



Міжнародне
бюро
праці
Женева

АНАЛІЗ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ І РОБОТИ

**Керівні принципи визначення
робочих завдань для людей
з інвалідністю**

Роберт Херон

Департамент професійного навчання МОП

Copyright © Міжнародна організація праці, 2005

Публікації Міжнародного бюро праці користуються авторськими правами згідно з Протоколом 2 до Всесвітньої конвенції про авторське право. Тим не менш, короткі уривки з них можуть відтворюватися без дозволу, за умови позначення джерела. Для одержання прав на відтворення чи переклад слід направити заявку до секції прав і дозволів Відділу публікацій МБП (поштова адреса: International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland). Міжнародне бюро праці вітає такі заявки.

Бібліотеки, установи та інші користувачі, зареєстровані у Агентстві ліцензування авторських прав Сполученого Королівства (Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London W1T 4LP, факс: (+44) (0)20 7631 5500; email: cla@cla.co.uk), у Центрі з перевірки авторських прав США (Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 [Факс (+1) (978) 750 4470; email: info@copyright.com) або в організаціях з надання прав на відтворення в інших країнах, можуть робити фотокопії відповідно до ліцензій, виданих їм з цією метою.

ISBN 92-2-117864-1

Уперше опубліковано у 2005 р.

Використані у публікаціях МБП позначення, що відповідають практиці ООН, і представлення в них матеріалів не означають висловлення з боку Міжнародного бюро праці жодної думки щодо юридичного статусу будь-яких країн, районів чи територій або їхніх органів влади чи стосовно делімітації їхніх кордонів.

Відповідальність за думки, висловлені у підписаних статтях, дослідженнях та інших матеріалах, несуть виключно їхні автори, і факт публікації не є схваленням з боку Міжнародного бюро праці думок, висловлених у них.

Посилання на назви фірм і комерційної продукції та технологій не означає схвалення їх з боку Міжнародного бюро праці, а будь-яка відсутність згадки про конкретну фірму, комерційну продукцію чи технологію не означає несхвалення.

Публікації МБП можна отримати через провідних продавців книг або представництва МБП у багатьох країнах чи безпосередньо з Відділу публікацій МБП (International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland). Каталог або перелік нових публікацій можна отримати безкоштовно за наведеною вище адресою або електронною поштою: pubvente@ilo.org

Відвідайте наш веб-сайт: www.ilo.org/publns

ПЕРЕДМОВА

Оскільки люди з інвалідністю все частіше входять у сферу конкурентної зайнятості, стало очевидним, що вони можуть бути чудовими працівниками, активом для їхніх роботодавців, якщо вони виконуватимуть робочі завдання, що відповідають їхнім навичкам, здібностям та інтересам. Багато роботодавців людей з інвалідністю свідчать про це по всьому світу. Інші роботодавці готові наймати таких працівників, але їм потрібна підтримка в цьому, тому що вони можуть бути не впевнені в тому, яку саме роботу пропонувати. Аналіз робочих завдань і роботи може бути корисним у визначенні підходящої роботи на підприємстві, модифікацій та пристосування, які можуть знадобитися, а також у полегшенні пошуку відповідності між навичками і здібностями шукача роботи з інвалідністю та вимогами того чи іншого робочого завдання.

Ці керівні принципи аналізу робочих завдань і роботи стали результатом запитів, які надсилалися до МОП у процесі її діяльності зі сприяння можливостям зайнятості людей з інвалідністю. Вони розраховані на служби зайнятості та надавачів послуг, які прагнуть розбудовувати свою спроможність щодо сприяння найманню людей з інвалідністю та утриманню працівників, які набули інвалідності. Цей документ входить до складу серії інструментів МБП щодо служб працевлаштування шукачів роботи з інвалідністю: посібника МБП для спеціалістів із працевлаштування «Допомога людям з інвалідністю у знаходженні роботи», «Інформаційного довідника МБП для інструкторів спеціалістів із працевлаштування» та посібника для політиків і керівників служб зайнятості «Працевлаштування шукачів роботи з інвалідністю. Складові ефективних послуг». Заохочується переклад цих документів національними мовами, вітаються коментарі та пропозиції з їхнього вдосконалення.

Ці керівні принципи були розроблені Робертом Хероном, колишнім старшим спеціалістом із питань адміністрації праці Представництва МОП у Бангкоку, у співпраці з Барбарою Мюррей, старшим спеціалістом Департаменту професійного навчання МОП у Женеві. Підтримку в

цій роботі також надавав покійний Пекка Аро, колишній директор Департаменту професійного навчання МОП, який надавав великого значення ролі МОП у сприянні рівним можливостям зайнятості людей з інвалідністю шляхом проведення досліджень, пропагандистської діяльності та надання послуг. Сподіваємось, що ці керівні принципи будуть широко використовуватися для покращення перспектив зайнятості людей з інвалідністю в усьому світі.

Мпенга Кабунді
Директор
Департаменту професійного
навчання МОП
Женева, листопад 2005 р.

АНАЛІЗ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ І РОБОТИ

**Посібник із сприяння працевлаштуванню
шукачів роботи з інвалідністю**

ВСТУП	1
ГЛАВА 1	
ХТО МОЖЕ ВИКОНУВАТИ АНАЛІЗ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ І АНАЛІЗ РОБОТИ?	3
ГЛАВА 2	
ЗНАННЯ РИНКУ ПРАЦІ	5
ГЛАВА 3	
ЩО ТАКЕ АНАЛІЗ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ І РОБОТИ?	7
ГЛАВА 4	
ЯК ПРОВОДИТИ АНАЛІЗ РОБОТИ	11
ГЛАВА 5	
ПЕРЕВАГИ АНАЛІЗУ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ	17
ГЛАВА 6	
ЕЛЕМЕНТИ АНАЛІЗУ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ	21
ГЛАВА 7	
ЯК ПРОВОДИТИ АНАЛІЗ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ	29
ГЛАВА 8	
ПІДГОТОВКА КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЛІКУ ДЛЯ АНАЛІЗУ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ	37

ВСТУП

Ефективне працевлаштування шукачів роботи з інвалідністю передбачає досягнення якнайкращої відповідності між їхньою кваліфікацією, інтересами та очікуваннями й вимогами підприємств, відображеними в посадових інструкціях та специфікаціях робочих завдань для конкретних вакансій.

Процес підбору робочих завдань вимагає якісної інформації про шукачів роботи з інвалідністю, яка дозволяє визначити досвід, навички, інтереси й загальну спроможність. Цей процес потребує також якісної інформації про робочі завдання, в тому числі про конкретні задачі, які мають виконуватися, потрібні норми виробітку, умови, на яких виконується робота, та організаційне середовище, в якому вона виконується.

Процес працевлаштування вимагає наявності детальної посадової інструкції для кожної вакансії та докладної специфікації робочого завдання, де викладаються загальні та конкретні вимоги щодо кожної вакансії. І посадова інструкція, і специфікація робочого завдання ґрунтуються на аналізі робочих завдань. Без достатньо якісного **аналізу робочих завдань** опис можливостей працевлаштування буде розмитим, а не точним, загальним, а не конкретним, широким, а не детальним. Як результат, люди з інвалідністю при пошуку підходящої роботи потраплятимуть у ще більш не вигідне положення. Коли специфікація робочого завдання нечітка – або коли її взагалі немає – людям з інвалідністю дуже важко влаштуватися на змістовну, продуктивну та гідну роботу.

Це не означає, що аналіз робочих завдань повинен мотивуватися виключно потребами людей з інвалідністю. Аналіз робочих завдань стосується задач, а не окремих шукачів роботи. Важливо, однак, проаналізувати, як задачі, що є компонентами конкретного робочого завдання, та середовище, в якому вони мають виконуватися, можна змінити з метою врахування спроможності людей з інвалідністю. Відповідним чином, спеціалісти з працевлаштування повинні підходити до аналізу робочих завдань у спосіб, який визнає обставини людей з інвалідністю, створює умови для їхньої зайнятості та уникає ізоляції.

Етапи процесу аналізу робочих завдань є типовими, але в основі досягнення цільових результатів лежить необхідність справедливості, включення та можливостей для таких людей.

