

ЧИСЛЕННАЯ И ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ПРОИЗВОДСТВА КАК ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАНЯТОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Если рассматривать причины существования численной и функциональной адаптации рабочей силы к потребностям производства, то наличие разных ее форм обусловлено несколькими разнородными факторами.

Первая причина, которую можно назвать естественным базисом для применения численной и функциональной адаптации – это наличие трудовой нагрузки «временного характера» – работ такого вида, которые имеют ярко выраженные колебания своего объема. В их составе выделяются два типа изменений объемов трудовой нагрузки: во-первых, работы циклического характера (в первую очередь связанные с сезонными изменениями объемов производства в сельском хозяйстве, сфере услуг, торговле); и, во-вторых, экстраординарные работы (можно назвать их стохастическими, вероятностными, конъюнктурными) – работы, появляющиеся «неожиданно», иногда с неясным заранее объемом.

Наличие трудовой нагрузки временного характера можно назвать «технологическим» условием применения численной и функциональной адаптации работников к потребностям производства. Казалось бы, научно-технический прогресс должен сводить на нет эту причину существования численной и функциональной адаптации, но в действительности, его влияние двояко. Автоматизация и механизация может уменьшить необходимое количество занятых, но как правило она не изменяет цикличности характера трудовой нагрузки – а если объемы работ постоянно колеблются, то остается основа для численной и функциональной адаптации работников. С другой стороны, научно-технический прогресс обусловил то, что в современных условиях наряду с «традиционными» временными трудовыми нагрузками – сезонными сельскохозяйственными, строительными пиками, появились новые и расширились уже существовавшие сферы деятельности временного характера. К этому относится стремительный рост сферы услуг, в том числе рост производственных и финансовых услуг, широкое распространение труда с использованием персональных ЭВМ.

Существует еще одна, не технологическая, причина существования численной и функциональной адаптации работников к потребностям производства – преимущество в связи с какими-то экономическими или социальными факторами именно этой формы организации работ, на которых вполне может быть занят «нужный» для предприятия работник. Смысл преимуществ может варьироваться в очень широких пределах: от чисто материальных до социальных (например, снижение прямых и косвенных издержек на рабочую силу, временная замена отсутствующего работника, выполнение непрестижной работы, государственное понижение уровня безработицы, трудоустройство определенных слоев населения).

Рассмотренные причины действуют как в условиях стабильной экономики, так и при ее изменениях. В последнем случае добавляется еще один фактор,

усиливающий роль численной и функциональной адаптации работников. При "переходах" общества из одного состояния в другое, повышается нестабильность экономики, и как следствие, нестабильность занятости. Численная и функциональная адаптация в этом случае участвует в механизме трансформации старой структуры занятости в новую. Повышение доли лиц с ненадежной занятостью, является одним из симптомов переходного состояния экономики. Оно отражает процесс разрушения старой структуры занятости.

Итак, понятие "адаптация" происходит от лат. *adapto* – "приспосаблию". Адаптация работника – процесс его приспособления к содержанию условий трудовой деятельности и непосредственно к социальной среде, совершенствование деловых и личностных качеств работника.

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в которой личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. С точки зрения социально-экономических производственных процессов адаптация работников имеет сложную структуру. Выделяют два основных ее вида: численная и функциональная адаптация рабочей силы к потребностям производства.

Численная адаптация – комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию численности работников в условиях изменяющейся экономической конъюнктуры.

Функциональная адаптация – совокупность производственной (трудовой) и непроизводственной (культурно-бытовой) адаптации. Но с позиции обеспечения занятости особое значение имеет производственная адаптация, которая выражается в использовании нестандартных режимов рабочего времени и в организации внутризаводского движения рабочей силы.

Численная и функциональная адаптация работников к потребностям производства преследует следующие цели:

- сохранение определенного уровня трудовой занятости работников;
- уменьшение затрат на содержание рабочей силы;
- снижение тревожности и неуверенности работников в сохранении для них определенного уровня трудовой нагрузки;
- сокращение текучести кадров среди квалифицированных работников.

