни и те же обязанности. В качестве реального примера можно привести техника лаборатории—мужчину, а также квалифицированного оператора персонального компьютера — женщину, оба имеют необходимый и достаточный уровень подготовки и выполняют работу одинаковой сравнительной ценности для компании. В соответствии с концепцией сравнительной ценности, их оплата должна базироваться на их трудовом вкладе, а не субъективном гендерном элементе. Таким образом, сравнение необходимой подготовки, поддающейся учёту вклад в выполнение каждой работы, будут определять сравнительную ценность работ.

Определение сравнительной **ценности работ** - сложный, многоэтапный путь, ранее были приведены различные методики оценки и категорирования работ, в том числе и одна из наиболее широко распространённых бальных методов. Тем не менее, некоторые организации, работники забывают о важности проблемы **сравнительной ценности работ**. Большинство исследований в этой области, ввиду их дороговизны, например, в США финансируется федеральным **правительством**, или на уровне штатов. Кроме того, реализация принципа ценности работ, во первых, требует наличие соответствующей финансовой базы предприятия, во-вторых, оно неизбежно приведёт к увеличению финансовых выплат и соответственно, к удорожанию продукции (услуг), что в условиях обостряющейся конкуренции является существенным фактором.

Принятые в развитых странах мира законы в данной области значительно упростили проблему, и вместе с тем обязали организации учитывать, как принцип равной оплаты за равный труд, так и **принцип справедливой сравнительной оценки работ**.

Данная проблема для нашей республики, особенно в контексте деятельности зарубежных и совместных компаний, весьма **актуальна**. Как правило, в подобных компаниях граждане иностранных государств, при условии выполнения одинакового объёма и ценности, при одинаковом уровне подготовки работников, получают заработной платы в **2 и более раза** больше, чем местные граждане.

Нетрудоспособные

Как известно, люди с ограниченной дееспособностью в обществе всегда были и будут. Их существование у нас в республике, на протяжении многих лет обеспечивалось за счёт социальных выплат государства, что не могут покрывать все их расходы на проживание. Проблема состоит в вовлечении этих людей в трудовую деятельность, в соответствующем налоговом стимулировании частных структур.

Во многих западных странах трудовое законодательство обязывает предпринимателей предоставлять ограниченное количество рабочих мест людям с ограниченной трудоспособностью. Так, работодателей имеющих более, чем 15 рабочих мест, обязывают принимать в определённом количестве работников с ограниченной трудоспособностью и запрещают их дискриминацию в какой-либо форме.

В США в 1967 году пункт “О дискриминации по возрасту” был включён в Закон о найме (ADEA), с целью предупреждения дискриминации при найме на работу людей в возрасте более 40 лет. Оно распространяется на частных работодателей, трудовые организации, агентства по найму. Любая прямая или косвенная ссылка на возраст в рекламе или объявлении о вакансии запрещена. В 1991 году Конгресс США внёс поправку в ADEA – “Акт о защите программы льгот для престарелых работников”(OWBPA). Данная поправка расширила базовый закон, включив в него дополнительные льготы, тем самым была исключена возможность

сокращения плана льгот связанных с возрастом, проводимых исходя из соображений экономии и сокращения себестоимости. Дополнительно, в рамках этой программы было утверждено несколько специфических правил ранней добровольной отставки. В соответствии с этими поправками работодатели не могут сократить или ликвидировать льготы, установленные для работников, пока они по своим способностям **не уступают более молодым рабочим**. Программа также определяет время необходимое для решения вопросов, связанных с жалобой о дискриминации по возрасту.

В 70-80-е годы в США были приняты дополнительные законодательные акты, запрещающие дискриминацию на рабочем месте. В контрактах (на производство товаров и услуг), которые стали получать работодатели (включая правительственные контракты) указывались основные направления антидискриминационной политики.

“Закон о беспристрастной кредитной отчётности” США 1971 года защищает потребителей (клиентов) и запрещает использование недостоверной кредитной информации в процессе найма работников. Широко используемый “Кодекс о банкротстве”, принятый Конгрессом США в 1984 году, утверждает, что частный работодатель не может сократить или дискриминировать работника, который включён в петицию о банкротстве.

Отдельные штаты США также приняли «Закон о практике честного найма», который запрещает дискриминацию на базе расы, цвета кожи, религии, или этнического происхождения, сексуальном предпочтении. В США штаты были уполномочены принимать прямые меры против нарушителей, и Закон о практике честного найма осознанно был принят, чтобы быть более эффективным, чем федеральный закон в воздействии на работодателей, допускающих факты дискриминации.