Щоб працювати по-справжньому ефективно, спеціалісти з працевлаштування, відповідальні за пошук змістовної роботи для людей з інвалідністю, повинні мати знання процесу аналізу робочих завдань. Їм також потрібні навички, які дозволять застосовувати ці знання до обставин їхньої конкретної цільової групи. Отже, мета цих керівних принципів полягає в тому, щоб надати спеціалістам із працевлаштування додатковий науковий інструмент, який допоможе їм знаходити змістовну роботу для людей з інвалідністю.

ГЛАВА 1

ХТО МОЖЕ ВИКОНУВАТИ АНАЛІЗ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ І АНАЛІЗ РОБОТИ?

Для того, щоб використовувати аналіз роботи і аналіз робочих завдань для надання людям з інвалідністю допомоги у знайденні підходящої роботи, вам не потрібна жодна формальна кваліфікація. Розуміння дослідження організації праці, хронометражу трудових рухів, методів професійного оцінювання та основ управління кадрами буде корисним, але не істотно необхідним. Кожний спеціаліст із працевлаштування, у якому б секторі – державному, приватному або НУО – він не працював, може виробити необхідні знання й навички.

Щоб успішно проводити аналіз робочих завдань і аналіз роботи, вам слід виробити:

- широке знання того, як функціонують ринки праці;
- знання процесу підбору працівників. Це передбачає володіння навичками й методами оцінки потреб і вимог підприємств, а також потреб і можливостей шукачів роботи;
- знання проблем інвалідності та достатню обізнаність про потреби осіб з інвалідністю – як людей, так і як шукачів роботи;
- знання того, які пристосування й допоміжні засоби наявні або можливі для підтримки людей з інвалідністю у виконанні ними їхньої роботи;
- здатність взаємодіяти з людьми у широкому спектрі ситуацій;
- здатність логічно мислити та критично спостерігати;
- переконання в тому, що обслуговування інших є важливим.

Кроки, окреслені у цих керівних принципах, допоможуть вам почати як аналіз роботи, так і аналіз робочих завдань. Імовірно, ви вже виконуєте деякі з цих кроків. Для проведення аналізу робочих завдань і аналізу роботи вам не потрібно бути економістом, бухгалтером, психологом, лікарем, юристом або медсестрою. Це може робити будь-який спеціаліст із працевлаштування, який має інтелект і мотивацію. Вам лише потрібна здатність:

- проводити структуровані інтерв'ю;
- ставити доречні запитання;
- уважно слухати;
- ретельно спостерігати;
- систематично фіксувати інформацію.



Спробуйте провести аналіз роботи та аналіз робочих завдань. Це не так складно, як ви могли б подумати. Ви побачите, що він є результативним і корисним, що він допоможе вам виконувати вашу задачу – влаштовувати дедалі більше людей з інвалідністю на гідну, продуктивну та змістовну роботу.

ГЛАВА 2

ЗНАННЯ РИНКУ ПРАЦІ

Аналіз роботи та аналіз робочих завдань вимагають хорошого розуміння загальної ситуації на ринку праці у вашій місцевості.

У провінції, районі чи місті немає єдиного ринку праці. Є багато окремих ринків, кожний з яких має власні конкретні характеристики пропозиції та попиту.

Деякі з цих сегментів ринку праці зростають. Деякі – скорочуються. Решта перебувають у застої. На деяких із них спостерігається надлишкова пропозиція працівників відповідної кваліфікації. На інших присутні підприємства, де є незаповнені вакансії через відсутність працівників відповідної кваліфікації.


Як спеціалісту з працевлаштування, вам треба знати ситуацію на ринку праці у районі, який ви обслуговуєте. Для того, щоб допомагати людям з інвалідністю знаходити підходящу роботу, а підприємствам – знаходити відповідних працівників, вам треба буде проводити деякі прості дослідження. Відповіді на наведені нижче запитання нададуть вам важливу інформацію стосовно потреб підприємств та їхнього попиту на працівників, а також стосовно пропозиції робочої сили для заповнення цих вакансій:

- Які головні галузі присутні у цьому районі? Які в цих галузях основні підприємства?
- Яка частка робочої сили в районі припадає на найманих працівників?
- Яка частка робочої сили задіяна у сфері самостійної зайнятості та неформальному секторі? Які там головні види діяльності (наприклад, сільське господарство, рибальство, послуги харчування, харчова промисловість, транспорт)?
- Як довго ці основні підприємства працюють в даному районі? Чи очікується, що вони продовжуватимуть роботу надалі?
- Які підприємства здаються такими, що розвиваються, а які – такими, що скорочуються?

- Які нові підприємства, як очікуються, прийдуть у цей район в майбутньому? Які товари чи послуги вони вироблятимуть і надаватимуть? Які категорії працівників їм знадобляться?
- Яким є загальний профіль кваліфікацій працівників у цьому районі? Чи є вони висококваліфікованими, кваліфікованими або некваліфікованими?
- Які навчальні заклади – як державні, так і приватні, як загальні, так і спеціалізовані – існують у цьому районі? Яку підготовку вони забезпечують? Скільки людей, як з інвалідністю, так і інших, вони готують щороку й за якими предметами?
- Чи знаходять випускники навчальних закладів роботу? Яку саме? У яких галузях, на яких підприємствах?
- Скільки людей з інвалідністю у даному районі готові та здатні працювати? Скільки таких людей наразі працює?
- Яким є профіль кваліфікації шукачів роботи з інвалідністю у даному районі?
- Які підприємства найняли людей з інвалідністю? На яку роботу? Який вид інвалідності мають ці працівники? Скільки людей працює?

Більшість цієї інформації буде доступна з існуючих джерел. Вам треба зібрати її воедино, а потім **проаналізувати** її, щоб визначити:

- які підприємства надають найкращі перспективи для зайнятості людей з інвалідністю;
- які люди з інвалідністю можуть бути працевлаштовані як наймані працівники;
- яким людям з інвалідністю можна сприяти у початку самостійної зайнятості.

 **Актуальна, доречна, точна інформація про місцеві ринки праці створить основу для цілеспрямованих втручань, мета яких – забезпечити, щоб більше людей з інвалідністю було працевлаштоване на змістовну роботу. З цієї інформації можна також визначити ті підприємства, які можуть бути готові до участі в аналізі робочих завдань і аналізі роботи.**

ГЛАВА 3

ЩО ТАКЕ АНАЛІЗ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ І РОБОТИ?

Аналіз робочих завдань – це докладний та систематичний процес розбивки виконуваної роботи на ряд окремих задач і обов'язків.

Це – докладний процес тому, що у ньому розглядаються всі задачі, які підлягають виконанню, інколи з поділом їх на головні та другорядні.

Це – систематичний процес тому, що в ньому застосовується поетапний метод збирання, реєстрації, аналізу та тлумачення зібраної інформації.

У главах 5-8 роз'яснюється, що саме передбачає аналіз робочих завдань і як його проводити.


Аналіз роботи пов'язаний з аналізом робочих завдань, але сфера його охоплення ширша. В аналізі робочих завдань розглядається окреме робоче завдання та виявляються окремі задачі, які в нього входять. Аналіз роботи передбачає розгляд декількох або навіть багатьох робочих завдань одночасно.

Як і аналіз робочих завдань, аналіз роботи є і докладним, і систематичним. Результат, однак, відрізняється. Аналіз робочих завдань дозволяє визначити задачі та обов'язки, тоді як аналіз роботи дозволяє визначити потенційні нові робочі місця й потребу в реорганізації та реструктуризації.

У главі 4 роз'яснюється, що саме передбачає аналіз роботи і як його проводити.

Щоб зрозуміти, що таке **аналіз робочих завдань**, необхідно чітко розрізнити:

- професію;
- посаду;
- робоче завдання.

 **В аналізі робочих завдань і роботи використовується ряд термінів, які вам треба зрозуміти та знати. Вони роз'яснюються нижче.**

Професія

Професія – це група робіт, які достатньо схожі за виконуваними задачами та за знаннями, навичками та здібностями, потрібними для успішного їх виконання.

Приклади: учитель початкової школи, програміст, інженер-будівельник, бухгалтер, медсестра, продавець, льотчик цивільної авіації, секретар, охоронець.

Посада

Посада (або пост) означає рівень роботи в організації або на підприємстві. Це зазвичай показується у назві посади. Наприклад:

- діловод 2-ї категорії;
- спеціаліст 3-го рівня;
- помічник продавця;
- старший технічний спеціаліст 1-го рівня;
- спеціаліст із працевлаштування.

