

ПРИКЛАДНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Проблемы воспроизводства рабочей силы обострены сегодня как на уровне государства в целом, так и на уровне отдельных регионов и предприятий. Целый ряд причин, в том числе недостаточно ясные представления о методах решения этих проблем именно в условиях различных этапов развития рыночной экономики, отсутствие соответствующего опыта работы во многом препятствуют созданию необходимых условий для расширенного воспроизводства рабочей силы.

В настоящее время наличие ряда проблем использования рабочей силы связаны со сложностью измерения затрат труда работников, оценки рабочей силы данного конкретного работающего. Кроме того, недостаточно изучен механизм возмещения затрат для воспроизводства рабочей силы, который необходимо рассматривать в комплексе — не только через регулирование заработной платы, а путём координации всех затрат, связанных с трудом, что позволит учесть множество факторов, участвующих в процессе воспроизводства рабочей силы. Учитывая это, а также и то, что оптимизация расходов на рабочую силу, как один из путей снижения затрат в период экономического кризиса, имеет значительный общественный резонанс, исследования направлений такой оптимизации представляют особую актуальность.

Целью статьи является освещение особенностей использования рабочей силы в условиях кризиса, разработка предложений по повышению эффективности такого использования.

Рабочая сила в экономической теории определяется как способность человека к труду, совокупность физических и духовных способностей, которые человек использует в своей деятельности. В статистике под понятием рабочая сила понимается численность людей, готовых работать по найму [1]. Иногда термином «рабочая сила» обозначают также работников какого-либо предприятия (организации), а в популярной литературе и публицистике к рабочей силе наиболее часто относят рабочих, преимущественно занятых физическим трудом,

выполняющих работы низкой квалификации. При этом обычно не делается различий между работой различной квалификации, добровольным наймом на работу и принудительным трудом.

Развитие экономики носит циклический характер. Одной из фаз экономического цикла считается спад в развитии экономики, переходящий, при достижении определённых масштабов, в кризис. Одним из определений кризисного состояния экономики является нарушение в обществе равновесия между спросом и предложением на товары и услуги, вызванное их недопроизводством или перепроизводством, всеобщее либо свойственное отдельной отрасли или региону состояние угнетённой конъюнктуры [1]. В парадигме экономического цикла кризис порождает депрессивный процесс в экономической конъюнктуре и может вести к рецессии, которая также является одной из фаз экономического цикла и обозначает относительно умеренный, некритический спад производства или замедление темпов экономического роста. При более длительном периоде рецессии застой в производстве и торговле характеризуется как стагнация экономики, а при более глубоком и долговременном спаде в экономическом развитии — как депрессия.

Любая из стратегий экономического развития хозяйствующего субъекта в условиях экономического кризиса представляет собой проведение изменений в способе ведения бизнеса, направленных на перераспределение ресурсов. А любое перераспределение ресурсов невозможно без изменения системы принципов и норм в отношении определённых аспектов деятельности, позволяющих направлять и координировать действия сотрудников на реализацию корпоративной стратегии и достижение поставленных целей — системы использования рабочей силы.

Специфика проведения изменений в использовании рабочей силы заключается в том, что трудящиеся (персонал, сотрудники, кадры, трудовые ресурсы), как выразитель совокупности физических и духовных способностей, которые используются в

хозяйственной деятельности, являясь одним из необходимых и обязательных компонентов любого бизнес-процесса, представляет собой специфический ресурс, имеющий свой взгляд на процессы и своё отношение к ним, при этом зачастую непредсказуем, так как ответная реакция на выполняемые функции не всегда отражает истинные мысли и настроения исполнителей этих процессов. Поэтому работодатель исходит из того, что все сотрудники его организации очень квалифицированные, замечательные, талантливые и высокоэффективные работники, за исключением времени, в течение которого они работают на эту организацию.

Кроме того, необходимость изменений в использовании рабочей силы в условиях кризиса вызвана и такими факторами как: отсутствие ясности перспектив на рынке, что приводит к стремлению сотрудников к личному благополучию в ущерб интересам организации, а также стремлению сотрудниками решать свои финансовые вопросы за счет организации; принижение у сотрудников роли корпоративных ценностей и в первую очередь их нежелание максимально отдаваться работе, так как снижается уверенность в адекватности результата прилагаемым усилиям; рост среди сотрудников неудовлетворенности работой — им приходится прилагать большие усилия для получения такого же или даже меньшего вознаграждения, ограниченные возможности развития и карьерного роста; нарушение сотрудниками требований и правил в связи с неопределённостью личных перспектив и перспектив организации в целом, конфликты в коллективе, рост травматизма и заболеваемости (в том числе профзаболеваний).