Заключение

Республиканское законодательство самоутверждается в ходе ежедневной работы департаментов ЧР. Законодательство, в той или иной мере, затрагивает все аспекты процесса найма на работу. Необходимо также добавить, что моральная и социальная допустимость должны быть первичной целью всякой продуктивной системы управления.

Обязательства перед законом, рассмотренные в данной главе, имеют своей главной целью выявление степени легальности и этичности отдельных сторон частной жизни, тестирования работников и их последующего найма. Частная жизнь, начиная с конца 90-х годов, в связи с переходом экономики республики на рельсы рыночной экономики, растущих возможностей распространения информационных технологий и их вторжения в неё, стала особенно проблематичной. Многие аспекты частной жизни регулируются действующим законодательством, однако появление новых угроз в лице информационных технологий требуют дальнейшего их совершенствования.

Во многих западных странах законодательство гарантирует права работников на доступ к любой информации личного характера. Этическая сторона организации определяется консенсусом на счёт информации, которая может быть распространена, которая должна сохраняться конфиденциально, которая судебно преследуема, в какой точке свобода на информацию ограничивается правами на частную жизнь.

Записи о работниках держатся, в основном, в департаменте ЧР; профессионалы по ЧР несут всю ответственность за сохранность этих записей, за то чтобы они содержали достоверную и полную информацию, и к нему имели доступ только те работники, которые имеют документированные на это права.

Менеджеры ЧР должны также обеспечивать работникам право проверки своих файлов для того, чтобы удостове-

риться в их аккуратном ведении.

Унифицированная процедура найма работников помогает специалистам ЧР в вопросах тестирования и оценки. Его базовые принципы направлены на недопущение какой либо дискриминации лиц, прежде всего защищаемых законом и демонстрируют справедливое измерение объёма выполненной работы.

Не все тесты, конечно носят объективный и этически допустимый характер. Потому профессионалы ЧР должны полагаться на профессионалов психофизиологов с солидной репутацией в вопросах проектирования и управления процессом тестирования. Тест на наркосодержащие препараты и содержание алкоголя заслуживает особого внимания; устранение с рабочих мест подобных препаратов помогает обеспечивать их безопасность и продуктивность. Если организация принимает решение протестировать на использование препаратов, это не должно быть условием найма, его необходимо провести до того как претенденту будет предложена работа. В случаях использования тестов в целях продвижения работников, они, прежде всего, должны отвечать стандартам честности и не допускать дискриминацию по какому-либо признаку. Работодатель должен удостовериться, что решение старших должностных лиц не ущемляет гражданские права работников. Гендерные вопросы также поднимают вопросы законности и этики. Законы запрещают гендерную дискриминацию в процессе найма, а также запрещают сексуальные домогательства на рабочем месте. Профессионалы ЧР не должен проводить между работниками сексуальные различия.

Равная оплата за равный труд это закон, который получил общее и моральное и юридическое признание в большинстве стран мира.

Сравнительная ценность—это концепция к которой профессионалы ЧР обращаются постоянно и который можно рассматривать как горизонт, в направлении которого идёт

постоянное движение.

Другие формы дискриминации на рабочем месте должны быть осуждены. В сегодняшнем спорном, основанном на меркантильных и всё более вырисовывающихся общих интересах, конфронтационном обществе, организация нуждается в гарантировании своей философии, отражающей стандарты, которые будут обеспечивать его продуктивность и процветание.

Вопросы для тестов

1. Который из следующих видов действий нельзя рассматривать как практику несправедливого найма:

- А. Дискриминация по цвету кожи 1б.
- Б. Увольнение нанятых работников ввиду сокращения размеров предприятия
- В. Классификация видов работ, соответственно, на мужские и женские
- Г. Увольнение старших работников, в преддверии выхода на пенсию

2. Какой из следующих видов найма находится под контролем законодательства о гражданских правах:

- А. Размещение вновь нанятых работников на рабочих местах предшествующих работников
- Б. Определение графика интервью 2в
- В. Поощрение (найм на новые позиции) имеющихся работников
- Г. Найм на работу родственников имеющихся работников

3. Который из следующих условий не представляет проблему для тестирования работников:

- А. Уклоны в структуре вопросов 3г.
- Б. Нехватка пособий для преодоления культурных различий
- В. Вторжение в частную жизнь
- Г. Недостаточная чувствительность к гендерной проблеме

4. Главным оправданием для проведения тестов на применение запрещённых препаратов на рабочем месте является:

- А. Требование страховых компаний на проведение подобных тестов 4б.
- Б. Обязанность работодателя обеспечить работников безопасным рабочим местом
- В. Желание препятствовать проявлению на рабочих местах различных проблем
- Г. Стремление установить строгие моральные нормы для работников

5. Что такое честный профессиональный отбор?