Ці назви дуже мало говорять про фактичне робоче завдання чи виконувану роботу.

Кожне робоче завдання має посаду або назву, але для однієї посади може бути багато робочих завдань. Наприклад, на підприємстві може бути 20 діловодів 2-ї категорії. Всі вони займають однакову посаду з однаковою назвою, але фактичне робоче завдання чи робота в кожного з них можуть бути різними.


Робоче завдання

Робоче завдання означає конкретні задачі та обов'язки, які мають виконуватися на конкретній посаді. Наприклад, в одного діловода можуть бути такі конкретні задачі, як складання кореспонденції, підготовка щомісячних звітів, підшивання звітів і документів. Інший діловод на такій самій посаді може мати інші задачі, наприклад, організація друку звітів, підготовка списків розсилки, організація розсилки документів.

Що можна сказати про наступні приклади? Що вони означають – професію, посаду або робоче завдання?

- Він є інспектором.
- Вона є лікарем.
- Вони – чорнороби.
- Ми – вчителі.

У жодному з цих прикладів не зазначені конкретні задачі, які мають виконуватися, або умови, на яких фактично здійснюється робота. Це – **професії**, а не **робочі завдання**.

 **Прагнучи успішно працевлаштувати людей з інвалідністю, ви маєте цікавитися не аналізом професій і не аналізом посад. Ваша справа – аналіз робочих завдань.**

Посадова інструкція

Посадова інструкція – це письмовий виклад усіх важливих елементів робочого завдання. Вона є результатом процесу аналізу робочих завдань. Посадова інструкція зазвичай включає наступне:

- назву посади або робочого завдання;
- конкретні задачі, що мають виконуватися;
- зв'язок між даним робочим завданням та іншими робочими завданнями на підприємстві;
- службові обов'язки за даним робочим завданням;
- умови праці, в тому числі зарплата й робочий час;
- стандарти якості, потрібні за даним робочим завданням.

Оцінка робочих завдань

Оцінка робочих завдань – це процес визначення відносної цінності робочих завдань, зазвичай з метою встановлення рівня оплати. Це – процес ранжирування робочих завдань за важливістю та цінністю, без урахування особистостей, які виконують дану роботу.

Аналіз робочих завдань є одним з інструментів, використовуваних в оцінці робочих завдань. Аналіз робочих завдань проводиться першим, а потім може використовуватися для ранжирування робочих завдань і оцінювання їхньої відносної цінності.

Специфікація робочого завдання

Специфікація робочого завдання – це письмовий виклад навичок і здібностей, необхідних для того, щоб дане завдання могло виконуватися задовільно. Іноді специфікацію робочого завдання називають **переліком посадових обов’язків, специфікацією персоналу або кваліфікаційними вимогами.**


Іноколи специфікацію робочого завдання включають у посадову інструкцію. В інших випадках вона є окремим документом. Основний зміст специфікації робочого завдання включає вимоги стосовно:

- рівня освіти;
- досвіду;
- конкретних навичок;
- особистих характеристик.

Останній термін, який іноді застосовують у зв’язку з зайнятістю людей з інвалідністю, - робочий інструктаж. Цим терміном позначають спосіб надання людям з інвалідністю допомоги після працевлаштування. Ця допомога включає підготовку людей з інвалідністю до виконання конкретних робочих завдань при відкритому наймі.

Ваша роль як спеціаліста з працевлаштування полягає в тому, щоб провести аналіз роботи та робочих завдань з особливої та конкретної точки зору – точки зору людей з інвалідністю. Це вимагає:

- знання концепцій аналізу роботи та робочих завдань і знання методики їхнього використання;
- застосування цих знань для надання людям з інвалідністю допомоги у знаходженні роботи.

 **Знання та застосування йдуть поруч одне з одним, якщо ви хочете успішно влаштувати якомога більше людей з інвалідністю на продуктивну роботу.**

ГЛАВА 4

ЯК ПРОВОДИТИ АНАЛІЗ РОБОТИ

Аналіз роботи передбачає систематичне вивчення та оцінювання робочих завдань:

- на всьому підприємстві;
- у конкретному відділенні;
- у відділі або підрозділі відділення.

Загальна мета аналізу роботи полягає в тому, щоб надавати керівництву підприємств консультації щодо того, як вони можуть покращити загальні результати роботи цих підприємств. Ця діяльність включає:

- визначення роботи, яка взагалі не виконується;
- визначення роботи, яка виконується надто повільно, створюючи вузькі місця.



Після визначення недоліків цю інформацію можна використати для перерозподілу роботи з існуючих робочих завдань для створення нового робочого завдання.

Для спеціалістів із працевлаштування, які займаються наданням допомоги особам з інвалідністю, конкретна мета аналізу роботи полягає в тому, щоб заохотити підприємство до вирішення проблем його продуктивності шляхом створення одного чи кількох робочих завдань, які можуть виконувати люди з інвалідністю.

Вторинна мета – використати аналіз роботи як можливість для визначення можливостей стажування даної категорії осіб на підприємствах.

Аналіз роботи: етапи

Аналіз роботи вимагає поєднання систематичної процедури та творчого підходу. Систематична процедура включає ряд ключових операцій:

- Почніть із загального огляду підприємства, **спостерігаючи**, що відбувається. При цьому ви не дієте як консультант керівництва, якому доручено підвищити продуктивність і збільшити прибуток підприємства. Ви дієте як спеціаліст із працевлаштування, намагаючись знайти підходящу роботу для людей з інвалідністю. Для цього вам треба вияснити, як підприємство працює взагалі, зокрема:
 - Яка сировина й матеріали використовуються?
 - Як сировина й матеріали транспортуються та зберігаються?
 - Які технологічні процеси застосовуються?
 - Які товари випускаються, які послуги надаються?
 - Яким є загальне виробниче середовище?
 - Чи виглядає підприємство таким, що розширюється?
 - Якою є культура підприємства?
 - Чи працюють на підприємстві люди з інвалідністю?
- **Потім визначте** конкретні відділення, відділи або підрозділи, де існують можливості для зайнятості людей з інвалідністю. Вам треба мати хороше знання різних видів інвалідності, здібностей людей з інвалідністю у вашому районі, а також робочих завдань, які такі особи успішно виконали. Вам не треба мати на увазі **конкретних** людей з інвалідністю.
- **Спостерігайте** за загальним робочим процесом, який відбувається у визначеному відділенні або підрозділі. Наприклад, поставте собі такі запитання:
 - Чи тече робота нормально?
 - Чи є якісь ознаки вузьких місць або накопичення роботи?
 - Чи є якісь ознаки того, що працівники квапляться і працюють під тиском?
 - Чи є робоче місце чистим і охайним?

- **Спостерігайте** за виконанням працівниками окремих робочих завдань. Якщо є посадові інструкції, порівняйте свої спостереження з задачами та обов'язками, викладеними письмово у посадовій інструкції.
- **Визначте** розбіжності між прийнятним і фактичним рівнем продуктивності. Спробуйте визначити причини цих розбіжностей.
- **Поговоріть із працівниками** про їхні робочі завдання та будь-які складнощі, які вони мають у виконанні норм виробітку.
- **Обговоріть** свої спостереження та ймовірні висновки з керівництвом, висвітлюючи можливість створення деяких додаткових робочих завдань для подолання виявлених проблем із продуктивністю.
- **Підготуйте** пропозицію щодо створення додаткових робочих завдань. Додайте до неї основні положення посадових інструкцій щодо робочих завдань, які створюватимуться.
- **Укажіть** загальні характеристики людей з інвалідністю, які, на вашу думку, можуть виконувати ці робочі завдання.

Підприємство може погодитись створити одно-два робочі місця під нові робочі завдання, але стверджувати, що їх не слід надавати людям з інвалідністю. Ви повинні цьому енергійно протидіяти й рішуче виступати за те, щоб ці місця були надані особам з інвалідністю. Посилайтесь на:

- успіхи інших підприємств, де працюють люди з інвалідністю;
- надійність і відданість працівників з інвалідністю;
- фінансові стимули, доступні для підприємства у випадку наймання людей з інвалідністю;
- вимоги законодавства;
- супроводжувальну допомогу, яку ви зможете надавати через службу зайнятості.