При этом необходимо сделать так, чтобы сотрудники стали составной частью решения проблемы, а не частью самой проблемы. Спротивление изменениям в организации — естественный процесс, которым необходимо управлять. Особое внимание необходимо обратить на противодействие (зачастую скрытое, а иногда и явное) процессу изменений в организации, связанных с совершенствованием системы управления рабочей силой в целом и, в первую очередь, с оптимизацией расходов на неё со стороны руководителей структурных подразделений организации, линейных менеджеров (мастеров, начальников участков, бюро, секторов и т. п.).

Затраты на рабочую силу — людей, готовых работать по найму, имеющих способность к труду в виде совокупности физических и духовных способностей, которые человек использует в своей деятельности — с точки зрения собственника бизнеса являются точно такими же затратами, как и затраты на приобретение любого другого вида товара, необходимого для осуществления хозяйственной деятельности (процесса труда): предметов труда и

средств труда. Учитывая, что увеличение любых затрат приводит к увеличению убытков и, соответственно, снижению прибыли, минимизация затрат (включая затраты на рабочую силу) приобретает особую актуальность. Вопрос, в чём заключается основная проблема в организации — слишком много работников или слишком мала прибыль?

Не приводя цитату К. Маркса о том, на что способен ради увеличения прибыли «собственник бизнеса конца XIX века», вполне уместно отметить, что в начале XXI века (особенно в условиях рецессии мировой экономики) прибыль хозяйствующих субъектов всё более «капитализируется», а расходы и убытки всё более и более «социализируются», что вызывает необходимость уделить особое внимание составлению бюджетов расходов (как долгосрочного, так и краткосрочных) на персонал.

Составление долгосрочного бюджета расходов на персонал определяется акцентами принятой экономической стратегии организации и даёт лишь общий вектор направления движения организации в области управления человеческими ресурсами. Конкретизацией выбранного стратегического вектора развития организации (составляющих долгосрочного бюджета) является разработка кадровой политики и системы управления персоналом (системы использования рабочей силы). Экономическое содержание системы управления использованием рабочей силы в процессе труда находит своё отражение в краткосрочном бюджете затрат на реализацию этой системы. В зависимости от того, какая стратегия выбрана в организации при составлении долгосрочного бюджета, расставляются акценты в подсистемах (функциях) управления персоналом: комплектование персонала (поиск, подбор и отбор персонала); обучение и развитие персонала; оценка и использование персонала (аттестация персонала, карьерный рост, горизонтальные перемещения, формирование резерва); организация труда и управления, управление бизнес-коммуникациями; разработка и реализация системы вознаграждения за труд, системы поощрений и наказаний, льгот и компенсаций; управление корпоративной культурой и социальной политикой реализуемой организацией.

Основными составляющими этапа корректив, вносимых в систему управления персоналом (систему управления использованием рабочей силы в процессе труда), этого самого ответственного и длительного по времени этапа проводимых в организации изменений, являются: правильное разъяснение всем сотрудникам организации существующей ситуации и перспектив; четкое донесение требований проводимой в организации кадровой политики и системы управления персоналом до работников, контроль выполнения этих требований; особенно

сти обучения в период кризиса, представляющие направленность на решение конкретных тактических задач и рациональность в расходовании средств, использование внутренних ресурсов для обучения сотрудников; жесткий и оперативный контроль результатов работы и достоверности достигаемых показателей; внутрикорпоративные перемещения персонала, возможные увольнения сотрудников в связи с реорганизацией наряду с приёмом на работу высококвалифицированных сотрудников, которые могут ликвидировать «узкие места»; пересмотр структуры компенсационного пакета, направленный на увеличение зависимости оплаты труда, льгот и компенсаций от результатов работы сотрудника, коллектива и организации в целом.