- А. Законодательное предупреждение дискриминации по возрасту 5б.
- Б. Орган, определяющий количество тестов, необходимых для проведения найма
- В. Поправка к закону о защите информации
- Г. Указатель, показывающий путь проведения честного отбора

6. Который из законов дал наибольшую поддержку справедливому набору, отвергающую всякую дискриминацию:

- А. Закон о защите информации
- Б. Закон о социальной защите работающих
- В. Закон о дискриминации по возрасту
- Г. Закон о занятости 2001 года

7. Который из ниже приведённых положений не рассматривается как основа дискриминации в законе “О занятости”:

- А. Раса 6а.
- Б. Цвет кожи
- В. Предпочтения по полу
- Г. Иммиграционный статус

7. Принцип равной оплаты предусматривает:

- А. Неравенство в оплате труда в частном и государственном секторе экономики
- Б. Дискриминация по этническому признаку
- В. Социальную защиту интересов пенсионеров
- Г. Равную оплату за равный труд

8. Принцип сравнительной ценности работ:

- А. Иной путь реализации принципа равной оплаты 8б.
- Б. Сфокусирован на дифференциации оплаты мужчин и женщин при выполнении работ одинаковой ценности
- В. Поправка к Конституции
- Г. Включает все вышеуказанные положения

ГЛАВА 9. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ (МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ И АДМИНИСТРАЦИЕЙ)

Структура главы:

- **Роль и значение позитивных взаимоотношений с работниками**
- **Современная философия менеджмента**
- **Построение трудовых отношений профсоюзов и администрации.**
- **Процедура проведения коллективных переговоров.**
- **Роль профессионалов ЧР в администрировании контрактом**

Цели изучения:

В конце данной главы вы будете способны:

- Перечислить пять стратегий по достижению позитивных отношений с работниками
- Указать важность коммуникаций в управлении работниками
- Указать условия, которые способствуют быстрой юнонизации работников (т.е. их объединению в союзы)
- Выразить содержание законов, защищающих права профсоюзов и рабочих на объединение
- Перечислить причины привлекательности профсоюзов для работников
- Детализировать наиболее важные части коллективных переговоров и ответственность администрации в этом процессе.

9.1. Роль и значение позитивных взаимоотношений с работниками

Данная глава адресована тем аспектам управления человеческими ресурсами (ЧР), которая в общей форме известна больше как отношения профсоюзов (объединения работников в профессиональные союзы) и администрации. Во всех организациях, имеющих или не имеющих в своём составе профессиональные союзы, администрация организации взаимодействует с работниками и от качества этого взаимодействия в значительной степени зависит их продуктивность.

Необходимо отметить, что в бывшем союзе главный фокус в трудовых отношениях (в современной российской научной печати до сих пор это имеет место) сосредотачивался на межличностных отношениях работников, в то время как в западной научной литературе в центре фокуса-взаимоотношения администрации и работников организации.

В организациях, где имеют место сильные профсоюзные корни, трудовые отношения выражаются в отношениях работодателей и профсоюзов; в других случаях это ежедневные рабочие отношения первых с работниками. Данная глава сконцентрирована на важности создания и поддержания позитивных отношений менеджер – работник.

Последние 18 лет природа экономики, организации и рабочей силы приобрели крайне сложный характер. Непрерывно растёт соперничество в глобальной экономике, структура организаций и формы собственности приобретают всё более сложный и запутанный характер. Появление стран с переходной экономикой ещё более усложнили общемировую обстановку. Долгие годы господствовавшая философия менеджмента «друг против друга» во взаимоотношениях с работниками отражала эти тенденции и сложности; тем не менее цель менеджмента до сих пор—это достичь максимума продуктивности. Достижение этой цели, в современных условиях высокого профессионально-квалификационного

уровня рабочей силы, возможно путём установления менеджментом конструктивных отношений с работниками.

Создание и поддержка обстановки позитивных взаимоотношений требует умелого управления им со стороны всей команды менеджеров. Наиболее важные компоненты установления позитивных взаимоотношений с работниками включают:

- установление **стратегии**, политики и практических действий, отражающих ясные цели адаптивной, чувствительной философии управления;
- организационную обстановку, основывающуюся на гарантии занятости и доверии;
- создание **прозрачных** взаимоотношений;
- систему **управления**, которая вовлекает рабочих в процесс формирования
- наиболее важных элементов политики компании;
- возможности **роста** работников в своей работе.