Якщо ваші зусилля призводять до рішення надати роботу людям з інвалідністю, зробіть усе можливе для того, щоб запропонувати людей, котрі якнайкраще відповідають вимогам. Це зміцнить упевненість підприємства у вашій здатності надавати якісні послуги. Це також зміцнить вашу впевненість у використанні аналізу роботи як засобу надання допомоги людям з інвалідністю.

Якщо ви не можете переконати підприємство створити робоче завдання для людини з інвалідністю, спробуйте заохотити підприємство до проведення випробування цієї особи. Це залишає вірогідність отримання постійної роботи у подальшому, а також надає вищезазначеній особі можливість отримати цінний практичний досвід.

Творчі аспекти аналізу роботи так само важливі, як і процес систематичного спостереження. Це означає, що треба:

- бачити речі, які не бачать інші;
- наочно уявляти, як особа з інвалідністю може вписатися у конкретне відділення, відділ або підрозділ;
- пропонувати новаторські підходи до вирішення проблем.

У наступному прикладі показана ситуація, в якій за допомогою аналізу роботи визначено, що деяка робота взагалі не виконується через тиск задля виконання щоденних планових показників.


На швейній фабриці оператори швейних машин перебувають під постійним тиском, намагаючись виконати денну норму. У них немає часу на підтримання охайності робочих місць, тому порожні коробки та відходи матеріалу захащують самі робочі місця та проходи.

Оператори кажуть, що прибиральники прийдуть наприкінці зміни та приберуть на робочих місцях.

Спеціаліст із працевлаштування, проводячи аналіз роботи, бачить, що поганий стан забезпечення чистоти й порядку протягом зміни фактично зменшує продуктивність і створює ризик нещасних випадків і пожеж.

Спеціаліст із працевлаштування рекомендує, щоб підприємство найняло ще двох працівників для підтримання охайності робочих місць на постійній основі, а потім переконує роботодавця найняти для виконання цієї роботи працівників з інвалідністю. Можливо, спеціаліст уже має на увазі двох людей!

У наступному прикладі проілюстрована ситуація, де ряд робочих завдань реорганізуються для створення одного нового робочого місця. Одна-дві задачі беруться з різних робочих завдань і об'єднуються для створення нового робочого завдання, підходящого для особи з інвалідністю.

 Десять секретарів у дуже зайнятому офісі настільки завантажені роботою з підготовки документів і поточною перепискою, що відправка факсів і копіювання та підшивання документів завжди здійснюються з затримкою. Робота накопичується, але не виконується. Ці затримки є ознакою неефективної організації праці в офісі, що призводить до критики з боку покупців і клієнтів, а не лише з боку керівництва. Якщо нічого не зробити, секретарі опиняться під сильнішим тиском, постійно перебуватимуть у стресі, намагаючись упоратися з потоком роботи, а продуктивність їхньої праці й надалі знижуватиметься.

Спеціаліст із працевлаштування проводить аналіз роботи й визначає, що секретарі не можуть виконати всі операції, пов'язані з їхніми робочими завданнями, особливо відправку факсів, копіювання та підшивання.

Спеціаліст із працевлаштування рекомендує підприємству створити одне додаткове робоче завдання для виконання всієї роботи з відправки факсів, копіювання та підшивання й надати це робоче місце особі з інвалідністю. Як варіант, залежно від оцінки фактичного обсягу роботи й визначення періодів максимального навантаження, спеціаліст із працевлаштування може запропонувати ввести одну штатну посаду та одну-дві посади на неповний робочий день.



При аналізі роботи вам слід пам'ятати наступне:

- мета полягає у надані людям з інвалідністю допомоги у знаходженні підходящої роботи;
- люди з інвалідністю можуть робити істотний внесок у підвищення продуктивності праці;
- підприємство створює робочі завдання;
- підприємству потрібні консультації та спрямування у цьому процесі створення робочих завдань;
- підприємства, що працюють за законами про квоти, вігатимуть заходи щодо аналізу роботи як спосіб забезпечення дотримання юридичних зобов'язань;
- аналіз роботи може створювати можливості випробування й стажування, а також супутні можливості навчання без відриву від виробництва;
- робочі місця для людей з інвалідністю не повинні бути роботою, що надається з ласки або по совісті.

ГЛАВА 5

ПЕРЕВАГИ АНАЛІЗУ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ

Як зазначено у главі 2, аналіз робочих завдань - це систематичний та докладний процес розбивки виконуваної роботи на ряд окремих задач. Він передбачає вивчення попиту на ринках праці на предмет визначення того, які саме категорії працівників потрібні підприємствам, якщо останні хочуть працювати ефективно.

Для підприємств аналіз робочих завдань використовується у багатьох напрямках, наприклад:

- для підтримки загальних процесів наймання та підбору кадрів;
- для підтримки процесу підбору роботи;
- для оцінювання продуктивності праці персоналу;
- для сприяння стимулюванню персоналу;
- для визначення навчальних потреб.

Ваша задача як спеціаліста з працевлаштування полягає у проведенні аналізу робочих завдань у цілях підбору роботи. Кажучи конкретно, ваша роль – використовувати аналіз робочих завдань як інструмент сприяння роботодавцям у визначенні робочих завдань, які можуть виконувати люди з інвалідністю, допомагаючи в такий спосіб більшій кількості людей з інвалідністю знаходити підходящу роботу. Для того, щоб це робити, вам потрібно широко розуміти напрямки використання аналізу робочих завдань і його переваги, а також спосіб його використання на благо людей з інвалідністю.

Аналіз робочих завдань – це інструмент, який може надати підприємствам засоби:

- розв’язання питань і проблем, що виникають на підприємстві;
- задоволення організаційних проблем, особливо під час реструктуризації;
- дотримання вимог законодавства;
- вирішення проблем організації праці на робочому місці.

Усі ці сфери є дуже важливими для людей з інвалідністю.

Аналіз робочих завдань і окремих працівників

Аналіз робочих завдань полегшує підприємствам задачу систематичного та структурованого управління їхніми трудовими ресурсами (персоналом). Як такий, він також полегшує наймання працівників з інвалідністю на підставах їхнього потенційного внеску у справу, а не через юридичне зобов'язання чи з ласки або по совісті.

Аналіз робочих завдань допомагає **окремим** людям з інвалідністю шляхом:

- покращення їхніх перспектив щодо влаштування на змістовну, а не на номінальну роботу за допомогою процесу підбору, який забезпечує задоволення вимог як шукача роботи з інвалідністю, так і підприємства, яке має вакантні місця;
- надання засобів для внесення змін у посадові інструкції так, щоб не виключати людей з інвалідністю;
- створення основи для розширення перспектив роботи людей з інвалідністю, з одночасним стримуванням нереалістичних очікувань з боку як цих людей, так і підприємств;
- висвітлення вступного навчання та навчання без відриву від виробництва (або робочого інструктажу), яке людям з інвалідністю може знадобитися для збільшення їхнього внеску в роботу підприємства.

Аналіз робочих завдань і підприємство в цілому

Аналіз робочих завдань робить важливий внесок у діяльність усього підприємства в цілому, особливо в періоди реструктуризації, організаційних змін або впровадження технологічних нововведень.

Під час організаційних змін, особливо якщо мова йде про втрату робочих місць, люди з інвалідністю надто часто є першими кандидатами на скорочення. З іншого боку, організаційні зміни та реструктуризація можуть надати таким людям можливості нової роботи. В обох вищезазначених випадках аналіз робочих завдань може допомогти особам з інвалідністю шляхом:

- забезпечення об'єктивного проведення скорочення та розукрупнення без будь-якої дискримінації;
- визначення нових робочих завдань, які створюють виклики та можливості просування людей з інвалідністю, наприклад, робота з комп'ютером та прикладними програмами;
- надання вищезгаданій категорії працівників можливостей використання багатьох навичок та розширення робочих завдань. Завдяки цьому працівники з інвалідністю можуть виконувати нові задачі та обов'язки на додаток до тих, що зазначені в їхніх посадових інструкціях, у такий спосіб сприяючи розвитку в них відчуття просування по службі, а не просто наявності роботи.

Аналіз робочих завдань і законодавство

За допомогою аналізу робочих завдань можна визначати, які підприємства дотримуються законів і нормативних актів. Це особливо важливо для людей з інвалідністю, котрі часто стикаються з дискримінацією та нерівним ставленням як при пошуках можливостей зайнятості, так і на роботі.