В этот период особо остро стоят проблемы, связанные с особенностями действия трудового договора — соглашения между работником и работодателем (собственником, уполномоченным собственника), определяющего обязанности и права сторон в процессе реализации совокупности физических и духовных способностей, которые работник использует в своей деятельности, а работодатель (собственник, уполномоченный собственника) обеспечивает возможность их полной реализации. При этом прямо выраженные условия трудового договора, предусматривающие срок его действия (в том числе продолжительность испытательного срока при приёме на работу), условия расторжения договора, режим труда и отдыха, условия и размер вознаграждений за труд, обязательства сторон после завершения работы (в первую очередь сохранение коммерческой тайны и не нанесение ущерба организации), требуют уточнения и разъяснения работникам порядка их реализации в условиях кризиса (в пределах действующего законодательства). Основной же причиной конфликтов и разбирательства в этот период становятся подразумеваемые условия трудового договора, которые прямо не выписываются, но являются основой взаимодействия между работодателем и работником.

Подразумеваемые условия со стороны работника предусматривают предусмотрительность и навыки работника, выполнение им обоснованных и законных требований работодателя, обеспечение эффективности труда и конфиденциальности в действиях, а также верность работодателю. Подразумеваемые условия со стороны работодателя предусматривают заботу о здоровье и безопасности работника, обязательство не изменять предназначение льготы, давать заблаговременное предупреждение о намерениях по любым изменениям, обеспечить работой полное рабочее время и создавать все необходимые условия для выполнения работником его трудовых функций, поддерживать взаимное доверие. Особый интерес могут вызывать в условиях

кризиса обязательства «поддерживать взаимное доверие» со стороны работодателя и сохранять «верность» со стороны работника. Эти обязательства должны базироваться на том, что трудовой договор основан на взаимном стремлении сторон к сотрудничеству, работодатель и работник доверяют друг другу о выполнении каждым своих обязательств — работодатель выполняет обязательства по обеспечению работой, техникой, сырьём, инструментом и т. д., а работник — свои обязательства по эффективной, рациональной работе, поддержке работодателя по продвижению его товара и имиджа, сохранности его собственности и интересов. Действия работника, противоречащие интересам работодателя, должны рассматриваться как «нарушение верности». Работодатель, как и работник, своими действиями или бездействием не должен нарушать взаимное доверие и «верность», так как это может (особенно в условиях кризиса) создать предпосылки для не выполнения взаимных обязательств по трудовому договору, в чём не заинтересована каждая из сторон.

Поэтому в условиях кризиса в развитии организации особую актуальность приобретает чёткое определение таких условий трудового соглашения (вплоть до их формализации), как требование безусловного повышения зарплаты при пересмотре государством уровня минимальных социальных стандартов, максимизация гибкости построения зарплаты и избежание механизма каскадных наказаний. Особо необходимо оговорить условие отказа от снижения уровня зарплаты в связи ухудшением финансового положения работодателя (например, только сокращение численности со всеми вытекающими выплатами).

Как отмечали в своих выступлениях, во время конференции «Кадровая политика и управление персоналом» (Лондон, апрель 2008 г.), организованной компанией *Leading Ventures Associates*, специалисты компании *Hewitt Consulting Associates*, в период кризисных состояний организации настоятельно необходим переход от изучения удовлетворённости персонала различными аспектами его деятельности в организации к формированию лояльности сотрудников к организации и их вовлеченности в работу — когда работника не просят что-либо сделать, а он сам хочет это сделать. Если, сформировав лояльный персонал, можно говорить о его верности компании и минимизации возможности нанесения ей вреда, то вовлеченность персонала предполагает полную погружённость работника в среду компании в качестве её составной части. Для оценки степени вовлечённости специалисты компании *Consulting Associates* используют показатели уровня вовлечённости и индекса согласованности действий персонала. Для того, чтобы эффективно управлять людьми и получать их ответную отдачу в работе, не-

обходимо точно знать, что сотрудники чувствуют, выполняя возложенные функции, что они способны сделать во время этой работы и что они хотят получить за это. Поэтому прежде, чем развивать вовлечённость персонала, необходимо тщательно изучить вопрос, по какой причине работники продолжают работать в организации и не увольняются из неё (особенно в условиях кризисных явлений в организации), а не только, почему они приходят устраиваться на работу в эту конкретную организацию.