9.2. Современная философия менеджмента

В прогрессивных организациях западных стран, даже в тех, где влияние профсоюзов минимально, доминирует философия уважительного отношения к индивиду как зрелой личности. Согласно теории управления Вильяма Оучи, вера, личные взаимоотношения, обеспечение долгосрочной занятости – составные компоненты окружающей работников культуры. Согласно этой теории, данная культура предполагает, что гуманизация условий труда увеличивает продуктивность, соответственно выгоду организации и усиливает качество долгосрочного найма. Внутри позитивной организации роль менеджера-культуривирования и поддержка развивающегося процесса стимулирования, как работника, так и развитие самой организации. Главным вызовом (задачей) для новой стратегии управления стало не то, как организовать переподготовку работников, а как организовать переподго-

товку самих менеджеров.

В прогрессивной философии управления, спроектированной для усиления позитивных отношений с работниками, авторитарный стиль управления, сверху-вниз, переворачивается. Это результат создания сети управления, в которой люди учатся друг у друга, и вертикально, и горизонтально. В такой среде, каждый становится ресурсом для всех, и каждая персона получает поддержку и содействие из различных источников. Установленные подобным образом цели управления позволяют сократить количество специализированных и формальных условий, обеспечить гибкость и внутреннюю взаимозависимость среди работников.

В Республике, после приобретения независимости, обучение и переподготовка менеджеров, как в государственном, так и в частном секторах экономики, в целом, были сведены к минимуму. Следствием чего является крайне низкий уровень принимаемых решений, недостаточное развитие производства и сервиса.

Уверенность и доверие

Питер и Ватерман в книге «В поиске преимуществ» (10, 116 стр.) указывают несколько наиболее общих путей достижения наибольшей продуктивности. Авторы отмечают, что наиболее преуспевающие организации характеризуют себя как расширенную большую семью, в которой формируются отношения уверенности и порождается доверие. Для достижения высокой продуктивности, рабочие нуждаются в уверенности в своих позициях. В реальности, тем не менее, работники сталкиваются с уменьшением размеров организации, сокращением производства, состава работников, конкуренцией со стороны иностранных рабочих, т.е. реальностями, сокращающими базу гарантированной работы. Смещение ощущений работников в сторону тревоги за свою работу, заставляет администрацию балансировать между практикой

рентабельной работы работников и гарантированием постоянной занятости. Компания должна развивать такой план ЧР, который реалистично отражал бы его потребности в персонале (см. Глава 2.). Он (т.е. план ЧР) также может быть связан с внедрением таких методов найма, которая гарантирует достаточность существующей рабочей силы для производства продукта и услуг (см. Глава 4). Менеджеры ЧР не могут предвидеть все ситуации, однако предвидений большей их части может способствовать росту продуктивности рабочей силы до максимума; одновременно ощущение гарантированности занятости может быть усилено знанием того, что их работа является частью всей планируемой структуры, продуктивной рабочей силы.

Открытость взаимосвязей (коммуникаций)

Качество коммуникаций жизненно важно для улучшения взаимоотношений работников. Коммуникации должны быть ясными, надёжными, последовательными, взаимонаправленными как вертикально, так и горизонтально. Это жизненно важно как для линейных работников для установления их взаимосвязей с их супервайзерами, так и для менеджеров, взаимосвязей с подчинёнными.

Информационные бюллетени, памятки, регулярно проводимые собрания с их заранее представляемой повесткой, корпоративные вечеринки - всё это формы коммуникаций для распространения информации и сокращения негативных слухов. Усиление уверенности и доверия внутри организации должно основываться на реальных, действующих коммуникациях. Люди должны чувствовать свободу в посещении других отделов организации; высшее руководство должно поощрять регулярные контакты с работниками на всех уровнях, а также с потребителями (клиентами). С крушением традиционных барьеров, возрастает чувство возможности единой общины. Подобная атмосфера сокращает

изоляция и глубже вовлекает работников в организацию, способствует интенсификации обмена информации и создаёт тем самым более благоприятную обстановку для выработки правильных решений.

Вклад работников

Возрастающий вклад работников в организацию, развитие у них чувств идентификации с компанией и его продуктом или услугами, ключевой элемент в построении твёрдых отношений с работниками.