Таким образом, предприятие в изменяющихся экономических условиях может применить или функциональную адаптацию работников, или численную в зависимости от выбранной им стратегии.

Таблица 1. Формы численной и функциональной адаптации работников

Численная адаптация работников к потребностям производства	Функциональная адаптация работников к потребностям производства
Организация лизинга персонала	Разработка программ по обучению и повышению квалификации работников в период спада экономической конъюнктуры
Реализация программ добровольного увольнения (высвобождения) работников	Организация работ на условиях нестандартных режимов рабочего времени
Организация частичного увольнения (высвобождения) работников	Внутрифирменное движение работников (ротация кадров)
Разработка программ планового сокращения (высвобождения) доли работников во всех структурных подразделениях	
Организация административных отпусков	
Программа высвобождения работников, в связи с уходом на пенсию	

Современной прогрессивной моделью численной адаптации персонала к потребностям организации является лизинг персонала.

За рубежом лизинг персонала – явление довольно распространенное. Со всем недавно он стал известен и в Беларуси благодаря деятельности посреднических фирм по занятости и найму персонала [3, с. 69-71].

Лизинг персонала является составной частью современного управления персоналом и означает подбор кадров на временное рабочее место. Лизинг персонала – это форма сотрудничества с работником, когда работодателю не нужно заключать с ним трудовой контракт: обе стороны заключают договор с агентством по найму персонала. От работодателя требуется только предоставления работы и оплата услуг агентства, причем всю бухгалтерию и персональный расчет с каждым сотрудником ведет само агентство.

Агентства ведут работу с той рабочей силой, которая готова работать на временной основе, а затем предлагают их как временных сотрудников в аренду предприятиям, заинтересованных в определенных специальностях, на определенное время и за определенную плату. Лизинг персонала может осуществляться и без участия агентства по найму. Договор могут заключить между собой два предприятия, одно из которых испытывает временный недостаток в рабочей силе, а другое – ее временный избыток [3, с. 69-71].

Однако, практика передачи в “аренду” временно излишних работников требует решения ряда юридических проблем, связанных с социальной защитой работников. Именно из-за неразработанности нормативных актов сдерживается использование подобной практики трудовых отношений на белорусских предприятиях.

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием различных факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к падению спроса на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. В данных условиях предприятие должно принимать меры по оптимизации численности его рабочей силы в соответствии с реальными потребностями, т.е. численно адаптироваться к потребностям сложившимся на данный момент.

Важнейший элемент эффективной компании по оптимизации численности персонала – определение реальной потребности в рабочей силе и подготовка прогноза изменения этой потребности. После этого необходимо произвести детальное сопоставление и наличия рабочей силы, определив несоответствие между ними, как с точки зрения количества работников, так и с точки зрения их квалификационных характеристик. Выявление несоответствия ложится в основу оптимизации численности.

Планирование высвобождения, или сокращения работников является одной из форм численной адаптации работников к потребностям производства. При этом решаются задачи, которые возникают, когда появляется излишек запланированной рабочей силы по сравнению с запланированной потребностью в ней. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда) позволяют регулировать внут-

рифирменный рынок труда в процессе планирования оптимизации численности работников.

Целью планирования высвобождения работников является своевременное или опережающее уменьшение излишек рабочей силы. При опережающем высвобождении с помощью прогнозов по высвобождению и планирования альтернатив обеспечения работников занятостью удастся избежать излишек рабочей силы, или преждевременно сократить таким образом штат, чтобы вообще избежать увольнений. В настоящее время опережающее планирование применяется очень часто в странах Западной Европы [1, с. 208-210].