В период экономического кризиса особую актуальность приобретают оценочные процедуры, причём предусматривающие не только оценку сотрудников, но и оценку профессий и должностей, обеспечивающих нормальное функционирование организации. При оценке сотрудников особое внимание необходимо уделить процедуре оценки на различных этапах работы сотрудников в организации: в ходе отбора кандидатов для приёма в организацию на вакантную должность (биографическое интервью, анализ рекомендаций, структурированное интервью, профессиональные и личностные тесты); в процессе регулярной оценки деятельности сотрудников – проверке соответствия сотрудника занимаемой им должности (аттестация персонала, оценочные интервью, а также личностное и профессиональное тестирование на соответствие профилю компетенций по занимаемой должности, оценки по принципу «360 градусов» и др.), а также оценке результатов деятельности сотрудника (достижение установленных показателей и критериев в работе, управление по целям (*MBO*), достижение ключевых показателей эффективности (*KPI*) и др.); в ходе ротации, повышения в должности или включения в кадровый резерв – либо на основании результатов провидимой регулярной оценки деятельности, либо специально применяя в комплексе ряд методов, используемых при регулярной оценке деятельности сотрудников; при принятии решения о направлении сотрудника на обучение, а также при принятии решения об увольнении сотрудника.

В связи с тем, что содержание работы сотрудников, их функциональные обязанности и взаимодействие между ними в период кризиса и выхода организации из него могут и должны измениться, необходимо регулярно и системно пересматривать и актуализировать профили (модели) компетенций, представляющие собой список компетенций, относящихся к конкретной должности, а точнее – определение уровня их проявления. Практика показывает, что некоторые организации используют только ключевые (корпоративные) компетенции (компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании и, как правило, применимы к любой должности в организации), другие внедряют только управленческие компетенции (компетенции, имеющие универсальное определение и применяемые в

отношении должностей всех уровней управления), а часть организаций разрабатывает специальные компетенции (компетенции, применяемые в отношении определенных групп профессий и должностей разных структурных подразделений организации).

В мировой практике находит широкое применение механизмы оценки профессий и должностей, обеспечивающих нормальное функционирование организации, для приведения их в сопоставимый вид при проведении ежегодного обзора заработных плат и дополнительных компенсаций по отраслям и регионам. В качестве одного из таких механизмов широко используется метод направляющих профильных таблиц Эдварда Хэя (компания «*Hay group*» (Хэй Групп)) или *Hay*-метод, который основан на группировании должностей по грейдам (группам по оплате, разрядам), получивший название «грейдинг». Группировка профессий и должностей не по грейдам, а по семьям, при подготовке обзора заработных плат и компенсационных пакетов, не принципиально различает *Hay*-метод и методику другой, не менее известной в этой сфере деятельности компании – «*Ernst and Yang*» (Эрнст энд Янг), которая предоставляет, аналогично *Hay group* информацию по уровням вознаграждений по различным профессиям и должностям. Агентство «*Анкор С. В.*», также работающее на украинском рынке обзора зарплат и компенсаций, имеет собственную методику группировки должностей. Безусловно, оценка должностей путём их ранжирования с целью приведения в сопоставимый вид с должностями, где предусмотрены аналогичные функции, и имеющими аналогичное значение для организации (вне зависимости от названия должностей в каждом из хозяйствующих субъектов), имеет важное значение при определении среднерыночной цены рабочей силы в отрасли и регионе. Однако применение вышеприведенных методик в качестве механизма построения общего уровня зарплаты без дифференцирования на основную и дополнительную зарплату, а также прочие поощрительные и компенсационные выплаты, что находит широкое применение в последнее время в Украине, на наш взгляд, имеет ряд недостатков, о которых отмечалось в публикации, посвященной данной проблеме [2]. Применяя оценку должностей путём приведения к сопоставлению общего уровня оплаты (доходов) различных групп работников в различных отраслях и разных территориях в качестве основы для построения механизма оплаты труда, организация значительно сокращает возможность использования других элементов мотивационного механизма – бонусных схем, а также системы льгот и компенсаций, что особенно недопустимо в условиях кризисного состояния экономики. В этот период оценкой профессий и должностей можно руководствоваться специально разработанными методиками при формировании механизма построения основной зарплаты. Для

этих целей, дополнительно к традиционному методу расположения должностей по иерархии с учетом квалификационных характеристик, а также к широко используемым методам слотинга (определения позиций каких-либо должностей между определенными зафиксированными позициями) и ранжирования (рассмотрения каждой должности с её ролью в конкретной компании в конкретный период деятельности), используется метод грейдинга – установления границ (градации) выполняемых функций (ролей) для каждой должности.