Один из наиболее эффективных методов вклада работников – добиться вклада от всех уровней не только в решении вопросов, связанных с специфической их работой, но и всей организации. Например, если отдел бухгалтерии реорганизуется, его работники должны быть вовлечены в планирование новой расстановки. Важное значение, также имеет развитие у работников способности работать в команде. Командный дух работы порождает у работников ощущение собственности, открытости новым идеям и техническим решениям. Таким образом, разрушаются старые барьеры, изоляция работников, увеличивается вклад работников, создаётся ощущение, что компания дорога им как индивидам.

Профессиональный рост работников

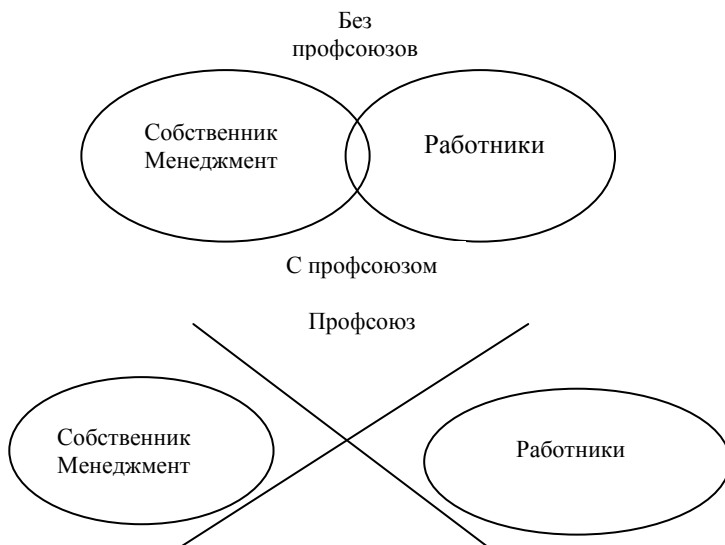
Практика свидетельствует, что в передовых компаниях поддерживаются позитивные отношения с работниками, направленные на стимулирование их роста. В подобных компаниях большое внимание уделяется профессиональному росту работников, созданию внутрикорпоративной концепции обновления статуса индивидуальных работников. Такие термины, как «партнёр», «лидер группы» и т.д. выражают коллективность и поощряют скорее *ответственность*, взаимное уважение, чем подчинение.

Организации должны быть заинтересованы в поддержке позитивных отношений с работниками, которые должны создать рабочую атмосферу, стимулирующую персональный и профессиональный рост. Прогрессивные организации знают, что они должны инвестировать в талант своих работников для получения увеличенного возврата инвестиций.

3. Построение трудовых отношений профсоюзов и администрации

Профсоюзы своей деятельностью способствуют реализации тех нужд работников, которые остаются за пределами внимания администрации организаций. В рисунке 9.1 дано схематическое представление расположения профсоюзов в пространстве между собственниками (администрацией) предприятий и его работниками, которое играет роль коллективного голоса своих членов в переговорах с менеджментом организации.

Рисунок 9.1. Присутствие профсоюзов.



Профсоюзы сегодня во многих странах работают в обстановке государственной защиты. В США государственная защита профсоюзов берёт начало с 30-х годов, а у нас в республике с конца 20-х годов прошлого века. Определяющую роль в становлении профсоюзов в США сыграл Закон «О трудовых отношениях» Вагнера, принятый в 1935 году. Данный закон признал права работников на объединение в профсоюзы и коллективные переговоры. Согласно данному закону было создано «Национальное управление по трудовым отношениям (НУТО)», призванное наблюдать за выполнением положений вышеуказанного закона.

В настоящее время (НУТО) выполняет следующие основные две функции: а. рассматривает правомерность профсоюзов представлять интересы тех или иных групп рабочих; устанавливает процедуры их выбора (т.е. профсоюзов);

б. проводит расследование жалоб работников и профсоюзов на действия работодателей.

В Азербайджане трудовые отношения регулируются государственным органом – Министерством труда и социальным вопросам, следящей за выполнением соответствующих трудовых законов и постановлений правительства. Профсоюзы республики, в силу своей незрелости, не в полной мере реализуют свой потенциал в рыночных условиях, недостаточно внимания уделяют имеющимся на производстве недостаткам в организации труда и управления.

Привлекательность профсоюзов

Для работников профсоюзы привлекательны по следующим причинам:

- Гарантирует определённые типы занятости (предусмотренные законом и заключёнными договорами)
- Обеспечивает справедливое рассмотрение дел работников
- Способствует улучшению обстановки найма

- Позволяет достигать большей силы
- Удовлетворять социальные нужды.