Опыт развитых стран свидетельствует, что работу предприятия по высвобождению рабочей силы не стоит сводить только к увольнению. Увольнение является экономическим и психологическим бременем как для предприятия, так и для работников. Современная практика управления увольнениями различает абсолютное высвобождение (увольнение) и частичное (внутреннее), позволяющее посредством гибкой политики занятости смягчить необходимость сокращения численности рабочей силы [1].

Организационной формой высвобождения работников в этом случае может быть метод

“Лэй-оф” или временное увольнение. Данный метод увольнений применяется в период временного сокращения объема работ. В РБ этот метод представлен в виде отпусков по инициативе администрации с выплатой либо без выплаты денежной компенсации [2, с. 85, ст. 191].

По опыту зарубежных компаний, где управление сокращениями стало постоянной функцией, белорусские предприятия активнее стремятся к цивилизованному способу регулирования трудовых отношений, в том числе и в вопросах сокращения рабочей силы. Это позволяет выделить уже несколько сложившихся методов работы по поводу предстоящих увольнений. Большое значение в практике сокращений имеют различные методы, направленные на стимулирование «добровольного увольнения» или выхода на пенсию.

Метод «открытого окна». Предприятие объявляет, что на строго оговоренный срок действует льготный режим ухода с фирмы. Например, предоставляется право определенным категориям работников (которые являются не востребовавшими в условиях сложившейся конъюнктуры) уходить на пенсию, имея не 27 лет трудового стажа, а – 22 года.

Метод «селективного сокращения». Предприятие собирает заявления тех, кто хотел бы уволиться по льготному режиму. Однако заявления действительны в течение нескольких лет, и администрация сама осуществляет увольнения, избирательно по подразделениям и лицам, в зависимости от ситуации.

Следует заметить, что наряду с традиционными способами осуществления политики увольнения международная практика в последние годы разнообразилась и такими нетипичными процедурами, как аутсорсинг, аутстаффинг. Данные термины достаточно синонимичны и по сути предполагают следующие процессы. Так, аутсорсинг (outsourcing, out в переводе с английского – вне, source – источник) означает использование услуг сотрудников другого предприятия так, как если бы оно было постоянным отделом этого предприятия. Аутстаффинг (stuff – штат, персонал) – позволяет использовать труд работников тогда, когда он нужен, т.е. организационная разновидность лизинга рабочей силы.

Большой интерес вызывает высвобождение, связанное с выходом на пенсию и соответственно метод “скользящего пенсионирования”. Под ним понимается система мероприятий по последовательному переходу от полноценной

трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительными особенностями системы скользящего пенсионирования являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к каждому сотруднику. Для многих зарубежных стран этот период охватывает время с 60-61 до 65 лет у мужчин и, соответственно, с 55-56 до 60 лет для женщин.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к незначительной трудовой нагрузке и тем самым к лишению работника трудовой занятости, а также определенные изменения в оплате труда и установление порядка выплаты пенсионной страховки.

Следует подчеркнуть, что данная система отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику и после его ухода на пенсию. Время от времени бывший сотрудник приглашается предприятием в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях, тем самым предприятие все еще сохраняет возможность использования трудового потенциала этого работника.

Методы функциональной адаптации рабочей силы к потребностям производства, так же имеют свое выражение в различных организационных формах.

Так, одной из форм является организация и разработка программ по обучению и повышению квалификации работников в период спада экономической конъюнктуры. В связи с этим целесообразно разрабатывать программы работы с перспективными работниками, тем самым формировать квалификационное ядро предприятия путем отбора работников для развития их карьеры и использования их трудового потенциала в интересах предприятия.

Главное в работе с такими специалистами – постоянное внимание к работнику и содействие его самореализации в интересах предприятия. Методы работы с перспективной группой работников могут быть следующие:

1. Индивидуальное повышение заработной платы высококвалифицированным работникам, в том числе путем их перевода на контрактные условия труда.
2. Применение различных форм обучения и повышения квалификации, в том числе по владению смежными специальностями.
3. Более четкое распределение обязанностей работника и специальные задания с целью расширения опыта.
4. Разработка методов морального стимулирования с использованием разнообразных методик и постоянного внимания к элитному рабочему персоналу фирмы.
5. Постоянная оценка ожидания работников и их анализ с целью выявления возможных причин неудовлетворенности условиями труда. Работа по предотвращению неудовлетворенности.