Положительно оценив предложенные нами подходы при построении основной зарплаты на основе единой тарифной системы (иерархия с учетом квалификационных характеристик, режима и условий труда) [3], специалисты компании *Watson Wyatt LLC* во время конференции «Кадровая политика и управление персоналом» (Лондон, апрель 2008 г.), организованной компанией *Leading Ventures Associates*, предложили для построения соотношений в основной зарплате (а не общего уровня зарплаты) внутри собственной организации использование метода грейдинга на основе системы *Global Grading System (GGS)*. Данную систему оценки должностей (а не оценки работников, работающих на этих должностях) используют более 7,5 тыс. крупных компаний США и Европы, а также более 1,2 тыс. компаний в 11 странах Азии и остального мира. Предложенная система предполагает сквозную 25-градусную шкалу, ключевая роль в которой предусмотрена для линейных менеджеров. В связи с этим система предусматривает 2 карьерные лестницы – для линейных менеджеров и менеджеров, руководящих работниками и для остальных работников. Построенная система тарификации уточняется на каждом конкретном предприятии с учётом конкретных ситуаций, проблем и сценариев их разрешения по этому предприятию. Построение системы *GGS* осуществляется в три этапа:

На первом этапе устанавливается оценка размера компании в зависимости от оборота (объёма реализации продукции в денежном выражении), количества сотрудников, занятых полный рабочий день, показателя разнообразия и сложности работ в организации, географического диапазона компании – для определения максимального грейда для компании (25 грейдов для самой крупной компании);

На втором этапе осуществляется распределение должностей по их ролям в компании, в зависимости от влияния каждой из них на результат работы компании в целом путём ответов на подготовленные анкеты (до 5 вопросов) – для отнесения должностей к той или другой карьерной лестнице и определения диапазонов для каждой должности;

На третьем этапе обеспечивается определение конкретного грейда для должности в зависимости от: объёма функциональных знаний, необходимых для

исполнения обязанностей по должности; уровня экспертных знаний обо всём бизнесе компании; степени управления и управляемости (количество подчинённых структур и их разнообразие, количество руководителей, которым подчинён); природы и сферы воздействия должности на весь бизнес компании; требуемых способностей для работы в должности (лидерские качества, организаторские способности, межличностные и коммуникационные навыки, скорость принятия решений, подверженность стрессу).

При построении бонусных схем и систем льгот и компенсаций, дополняющих систему построения основной зарплаты на основе *GGS*, учитывается: разумность, логичность и реальность показателей и условий поощрений, а также предоставления льгот и компенсаций; сопоставимость всех этих дополнительных поощрений, льгот и компенсаций с результатами работы работника и организации в целом.

Одной из проблем в обеспечении производственного процесса рабочей силой, особенно при непрерывном характере этого процесса, которая наиболее ярко проявляется в период кризиса, является проблема замещения временно отсутствующих работников (отпуск, болезнь и др.). С одной стороны, в период кризиса резко сокращается приём, с другой стороны, возможна ситуация, когда как таковых свободных рабочих мест нет, а работу выполнить некому. В этот период особо остро встаёт вопрос качества рабочей силы, имеющегося в рабочей силе запаса здоровья, знаний, навыков, способностей, мотивации и других производительных качеств и необходимых инвестиций для трансформации рабочей силы в человеческий капитал.

Во время изучения опыта разработки стратегии преобразований крупных японских компаний при посещении исследовательского центра *New Energy and Industrial Technology Development Organization (NEDO)* (г. Кавасаки, февраль 2007 г.), который занимается разработкой стратегий для фирм «*Toyota*», «*Honda motors*» и «*Sony Electronics*», было отмечено, что каждая из этих фирм стремится не иметь специального персонала для подмены основного рабочего в случае отсутствия последнего. Вместо этого они полагаются на массовую помощь других работников или специальное переформулирование трудовых заданий. Так, например, на предприятиях концерна «*Toyota*» при обучении своих работников используется система под названием «ротация трудовых знаний», при которой работник регулярно меняет свое рабочее место и последовательно выполняет все виды работ на своём участке (отделении, цехе, комплексе). Система «ротации трудовых знаний» предполагает три базовых компонента, соблюдение которых предусматривает то, что каждый рабочий попеременно после освоения основной профессии осваивает ра-

боту по другим профессиям и учится выполнять соответствующие операции на любом рабочем месте на своём участке (отделении, цехе, комплексе). Мастер обязан освоить все рабочие профессии, которые находятся в зоне его ответственности и доказать свои способности всем работающим под его руководством; руководитель подразделения ежемесячно проверяет исполнение и вносит необходимые коррективы в график изучения рабочими подразделения новых (смежных) функциональных обязанностей, не предусмотренных их основной профессией.