Работники объединяются в профсоюзы ввиду того, что, по их восприятию, в этом случае лучше обеспечиваются контакты с менеджментом, чем вне объединений. Кроме того, работники верят, что защита их интересов профсоюзами обеспечивает им лучшие условия труда, улучшает контроль, обеспечивает больше справедливости в работе, в союзе возрастает их сила и выше моральные устои.

Сертификация профсоюзов

Создание профсоюза может быть результатом нормального развития самой организации или ответом на существующее недовольство работников. Профсоюзное движение в республике по своему уровню организации сильно отстаёт от развитых стран Запада, ввиду недостаточного уровня зрелости и сознательности самих рабочих. В противоположность этому, в США для создания союза необходимо получить согласие не менее 30% процентов работников организации; затем необходимо представить в (НУТО) и работникам Устав союза для его сертификации и получения разрешения на проведение выборов, определения направлений по которым будут представляться интересы работников. Для избрания руководящих членов союза необходимо получение не менее 50% всех голосов, принявших участие в выборе. В случае набора необходимого количества голосов, союз получает право представлять интересы работников в переговорах.

9.4. Процедура проведения коллективных переговоров

После представления профсоюза в качестве особого представителя группы работников организации и его сертификации, менеджмент обязан вести переговоры с его представителями относительно вопросов касающихся компенса-

ций и льгот, условий труда, рабочего времени и других подобных вопросов. Во время коллективных переговоров, профсоюзы и менеджмент стремятся достичь компромисса по имеющимся вопросам. В идеале коллективные переговоры-это процесс принятия взаимных компромиссных решений; обе стороны должны работать вместе для достижения общих целей, совместных решений.

Обычно, переговоры проводятся, когда определён график обновления существующего договора, или возникает дискуссия по поводу специфических отдельных вопросов. Менеджер ЧР должен быть знатоком переговоров и знать как легальные (законные) ограничения, так и (обязательства), полномочия по внедрению данного процесса. Высший менеджмент является одинаково как объектом, источником этих ограничений, так и полномочий, и он должен быть осведомлён о том, что предлагают конкуренты и какова конкурентоспособность организации в своём сегменте индустрии. Менеджмент должен изучать деятельность самого профсоюза, определять узловые проблемы контракта путём переговоров с другими работодателями и с теми, кто представляет профсоюз.

Важным шагом, в период предшествующий переговорам, является установление целей переговоров. Опережая требования профсоюзов, менеджмент должен решить какие ответные контрпредложения должны быть предложены. По каждому изучаемому вопросу должен быть подготовлен краткий отчёт о краткосрочном и долгосрочном последствиях альтернативных действий.

Как правило, менеджмент и профсоюзы в ходе переговоров должны прийти к взаимодовлетворительному итогу, но иногда две стороны не в состоянии договориться по одному или нескольким вопросам. При возникновении данной тупиковой ситуации возможны три выхода:

- А. примирение или посредничество;
- Б. арбитражное разбирательство;

в. забастовка или блокирование (или массовое увольнение) со стороны менеджмента.

Законом Тафта-Хартли в США создана Федеральная служба посредничества и примирения (FMCS), которая призвана помочь двум сторонам продолжить переговоры в случаях появления трудностей в переговорном процессе. Целью ФСП является нахождение компромисса между двумя противоположными сторонами (позициями). Это менее формальный процесс, чем арбитражное разбирательство, и здесь не требуется рекомендации по примирению с третьей стороны.

Обязательный арбитраж не так широко используется для разрешения тупиковых переговоров между сторонами в частном секторе, как это имеет место в государственном секторе занятости.

В обязательном арбитраже обе стороны согласны подчиниться объективному решению, принятому третьей стороной. Арбитраж призван изучить позиции обеих сторон и подготовить компромиссные предложения, которые должны принять каждая из сторон.

В случае безрезультатного завершения переговоров профсоюз может призвать работников к забастовке, наиболее сильному трудовому акту, означающему согласие работников приостановить работу на определённое время. С другой стороны, блокирование переговоров, с последующим увольнением работников может произойти в случаях, если менеджмент отказывается разрешать членам профсоюза работать до тех пор, пока сохраняется различие в позициях сторон. Забастовка причиняет значительный вред обеим сторонам, но она может иметь своим результатом переговоры и решение спорных вопросов; ценой забастовки может быть ухудшение системы управления и отношений между работниками. В условиях уплотнения современного рынка труда Западных стран, сделан значительный шаг в развитии системы компенсаций и льгот работников, усилилась правовая

защита работников в результате принятия серии законов о труде, что в конечном счёте обусловило значительное снижение сегодня количества забастовок в сравнении с началом XX века.