Таким образом, данная форма функциональной адаптации работников к потребностям производства призвана сохранять и формировать квалификационное ядро рабочих предприятия путем отбора наиболее квалифицированных работников, составляющих единое индивидуальное лицо предприятия.

Нестандартные режимы рабочего времени являются одной из форм функциональной адаптации работников к изменяющимся экономическим условиям.

Нестандартные режимы рабочего времени, играют важную роль в политике обеспечения занятости. Во-первых, с помощью режимов рабочего времени можно решать проблемы трудовой занятости, возникающие в связи с сокращением объема трудовой нагрузки – будь то кризисное сокращение производства или временное – в связи с переходом на новые виды продукции. Режимы неполного рабочего времени в данной ситуации помогают сохранить на предприятии

кадровый состав наиболее опытных и квалифицированных работников с сокращением или без сокращения их трудовой нагрузки, и как следствие, заработной платы в зависимости от финансовых возможностей предприятия.

В Республике Беларусь важную роль в применении нестандартных форм занятости играет развитие трудового законодательства. В Трудовом Кодексе РБ этому посвящен ряд статей [1, с. 126].

Внутрифирменное движение работников как форму функциональной адаптации можно представить в виде процессов ротации-перемещения работников и ротации-перестановки (перевода) работников. В Трудовом Кодексе Республики Беларусь под перемещением признается поручение нанимателем работнику прежней работы на новом рабочем месте как в том же, так и в другом структурном подразделении, за исключением обособленной на другом механизме или агрегате, но в пределах специальности, квалификации или должности с сохранением условий труда, обусловленных трудовым договором (Трудовой Кодекс РБ ч.1 ст.31) [1].

Переводом признается поручение нанимателем работнику работы по другой профессии, специальности, квалификации, должности обусловленной трудовым договором (Трудовой Кодекс РБ ч.1 ст.30) [1].

По сроку переводы различаются на постоянные и временные. Временные переводы могут быть вызваны как производственной необходимостью, так и простоем.

Ротация-перестановка и ротация-перемещение могут быть вызваны разными причинами, прежде всего характером и объемом имеющейся трудовой нагрузки. Поэтому ротация – одна из форм функциональной адаптации работников, которая в условиях Республики Беларусь помогает сбалансировать наличие трудовых ресурсов и наличие трудовой нагрузки, которая необходима для обеспечения им трудовой занятости.

Таким образом, внутрифирменное движение работников как форма функциональной адаптации – это не только повышение мастерства и квалификации, но и упорядочение стихийных перемещений внутри предприятия и за его пределы, снижение потерь рабочего времени и трудовой нагрузки, связанных с переводами, увольнениями и восполнениями потерь работников. Главными условиями для организации внутрифирменного движения являются степень: потребности производства в сохранении квалифицированных работников, наличие возможностей у предприятия удовлетворить потребности работника в обеспечении их трудовой занятостью и готовность самих работников к движению.

Однако, следует заметить, что внутрифирменное движение будет зависеть от уровня образования сотрудников. Чем выше уровень образования, тем легче и проще проходит процесс внутрифирменного движения.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Кибанов А.** Управление персоналом: регламентация труда. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 480 с.
2. Трудовой кодекс Республики Беларусь. – Мн.: Национальный центр правовой информации РБ, 1999. – 192 с.
3. **Колесников С.** Лизинг персонала: использование чужого сотрудника для получения своей прибыли // Отдел кадров. – 2001. – № 8.

SUMMARY

The analysis of the alternative model of employment regulation is given in the article, this model being able to contribute to the emergence of new forms of employment at Belorussian enterprises.