Аналіз робочих завдань може допомогти таким особам у пошуках справедливого ставлення за законом:

- допомагаючи у реалізації систем квот. Наприклад, там, де у законі визначено, що певна частка робочих місць на підприємстві має виділятися людям з інвалідністю, аналіз робочих завдань може допомогти роботодавцю визначити підходящі робочі завдання;
- сприяючи застосуванню недискримінаційного законодавства. Наприклад, аналіз робочих завдань може допомогти забезпечити, щоб оплата праці ґрунтувалася на тому, яка робота виконується, а не на тому, яка особа її виконує;

- допомагаючи встановити, чим має підприємство право на фінансові стимули, такі як субсидії або податкові пільги. Наприклад, якщо на підприємстві працюють люди з інвалідністю, продуктивність праці котрих нижче, ніж у решти працівників, які виконують таку саму роботу, аналіз робочих завдань може допомогти у визначенні продуктивності праці.

Аналіз робочих завдань і трудові відносини

Аналіз робочих завдань може забезпечити важливий внесок у трудові відносини на рівні підприємства, будучи корисним інструментом попередження та вирішення спорів.

Аналіз робочих завдань може допомагати людям з інвалідністю в їхніх відносинах із керівництвом:

- надаючи інформацію для попередження окремих незгод, які переростають у серйозніші конфлікти. Наприклад, якщо працівник з інвалідністю погрожує звернутися до трудового суду, заявляючи, що йому платять менше, ніж іншим працівникам, які виконують таку саму роботу, то за допомогою аналізу робочих завдань можна показати, чи є фактично робота такою самою;
- зменшуючи конфлікти. Наприклад, у випадках, де працівники з інвалідністю побоюються звільнення через впровадження нової техніки, тому що виникнуть нові задачі, за допомогою аналізу робочих завдань можна визначити нові задачі, які треба буде виконувати, й показати, як працівників з інвалідністю можна перепідготувати для виконання цих нових задач.



Аналіз робочих завдань не є загрозою для людей з інвалідністю або порушенням їхніх прав. Якщо його провести належним чином, консультуючись із окремими працівниками та їхніми безпосередніми керівниками, такий аналіз може бути потужним інструментом підтримки зайнятості людей з інвалідністю.

ГЛАВА 6

ЕЛЕМЕНТИ АНАЛІЗУ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ

Аналіз робочих завдань – систематичний процес, який складається з п'яти основних елементів. Це:

Мета:	Який загальний характер конкретного робочого завдання? Чому воно є важливим?
Задачі:	Якими є основні задачі даного робочого завдання? Наскільки вони складні? Як вони пов'язані з іншими робочими завданнями у відділі або іншому підрозділі?
Середовище:	Яким є виробниче середовище, в якому виконуються ці задачі?
Умови праці:	Які умови праці застосовуються до цього робочого завдання?
Кваліфікація:	Яка освіта, знання, навички та властивості потрібні для виконання цього робочого завдання?

Ці п'ять елементів стосуються аналізу **всіх** робочих завдань для **всіх** людей.

Коли мова йде про робочі завдання для людей з інвалідністю, однак, потрібно конкретніше та більш докладне застосування. Наприклад:

- Знати, що робоче завдання вимагає від працівника пересування, недостатньо. Істотним фактором у визначенні його підхожості для особи з інвалідністю є **ступінь** рухомості, необхідний для виконання цього завдання.
- Рівень слухової здатності, потрібний для робочого завдання, та ступінь, у якому для цього робочого завдання потреба у слуху може бути замінена зором, може визначити, чи підходить це робоче завдання для особи зі значним порушенням слуху.

Щоб зробити це ефективно, вам багато чого треба знати про професійні аспекти інвалідності.

Мета робочого завдання

Аналіз робочих завдань вимагає, щоб кожне окреме робоче завдання розумілося у загальному контексті підприємства чи організації. Проводити докладний аналіз фактичних задач на цьому етапі вам не потрібно. Акцент робиться на те, **чому** існує це робоче завдання і як воно сприяє загальній продуктивності підприємства. Наприклад:

- Куди саме це робоче завдання вписується у загальну виробничу діяльність підприємства?
- Чи є спосіб, у який дане робоче завдання наразі організовано, єдиним способом, у який його можна організувати? Чи є він притаманним даному робочому завданню або ж його можна змінити так, щоб це робоче завдання могла виконувати особа з інвалідністю?
- Чи є це робоче завдання орієнтованим на послуги?
- Чи є це робоче завдання безпосередньо пов'язаним із виробництвом, де працівник виготовляє одну частину готового продукту?
- Чи є це робоче завдання колективним?

Задачі

Наступний етап – визначення конкретних задач, що входять у робоче завдання. Це – істотний елемент аналізу робочих завдань. Вам треба поставити, зокрема, наступні запитання:

- Скільки задач працівник фактично виконує в даному робочому завданні?
- Які задачі повторюються найчастіше?
- Скільки різних задач працівнику доводиться виконувати?
- Яка послідовність цих задач?
- Які інструменти та обладнання використовуються? Чи використовуються комп'ютери?
- Які задачі передбачають тісне співробітництво з іншими працівниками?

Як спеціалісту з працевлаштування, який займається знайденням роботи для людей з інвалідністю, вам не достатньо визначити, які саме задачі виконуються. Ви повинні зробити це з певним ступенем точності.

Наприклад:

- Ваш аналіз показує, що робоче завдання включає підняття коробок і перенесення їх у кімнату видачі. Щоб точно знати, що передбачає це робоче завдання, вам треба буде в'яяснити:
- частоту підняття (кількість разів на годину, день або тиждень);
- вагу, яку треба піднімати (у кілограмах);
- відстань, на яку треба переносити коробки (у метрах).

Визначаючи ці задачі, необхідно користуватися словами, які описують потрібні дії. Наприклад, надто неточно буде використовувати такі терміни, як *перекладає коробки, доставляє повідомлення, організує листування*. Замість цього слід використовувати слова, які позначають фактичні потрібні дії, наприклад, *піднімає, несе, згинає, розтягує, йде, говорить, слухає, обчислює, рахує, сортує, підіймається, ...*

Потім слід детально розробити задачу, зазначивши її виміри та контекст. Наприклад:

- «стоїть протягом 40-хвилинних періодів, не сідаючи, за прилавком, де багато покупців вимагають швидкого обслуговування»;
- «сидить і відповідає на телефонні дзвінки, до 20 на годину, і записує короткі повідомлення щодо кожного дзвінка».

Точність грає вирішальне значення. Без точності у процесі визначення задач буде набагато складніше:

- визначити, чи може виконувати дане робоче завдання особа з інвалідністю;
- визначити, які задачі можна виключити з робочого завдання, щоб воно було більш підходящим для особи з інвалідністю;
- забезпечити точний підбір роботи. Неточний підбір може призвести до того, що працевлаштований працівник з інвалідністю не зможе зберегти роботу;

- визначити, які зміни у виробничому середовищі, інструменти та обладнання зробили б дане робоче завдання більш підходящим для особи з інвалідністю.

Ось приклад того, як точність в аналізі робочих завдань може допомогти особі з інвалідністю.

При аналізі робочих завдань виявлено, що головною задачею одного з робочих завдань у лікарні є прийом готівки від відвідувачів, доставляння її до центральної каси для перевірки та видача квитанції. На цю роботу була працевлаштована особа з фізичною вадою, яка обмежувала її можливість ходіння. Проте, ця робота виявилася надто важкою для цього чоловіка через відстань, яку щоразу треба було проходити від місця отримання готівки до центральної каси. Постійна ходьба виявилася виснажливою, тому працівник пішов з цієї роботи.

Більш якісний аналіз робочих завдань урятував би цю ситуацію. Треба було точно встановити відстань, яку треба проходити, та кількість операцій на годину й на день. Тоді аналітик робочих завдань зміг би запропонувати певну незначну реорганізацію робочого місця, наприклад, перенесення центральної каси ближче до місця отримання готівки.

Середовище

Наведений вище приклад показує, що, крім виявлення конкретних задач, аналіз робочих завдань передбачає визначення виробничого середовища, в якому виконується дане робоче завдання. Наприклад:

- Чи виконується робоче завдання на невеликій площі? В одній кімнаті? В декількох кімнатах? У всій будівлі? У приміщенні та надворі?
- Яким є фізичне середовище щодо шуму, пилу, освітлення, температури?
- Яким є темп роботи?
- Яка потрібна взаємодія з іншими працівниками?