9.5. Роль профессионалов ЧР в администрировании контрактом

После достижения соглашения и подписания контракта, менеджеры и профсоюз должны строго соблюдать его положения. Честное его исполнение должно быть столь же искусным, как и искусство ведения переговоров. Должны быть установлены процедуры для исполнения контракта и разрешения возникающих в ходе этого процесса жалоб. Такие процедуры, как жалоба и арбитраж решений, главные методы в разрешении различных подходов интерпретирования контракта. Разночтения и тупик в интерпретации или применении контракта называется столкновением прав, что противоположно столкновению интересов, который происходит на протяжении обсуждения сторонами контракта. Тональность взаимоотношений между профсоюзом и менеджментом зависит от строгого и честного исполнения положений контракта. Ввиду важности данного положения, главным переговорщиком от администрации должен быть менеджер, непосредственно ответственный за его исполнение. Данный представитель менеджмента должен стремиться контактировать по отдельным положениям контракта с другими менеджерами и супервайзерами. После достижения соглашения представитель профсоюза должен сообщить об этом рядовым членам союза.

Практика свидетельствует, что жалобы являются результатом различных интерпретаций или нарушения исполнения отдельных положений достигнутого соглашения. Право работников жаловаться играет роль вентиля давления недовольства, возникающего во время диспутов между ме-

неджерами и работниками.

Процедура рассмотрения жалоб состоит из серии согласованных шагов, которая призвана удовлетворить обе стороны. В случае отрицательных результатов этих действий, жалобы могут быть вынесены для рассмотрения в арбитраж.

Арбитраж играет роль третьей не заинтересованной стороны, которая прямо не связана с компанией или профсоюзом, играет роль судьи, его решения принимаются к исполнению обеими сторонами.

Рассмотрение жалоб требует значительного времени, что само по себе контрпродуктивно, и в интересах каждого держать их на минимальном уровне. Супервайзеры, менеджеры могут здесь сыграть большую роль. Менеджеры должны быть обучены понимать и выполнять обязательства вытекающие из контракта и осуществлять мониторинг того, что происходит изо дня в день, с целью предупреждения недовольства, до того как они превратятся в в серьёзную проблему. На всех уровнях должна быть установлена атмосфера открытых контактов, которые генерируют веру и не позволяют конфликту перейти в фазу жалобы.

Руководитель департамента ЧР должен разделять ответственность за стратегию и тактику, используемую в процессе переговоров. Потому жизненно важно понимание менеджерами ЧР природы трудовых отношений и контекста условий, в которых они реализуются и функционируют. Позиции и цели четырёх сторон, участвующих в коллективных переговорах – лидеров профсоюза, менеджмента, рабочих и государства – могут различаться по существу; но конечный продукт коллективных переговоров должен удовлетворять требованиям каждой из сторон (хотя бы в основном). В процессе ведения переговоров требуется проницательность, щепетильность, творческое мышление, и самое главное требуется наличие навыков ведения переговоров и знание большого количества текущей информации.

Заключение

Качество взаимоотношений между работниками и менеджментом имеет существенное воздействие на общую продуктивность организации. Данные взаимоотношения определяются философией организации: уверенность и доверие в будущее организации; приверженность открытым коммуникациям и росту своих работников; усилия по созданию у работников ощущения собственника и гордости за компанию. Объединяя многие из ранее обсуждавшихся принципов и концепций в предшествующих главах, можно сказать, что менеджер ЧР должен активно помогать в установлении позитивных взаимоотношений со своими работниками.

В последние годы у нас в республике и западных странах наблюдается снижение количества членов профсоюзов, тем не менее, во многих организациях развитых стран, менеджеры ЧР продолжают работать в профсоюзах или руководить развитием профсоюзов в своих организациях. Работники выбирают профсоюз, если имеется возможность получить от неё выгоду, столкнувшись с недопониманием со стороны организации. Как правило, основным требованием рабочих являются вопросы справедливости при найме и честности при разрешении спорных вопросов, вопросы оплаты и льгот, вопросы условий труда.

Менеджер ЧР должен понимать и знать процесс ведения коллективных переговоров, переговоров по поводу отдельных положений контракта, внедрения достигнутых соглашений. Если переговоры заходят в тупик и начинается забастовка, то это ложится на способность специалиста ЧР вести компанию по ступеням в направлении принятия правильных решений, направленных на сохранение единства компании.