Ротация трудовых знаний позволяет каждому рабочему узнать весь производственный процесс в подразделении. После определенного периода времени отдельный рабочий развивает свою квалификацию по всем специальностям и становится многофункциональным рабочим. Обучение методом активного обмена знаниями достаточно дорого как с точки зрения потери рабочего времени на изучение новых (смежных) функциональных обязанностей, так и с точки зрения первоначального снижения эффективности работы работника по новым профессиям. Несмотря на это, на предприятиях концерна «Toyota» систематически осуществляется ротация не только между рабочими местами отдельного участка (отделения, цеха), но и наиболее опытные и квалифицированные рабочие и мастера меняются рабочими местами и осваивают специфику работы в смежных структурных подразделениях всего комплекса. Это осуществляется не только и не столько для обеспечения подмены временно отсутствующих работников, сколько для более широкого распространения знаний с целью увеличения возможностей работников по решению локальных проблем, в том числе сокращению неэффективных межцеховых дискуссий, основанных на искажении информации. В результате, в случае обнаружения бракованной продукции причину и решение проблемы ищут на месте, прежде чем прибегнуть к помощи извне. С целью устранения опасности того, что работники смежных подразделений будут на основе взаимовыгодных соглашений искажать информацию в своих интересах, существует жесткий механизм разрешения подобных проблем путём формализации всех отношений и автоматизации горизонтальной координации работы смежников.

Таким образом, можно утверждать о том, что, во-первых, в условиях экономического кризиса любая из стратегий экономического развития хозяйствующего субъекта представляет собой проведение изменений в способе ведения бизнеса, направленных на перераспределение ресурсов, которое обеспечивается изменениями системы использования рабочей силы. При этом изменения в использовании рабочей силы необходимо проводить так, чтобы сотрудники стали составной частью решения проблемы, а не самой про-

блемой; во-вторых, в период кризисного состояния организации требуют уточнения прямо выраженные условия трудового договора и детального разъяснения работникам порядка реализации действующих условий и вносимых изменений (в пределах и с соблюдением действующего законодательства) в этот период. С целью минимизации причин конфликтов и разбирательств в этот период необходимо особое внимание уделить подразумеваемым условиям трудового договора, которые прямо не выписываются, но являются основой взаимодействия между работодателем и работником; в-третьих, в условиях кризисного состояния организации настоятельно необходим переход от изучения удовлетворённости персонала различными аспектами его деятельности в организации к формированию лояльности сотрудников к организации и их вовлеченности в работу; в-четвертых, проведение оценочных процедур приобретает особую актуальность в период экономического кризиса, причём процедур предусматривающих не только оценку сотрудников, но и оценку профессий и должностей, обеспечивающих нормальное функционирование организации; в-пятых, применение механизма оценки профессий и должностей для приведения их в сопоставимый вид при анализе обзора заработных плат и дополнительных компенсаций по отраслям и регионам в качестве механизма построения зарплаты сокращает возможность использования других элементов мотивационного механизма — бонусных схем, а также системы льгот и компенсаций. Более обоснованным было бы использование оценки профессий и должностей (различными методами) при формировании механизма построения основной зарплаты; в-шестых, большинство организаций в условиях кризиса стремятся максимально минимизировать наличие персонала, необходимого для подмены основного работника в случае отсутствия последнего, за счёт организации помощи других работников или специально переформулированных трудовых заданий. Это требует рассмотрения вопроса о качестве рабочей силы и необходимых инвестициях для трансформации рабочей силы в человеческий капитал.

Литература

1. Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный режим]. — Режим доступа // www.ru.wikipedia.org.
2. Мороз. О. С. Грейды и тарифы — дом и его фундамент / Мороз. О. С. // Менеджер по персоналу. — 2007. — № 5. — С. 20–26.
3. Василенко В. Н. Управленческий труд на металлургическом предприятии: организация, обособление, мотивация : монография / В. Н. Василенко, О. С. Мороз. — Донецк : Юго-Восток, 2006. — 174 с.

Представлена в редакцию 05.05.2009 г.