- Чи можуть колеги надати допомогу в разі потреби?
- Наскільки доступною є робоча зона й конкретне робоче місце?
- Яка потрібна взаємодія з клієнтами?
- Який характер і міра нагляду?

Умови праці

Працівники з інвалідністю, як і інші працівники, цікавляться умовами зайнятості щодо оплати праці, робочого часу, вимог стосовно наднормової праці, відпускних, допомоги з соціального забезпечення, допомоги по хворобі та інших видів допомоги. Крім цього, працівникам з інвалідністю потрібно знати інші речі, такі як гнучкі графіки роботи, наявність транспорту, допомога на лікування та перерви у роботі. Ці питання можуть вплинути на рішення особи з інвалідністю щодо прийняття або відхилення пропозиції про роботу, навіть якщо забезпечений високий ступінь збігу щодо конкретних задач, які включає робоче завдання. Наприклад, особа з інвалідністю може потребувати тривалого часу на підготовку до виходу на роботу вранці. Гнучкий графік роботи дозволить цій особі приходити на роботу вранці трохи пізніше й надолужувати час пізніше протягом дня.

Кваліфікація

Проаналізувавши перші чотири елементи, переходьте до вивчення кваліфікації, потрібної для виконання даного робочого завдання. Це вивчення не слід залишати тільки підприємству. Часто підприємства завищують потрібну кваліфікацію, внаслідок чого багато людей з інвалідністю виключаються. Наприклад:

- Готель може бути потрібний садівник-доглядач із університетським ступенем із садівництва. Ця кваліфікація значно вища, ніж потрібно для ефективного виконання цієї роботи.
- Підприємство може передбачити, щоб кандидати на посаду прибиральника мали освіту в обсязі шести класів середньої школи.

В обох прикладах фактична кваліфікація, потрібна для виконання робочого завдання, завищена. Вам слід обговорювати такі випадки з роботодавцями, щоб вони займали більш реалістичну позицію у формуванні специфікації робочого завдання. Запропонуйте роботодавцю зосередитися на необхідних навичках і здібностях, а не на формальному освітньому цензі.

Оцінюючи кваліфікацію, слід ураховувати **освіту, знання, навички, фізичні властивості, розумові властивості та сенсорні властивості.**

Освіта

Мається на увазі рівень шкільної та подальшої підготовки, який може мати особа. Він зазвичай визначається кількістю років і конкретними предметами або галузями знань. Багато підприємств наполягають на тому, що середня освіта або університетський диплом є **необхідною** умовою майже для кожної роботи. Багато людей з інвалідністю, особливо у країнах, що розвиваються, не мають доступу до освіти, часто через спосіб її одержання. Навіть якщо їхні розумові здібності високі, багато людей з інвалідністю втрачають шанси на роботу.

Для тих, хто має доступ до шкіл або інших форм освіти, досягнутий рівень освіти є загальною ознакою розумових здібностей, але сам по собі не доводить наявності конкретних знань, навичок і здібностей, потрібних для виконання конкретного робочого завдання.

Знання

Це – речі, які особа повинна знати, щоб виконувати робоче завдання. Знання – не те саме, що й освіта. Як зазначалося вище, освітній рівень часто є ознакою загальних розумових здібностей. Знання означають конкретну інформацію, потрібну для виконання конкретного робочого завдання, наприклад, знання:

- фінансових процедур;
- конкретних комп'ютерних програм;
- порядку надання першої допомоги;
- правил дорожнього руху;
- дисциплінарних процедур.

Навички

Навичка – це спроможність робити щось, що потребує психосоматичної координації. Це, наприклад:

- керування мотоциклом;
- робота на клавіатурі;
- використання швейної машини;
- приготування їжі.

Ключовий елемент аналізу робочих завдань – визначення **конкретних і найважливіших навичок**, потрібних для виконання робочого завдання на прийнятному рівні. Для цього спочатку треба визначити задачі, а потім – навички, потрібні для виконання кожної задачі. Як усі інші, люди з інвалідністю довели свою спроможність набувати навичок. Навичок усіх видів можна навчати за допомогою послідовності вступного навчання, демонстрації, практики під наглядом, повторення, практики під наглядом без відриву від виробництва й, нарешті, практики без нагляду без відриву від виробництва.

Фізичні властивості

Деякі робочі завдання вимагають конкретних фізичних властивостей, таких як здатність ходити, стояти, піднімати або підійматися. Для інших (наприклад, поліцейський, стюардеса) висувуються вимоги щодо росту й ваги. Ваша задача – максимально забезпечити, щоб вимоги до фізичних властивостей не виключали людей з інвалідністю, які в інших відношеннях задовольняють специфікацію робочого завдання. Увагу слід зосередити на обґрунтованому пристосуванні, яке дозволить працівникам з інвалідністю отримати перспективи на участь у робочому процесі.

Розумові властивості

Деякі робочі завдання вимагають конкретних розумових властивостей, таких як здатність підраховувати, планувати, розуміти, аналізувати, вирішувати та виносити судження. Деякі люди з інвалідністю, особливо ті, що мають труднощі навчання, можуть стикатися зі складнощами у виконанні таких вимог. Ваша задача як спеціаліста з працевлаштування – протидіяти виключення та зводити його до мінімуму. Люди з труднощами навчання **можуть** виконувати задачі, які вимагають наявності ряду розумових здібностей. У деяких випадках це вимагатиме структурованого й циклічного навчання, але є багато доказів того, що таке навчання може бути дуже ефективним.

Сенсорні властивості

Деякі робочі завдання вимагають конкретних сенсорних здібностей, таких як здатність бачити й чути. Серед прикладів такої роботи – дорожня поліція, водії таксі. Важливо, однак, бути неупередженим, щоб запобігати несправедливій ізоляції людей з інвалідністю від роботи на підставі їхніх сенсорних порушень. Наприклад, люди з порушеннями слуху виявилися чудовими офіціантами, а багато сліпих є висококваліфікованими усними перекладачами, програмістами та операторами.

ГЛАВА 7

ЯК ПРОВОДИТИ АНАЛІЗ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ

Аналіз робочих завдань включає п'ять основних етапів:

- Етап 1** Розглянути підприємство в цілому
- Етап 2** Вирішити, які робочі завдання аналізувати
- Етап 3** Зібрати інформацію
- Етап 4** Зафіксувати інформацію
- Етап 5** Проаналізувати та розтлумачити зібрану інформацію

Етап 1. Розглянути підприємство в цілому

Інформація про підприємство в цілому необхідна для того, щоб в'янути, що саме можливо. Ваша мета – визначити, в яких частинах підприємства є найкращі перспективи та умови для людей з інвалідністю. Почати процес аналізу робочих завдань слід зі знайдення відповідей на наступні запитання:

- Якими є мета та задачі підприємства?
- Яку продукцію воно випускає, які технології використовує?
- Наскільки воно велике?
- Що відбувається у даний час?
 - Зростає підприємство чи скорочується?
 - Чи розробляє воно нову продукцію?
 - Чи впроваджує воно нові технології?
- Яка культура підприємства?
 - Чи переважають в його діяльності економічні міркування?
 - Чи важливі соціальні цілі?
- Чи працюють зараз на підприємстві особи з інвалідністю?
 - Скільки?
 - На яких роботах?
- Чи працювали люди з інвалідністю на підприємстві раніше?
 - На яких роботах?
 - Коли вони звільнилися?

Етап 2. Вирішити, які робочі завдання аналізувати

Отримавши загальні знання про підприємство, його продукцію, технології та можливості зайнятості, ви можете вирішити: чи аналізувати всі робочі завдання, чи підійти до цього вибірково. Очевидно, що аналіз усіх робочих завдань є масштабною та трудомісткою задачею. Вам слід зосередитися на тих робочих завданнях, які надають найкращі перспективи для людей з інвалідністю.

Якщо є певна кількість робочих завдань із такими самими посадами (наприклад, продавець, діловод), то аналізувати кожне робоче завдання для визначення його підхожості для особи з інвалідністю не потрібно. Як правило, ці робочі завдання будуть доволі схожими, тому аналізу малої вибірки часто буде достатньо, щоб оцінити перспективи для людей з інвалідністю.