В заключении необходимо отметить, что все организации заинтересованы в существовании без профсоюзов, иметь прямой контакт со своими работниками. Конечно специали-

сты ЧР должны понимать процесс коллективных переговоров, но его главная цель отражена в философии организации, концепции и практике построения позитивных труд-менеджмент взаимоотношений, создание эффективной, свободной от профсоюза организации (компании).

Вопросы для тестов

1. Основная функция профсоюза:

1а.

- А. посредничество между руководством организации и его работниками.
- Б. быть альтернативой департаменту человеческих ресурсов.
- В. защищать практику и политику менеджмента.
- Г. быть продолжением высшего руководства.

2. Рабочие получили право на формирование профсоюзов, как результат:

2б.

- А. принятия Закона «О занятости» от 2001 года
- Б. принятие Конституции от 1995 года
- В. постановления Правительства Республики
- Г. постановления исполнительной власти г.Баку

3. Множество подходов было использовано для сокращения недовольства в организации, но наиболее важным из них является:

3в.

- А. недопущение проникновения профсоюзов на рабочие места
- Б. устранение причин длительных разногласий
- В. предупреждение их посредством создания хороших взаимоотношений с работниками
- Г. повышение заработной платы

4. Какой из нижеперечисленных фактов нельзя рассматривать как причину привлекательности профсоюзов:

4г.

- А. масштабы объединения рабочих в союзы
- Б. улучшение условий труда

- В. улучшение взаимоотношений с менеджерами
- Г. повышение чувства неуверенности работников в себе

5. Какая из нижеперечисленных практик, согласно Петеру и Ватерману, не является основной характеристикой компании, как образцовой: 5в.

- А. удовлетворённость рабочих связями с своими департаментами
- Б. регулярные контакты руководящих менеджеров с работниками всех уровней
- В. обмен информацией в формальной обстановке
- Г. отсутствие строгой цепочки следования команд

6. Теория управления Z включает в себя: 6 б.

- А. рассмотрение наиболее общей природы современной экономики
- Б. создание атмосферы доверия
- В. отсутствие мер безопасности, как позитивный фактор
- Г. рассмотрение ленивости, как качества врождённо присущего рабочим

7. Создание поддерживающей рабочих обстановки повышает у них самооценку, что положительно сказывается на: 7 б.

- А. развитию психической неуверенности в себе
- Б. повышении ответственности в исполнении работы
- В. повышение краткосрочной занятости
- Г. повышение качества производимой продукции.

8. С целью стимулирования позитивных отношений с работниками, менеджмент должен: **8в.**

- А. добиться доверия со стороны профсоюзов
- Б. укрепить иерархическую структуру организации
- В. способствовать персональному и профессиональному росту работников
- Г. уважать работников соответственно их субординации

9. Наиболее предпочтительный вариант выхода, в случае возникновения конфликтной ситуации между администрацией и работниками: **9 а.**

- А. примирение или посредничество
- Б. арбитражное разбирательство
- В. забастовка
- Г. блокирование переговоров.

Литература

1. Human Resource Management. Gary Dessler; p.3- Prentice Hall International. 1999
2. Браун Дж. Психология Фрейда и постфрейдисты. — М.: REFL-book; Киев: Ваклер, 1997.
3. Т.Ə.Quliyev “Əməyin iqtisadiyyatı”.-Bakı, 2003.
4. Т.Ə.Quliyev ”Menecmentin əsasları”-Bakı, 2001
5. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. — СПб.: Евразия, 1999. - 478 с.
6. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-у изд.: Пер. с англ.-М.:ООО «И.Д.Вильямс», 2007
7. Менеджмент: Учебное пособие.-М.,2006
8. Психотерапевтическая энциклопедия. Б. Д. Карвасарский. Изд: Питер, 2006 г.
9. Patricia M. Albrecht, Roger C. Albrecht Fundamentals of
10. Human Resources.AMA,USA,2005
11. Теория и организация американского менеджмента. Попов А.В..-М,1991
12. Розанова В.А.Психология управления.-М,1999
13. Peters T. and Waterman R.N. In search of Excellence. –USA,2002
14. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы.М,1984
15. Управление человеческими ресурсами.Л.В.Карташова.- Москва,2009

**Исмаилзаде А.А. Основы управления
человеческими ресурсами**

Учебное пособие

Подписано к печати 11. 11. 2010. Формат 60х84 1/16.

Объем п.л. Заказ . Тираж .

*Издательство «Игтисад Университети»
Баку, АЗ1001 Истиглалият, 6.*