Етап 3. Зібрати інформацію

Збираючи інформацію про робоче завдання, вам слід в'яснити:

- фактичні задачі;
- які задачі є головними, а які другорядними для даного робочого завдання;
- як задачі фактично виконуються;
- скільки часу витрачається на кожну задачу;
- чому ці задачі важливі;
- які матеріали та обладнання використовуються;
- яких процедур слід дотримуватися;
- умови праці;
- виробниче середовище;
- найважливіші навички, потрібні для кожної задачі.

Збираючи вищезгадану інформацію, вам також слід думати про те, які пристосування можуть знадобитися для того, щоб дозволити особі з інвалідністю виконувати це робоче завдання. Наприклад:

- Чи знадобиться зміна режиму роботи, наприклад, часу початку, часу закінчення, тривалості перерв?
- Чи є можливість виконання деяких задач іншими без утрати змісту робочого завдання?
- Чи є можливість обміну задачами з іншим робочим завданням?
- Чи потрібно буде адаптувати матеріали та машини?
- Чи потрібно буде адаптувати інструменти та обладнання?
- Чи треба буде модифікувати конкретне робоче місце?

Як зазначалося у главі 6, вам слід також усвідомлювати, що деякі роботодавці перевищують вимоги до кваліфікації. Інші використовують застарілі посадові інструкції або такі, що сформульовані у спосіб, який виключає деякі категорії людей з інвалідністю. Наприклад, посадова інструкція, яка вимагає від офіціанта *уважно вислухати замовлення клієнта та записати його на бланку замовлення* виключає можливість вивчення інших способів дізнатися, чого бажає клієнт, і записати замовлення, з тим, щоб дозволити особі з порушенням слуху виконувати цю роботу. За умови внесення незначних змін у цю посадову інструкцію та певної модифікації інструментарію (наприклад, створення меню з фотографіями) цю роботу могла б виконувати глуха людина.

Інформацію слід збирати з ряду джерел та різними шляхами. Наприклад, ви можете:

- поговорити з роботодавцем;
- поговорити з безпосередніми керівниками та колегами;
- поговорити з людьми, які виконували це робоче завдання раніше;
- поспостерігати за виконанням робочого завдання;
- самі виконати це робоче завдання.

Бесіда з роботодавцем

Роботодавець матиме загальне уявлення про робочі завдання та здібності, потрібні для їхнього виконання. Це може ґрунтуватися на письмовій специфікації робочого завдання або на досвіді роботодавця щодо цього завдання.

Якщо це робоче завдання раніше не виконувала особа з інвалідністю, вам треба буде детально обговорити його з роботодавцем, щоб визначити, чи підходить це робоче завдання – зі змінами чи без змін.

Як відзначалося вище, у багатьох випадках роботодавці покладаються на застарілі посадові інструкції, які виключають можливість роботи людей з інвалідністю. Проведення бесід із роботодавцями і переконування їх у необхідності розгляду питання про те, *як наймати* людей з інвалідністю, а не про те, *як не наймати* їх, є складовою частиною процесу аналізу робочих завдань.

Бесіди з керівниками та колегами

Безпосередні керівники та колеги зазвичай мають краще практичне знання робочого завдання, ніж начальник відділу кадрів (персоналу) або інші старші керівники. Безпосередні керівники та колеги краще зможуть пояснити **всі** задачі даного робочого завдання в **усіх** ситуаціях.

Наприклад, буде важко в'яснити точні часові вимоги, пов'язані з конкретним робочим завданням, із посадової інструкції або з бесіди з начальником відділу кадрів. Робота у пакувальному відділенні підприємства буде іншою, коли надійде термінове замовлення, порівняно зі звичайним графіком, для якого характерний нормальний темп роботи.

Безпосередні керівники та колеги мають докладні знання, зокрема, про часові вимоги, понаднормову роботу, колективну роботу, періоди відпочинку та стандарти якості. Усе це – істотно необхідні фактори у прийнятті рішення про те, які саме люди з інвалідністю якнайкраще придатні для конкретних робочих завдань.

Бесіди з людьми, які виконували це робоче завдання раніше

Люди, які виконували це робоче завдання раніше або які виконували схожі робочі завдання, можуть розповісти вам, що фактично собою являє це завдання. Вони можуть надати вам важливу інформацію, не лише про конкретні виконувані задачі, а й про свої відчуття та думки щодо даного робочого завдання. Це можуть бути, наприклад, позитивні переваги роботи в колективі, задоволеність роботою, робота з колегами, готовими допомогти, отримання винагороди за високі результати. Вони також можуть розповісти вам про негативні аспекти цього робочого завдання, такі як ізоляція, монотонність, стрес, відсутність підтримки та наслідки недостатньої продуктивності. Уся ця інформація допоможе вам вирішити, чи підходить дане робоче завдання для особи з інвалідністю. Якщо вам вдасться знайти якусь особу з інвалідністю, яка має досвід виконання цього (або схожого) робочого завдання, вона зможе надати вам дуже корисну інформацію.

Спостереження за виконанням робочого завдання

Де можливо, вам слід спостерігати за тим, як працівник виконує всі задачі, пов'язані з робочим завданням. Це надасть добре уявлення про фізичні, сенсорні та розумові здібності, потрібні для ефективного виконання цього завдання, що, у свою чергу, допоможе вам виробити профіль людей з інвалідністю, які змогли б виконувати це робоче завдання на прийнятному рівні.

За допомогою спостереження можна також перевірити інформацію, надану безпосередніми керівниками, колегами та менеджерами.

Разом з тим, спостереження не показує вам, що людина **відчуває** по відношенню до даного робочого завдання і як воно **впливає** на людину, яка його виконує. Самого лише спостереження недостатньо, тому його слід підтримувати іншими методами збирання інформації.

Самостійне виконання робочого завдання

Якщо можливо, вам слід самому виконати робоче завдання самому. Навіть короткий період фактичного виконання задач – підняття, рахування, ходьби, слухання тощо – допоможе вам підтвердити свої

спостереження. Це також надасть вам іншу точку зору на ваші бесіди з іншими працівниками, і ви краще зрозумієте дане робоче завдання. Цим самостійне виконання допоможе вам співвіднести ваш аналіз із потребами зайнятості людей з інвалідністю.

На додаток до проведення бесід, спостереження за виконанням робочого завдання та самостійного виконання цього завдання інформацію можна отримати іншими засобами, наприклад, за допомогою:

- анкет і контрольних переліків запитань, заповнених роботодавцями та працівниками;
- вивчення журналів реєстрації роботи. З них можна взяти інформацію про час, витрачений на виконання кожної задачі в рамках робочого завдання;
- аналізу критичних випадків. Наприклад, можна поставити працівнику такі запитання: *Яка найважливіша річ трапилася у вашій роботі за останній місяць? Що було найнебезпечнішим? Найскладнішим? Що найбільш задовольнило вас? Найбільш розчарувало?*

Етап 4. Зафіксувати інформацію

Після того, як робочі задачі визначені, візуально вивчені та проаналізовані, вам необхідно зафіксувати цю інформацію у систематизованому вигляді. Це зазвичай робиться у формі посадової інструкції та специфікації робочого завдання. Чим детальніша зібрана й зафіксована інформація, тим вище шанси визначити особу з інвалідністю, підходящу для даного робочого завдання.

Готуючи посадову інструкцію та специфікацію робочого завдання, вам слід:

- уникати завищення вимог, тому що це, скоріше за все, виключить людей з інвалідністю;
- розрізняти вимоги, що є необхідними, та вимоги, що є бажаними;

- надавати людям з інвалідністю простір для розвитку їхнього потенціалу. Не виключайте їх через те, що вони не точно задовольняють вимогам;
- перш за все зосередитися на робочому завданні, після чого подивитися, яке пристосування можна здійснити, щоб зробити це завдання більш підходящим для особи з інвалідністю;
- використовувати просту стислу мову. Намагайтесь уникати використання технічних термінів.

Етап 5. Проаналізувати та розтлумачити зібрану інформацію

Підготувавши посадову інструкцію та специфікацію робочого завдання у спосіб, який не виключає людей з інвалідністю, ви можете на основі цієї інформації вирішити, яких людей з інвалідністю можна розглядати як можливих виконавців цього завдання. Можливо, вам не завжди вдасться забезпечити **ідеальний підбір**, але якщо ви написали посадову інструкцію та специфікацію робочого завдання з метою уникнути виключення людей з інвалідністю, то ви можете забезпечити прийнятний підбір.

Якщо можливо, направте на кожну вакансію двох-трьох людей. Це може заохотити роботодавця запропонувати друге місце або випробування підходящому кандидату. Ті, чия спроба буде невдалою, отримують цінний досвід проходження співбесіди.

Пам'ятайте: якщо підприємство раніше не використовувало працю людей з інвалідністю, важливо зробити все можливе для того, щоб ваша перша спроба працевлаштування була успішною.

ГЛАВА 8

ПІДГОТОВКА КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЛІКУ ДЛЯ АНАЛІЗУ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ

Ваша робота по аналізі робочих завдань буде легшою, якщо ви дотримуватиметеся контрольного переліку. Його слід скласти так, щоб звести разом усі елементи робочого завдання та всі властивості, що їх шукач роботи повинен мати для виконання потрібних задач.

Контрольний перелік можна розділити на сім основних частин:

- інформація про підприємство;
- назва робочого завдання та умови праці;
- задачі та особливі характеристики робочого завдання;
- характеристики навколишнього середовища;
- вимоги до виконавця робочого завдання;
- інформація про роботодавця;
- загальні коментарі.

Ви можете за допомогою наведених нижче прикладів підготувати власний контрольний перелік. Після пробного періоду ви зможете відкоригувати та вдосконалити його відповідно до своєї конкретної ситуації.

Інформація про підприємство

- Підприємство

Назва
Адреса
Телефон
Факс
Електронна пошта
Контактна особа (прізвище,
посада)

- Чисельність персоналу

Загальна
Чоловіки/жінки
Кількість працівників з
інвалідністю

- Основні товари/послуги

Назва робочого завдання та умови праці

- Назва робочого завдання

- Заробітна плата

За годину
За тиждень
За місяць

- Кількість робочих годин

На день
На тиждень
На місяць

- Повний або неповний робочий день

- Денна або вечірня робота

- Робота у робочі чи вихідні дні

- Допомога

Немає
Відпустка через хворобу

Допомога по хворобі

Оплачувана відпустка

Допомога на стоматологічні
послуги

Харчування

Допомога на транспорт

Знижки

Інше

- Кількість працівників на цій самій посаді

- Кількість працівників, які працюють такий самий робочий час

- Можливості професійного зростання

Жодних

Низькі

Можливі

Вірогідні

Немає процедур

Задачі та характеристики робочого завдання

- Підняття та перенесення

Дуже легкий вантаж

Легкий

Середній

Важкий

Коментарі

- Концентрація

Перерви менш ніж через дві
години

Кожні дві-три години

Кожні три-чотири години

Через чотири години або

- більше
- Коментарі
- **Темп роботи**
 - Повільний
 - Стабільний
 - Іноді швидкий
 - Постійно швидкий
 - Коментарі
- **Кількість і послідовність задач**
 - Лише одна задача
 - Дві-три задачі одна за одною
 - Чотири-шість задач одна за одною
 - Сім або більше задач одна за одною
 - Коментарі
- **Зміни у режимі дня**
 - Без змін у задачах
 - Дві-три зміни у задачах
 - Чотири-шість змін у задачах
 - Сім або більше змін у задачах
 - Коментарі
- **Можливість посилення задач**
 - Часте (щогодини)
 - Час від часу (щоденно)
 - Нечасте (щотижнево)
 - Мінімальне (за оплату)
 - Коментарі
- **Підтримка з боку колег**
 - Жодної
 - Час від часу
 - Часта
 - Постійна
 - Коментарі

- **Допомога у виконанні задач:**
підказки

- Немає
- Час від часу
- Часта
- Постійна
- Коментарі

- **Допомога у виконанні задач:**
нагляд

- Дуже обмежена
- Час від часу
- Часта
- Постійна
- Коментарі
- Видимість для клієнтів/
громадськості
- Клієнтам не видимі
- Іноді видимі
- Часто видимі
- Постійно видимі
- Коментарі

- **Тип інструментів і обладнання**

- Прості
- Складні
- Механічні
- Електричні
- Електронні

- **Використання інструментів та
обладнання**

- Нечасто
- Дуже часто
- Під наглядом
- Без нагляду

Характеристики навколишнього середовища

- Доступ до робочого місця

Повний
Достатній
Обмежений (необхідна модифікація)
Коментарі

- Розташування

Обмежено малою площею
Одна кімната
Декілька кімнат
Уся будівля
Коментарі

- Температура

Нормальна
Іноді жарко (або холодно)
Часто жарко (або холодно)
Майже завжди жарко (або холодно)
Коментарі

- Рівень шуму

Нормальний
Іноді надмірний
Часто надмірний
Майже завжди надмірний
Коментарі

- Освітлення

Нормальне
Іноді погане
Часто погане
Майже завжди погане
Коментарі

- Запиленість

Нормальна

Іноді надмірна

Часто надмірна

Майже завжди надмірна

Коментарі

- Механічно небезпечні фактори

Немає

Небагато

Декілька

Багато

Коментарі

- Хімічно небезпечні фактори

Немає

Небагато

Декілька

Багато

Коментарі

- Підтримання чистоти й порядку

Погане

Прийнятне

Добре

Чудове

Коментарі

- Захисний одяг і засоби захисту

Не потрібні

Потрібні, але не надаються

Надаються, але не використовуються

Надаються та використовуються

Надаються та використовуються

Надаються та використовуються

Коментарі

Вимоги до виконавця робочого завдання

- Зовнішній вигляд (догляд за зовнішністю, охайність)

- Не важливий
- Помірно важливий
- Дуже важливий
- Абсолютно необхідний
- Коментарі

- Усне спілкування

- Не потрібне
- Нечітка мова прийнятна
- Потрібні основні слова
- Необхідна чітка мова реченнями
- Коментарі

- Функціональне письмо

- Не потрібне
- Вміння писати основні слова, цифри та (або) символи
- Вміння писати речення
- Вміння писати швидко
- Коментарі

- Функціональне читання

- Не потрібне
- Вміння читати основні слова, цифри та (або) символи
- Вміння читати речення
- Вміння читати швидко
- Коментарі

- Вимоги щодо уваги

- Не потрібна
- Обмежена зорова увага
- Часта зорова увага

- Постійна зорова увага
- Коментарі

- Вимоги щодо слухання

- Не потрібно
- Потрібна обмежена здатність
- Потрібна помірна здатність
- Потрібна висока здатність
- Коментарі

- Вимоги щодо ініціативності

- Рідко має брати на себе ініціативу
- Інколи
- Часто
- Майже завжди
- Коментарі
- Соціальна взаємодія (з іншими працівниками/клієнтами)
- Немає
- Обмежений контакт (наприклад, прибиральник)
- Помірний
- Частий
- Постійний (наприклад, продавець)
- Коментарі

- Розрахунки

- Не потрібні
- Просте рахування
- Просте додавання/віднімання
- Складні розрахунки
- Коментарі
- Вміння розрізняти об'єкти (наприклад, розмір, форму, структуру)
- Не важливе

Потрібний низький рівень
Потрібний помірний рівень
Дуже важливе
Коментарі

- Здатність визначати час

Не потрібна
Треба визначати перерви у
роботі
З точністю до години
З точністю до хвилини
Коментарі

- Здатність переходити вулицю

Не потрібна
Провулки, без світлофорів
Головна дорога, зі
світлофорами
Головна дорога, без
світлофорів
Коментарі

Інформація про роботодавця

**- Потреба у фінансовій
підтримці**

Не потрібна
Бажана
Абсолютно необхідна
Коментарі

- Службове житло

Негативне ставлення
Байдужий
Підтримує з застереженнями
Дуже підтримує
Коментарі
- Особливі вимоги (речі,
які окремий роботодавець

вважає істотними)

Пунктуальність
Зовнішній вигляд
Ввічливість
Лояльність
Вміння слухати та бачити
Інше
Коментарі

**- Посадова інструкція та
специфікація робочого завдання**

Наявні
Відсутні
Розробляються
Коментарі

- Плинність робочої сили

Дуже низька
Середня по галузі
Висока
Дуже висока
Коментарі

Загальні коментарі

**- Загальна готовність наймати
людей з інвалідністю.**

**- Особливі питання або
проблеми у працевлаштуванні
людей з інвалідністю на цьому
підприємстві.**

**- Особливі вигоди
працевлаштування людей
з інвалідністю на цьому
підприємстві.**