



МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

ГИБКИЕ РЕЖИМЫ РАБОТЫ КАК АНТИКРИЗИСНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Саранчук С. Ю.

директор по персоналу, АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» (Россия), Россия, г. Екатеринбург,
ул. Восточное шоссе, д. 28, saranchuk@uvz.ru

УДК 331.108
ББК 65.301-640

Цель. Изучение групп интересов государства, менеджмента компании и работников в ситуации введения режима гибкой занятости на промышленных предприятиях.

Методы. Проанализированы организационные формы введения гибкой занятости в западной и российской практике управления персоналом. Приведены статистические данные использования гибких режимов работы в ситуации экономического кризиса в регионах РФ, а также мониторинг использования режима неполной занятости работников в Свердловской области, анализ поведенческих стратегий персонала базируется на результатах авторского социологического опроса работников промышленных предприятий Свердловской области.

Результаты. Выявлены отличительные особенности российской практики использования гибких режимов работы, которые выполняют роль демпфера, смягчающего негативные влияния экономического кризиса на рынки труда. Выявлены изменения в управлении персоналом, которые влекут за собой введение режима гибкой занятости, а также поведенческие стратегии, помогающие работнику сохранить работу в ситуации кризиса и угрозы сокращений.

Научная новизна. Научная новизна заключается в исследовании поведенческих стратегий работодателей и работников промышленного предприятия в ситуации вынужденного введения режима гибкой занятости. Выявлена зависимость индивидуальных стратегий поведения от статуса и материального положения работников промышленных предприятий в условиях гибкой занятости.

Ключевые слова: неполная занятость, изменения в управлении персоналом, промышленное предприятие, стратегии поведения.

FLEXIBLE OPERATION MODES AS THE ANTI-CRISIS TECHNOLOGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

Saranchuk S. Yu.

HR Director, «Research and Production Corporation Uralvagonzavod» OJSC (Russia), 28, Vostochnoe Shosse, Sverdlovsk region,
Nizhny Tagil, Russia, 622007, saranchuk@uvz.ru

Purpose. To study government stakeholder groups, company management and employees in the conditions of introducing flexitime at industrial enterprises.

Methods. Organizational forms of flexible employment introduction are analyzed in Western and Russian personnel management practices. Also, the author provides statistical data of applying flexible modes of operation under economic

crisis in the RF regions and also monitoring the part-time employment mode in the Sverdlovsk region; the analysis of the personnel behavioral strategies is based on the results of the author's sociological survey of employees of industrial enterprises of the Sverdlovsk region.

Results. Distinctive features are revealed of the Russian experience of using flexible modes of operation acting as dampener which facilitates the negative impact of the economic crisis at labor market. Changes in personnel management bringing about introduction of flexitime and also behavioral strategies which help employees to keep a job under crisis and threat of layouts are identified.

Scientific novelty. Scientific novelty lies in researching behavioral strategies of employers and employees of industrial enterprises in the situation of the forced introduction of flexitime. The article reveals the individual behavior strategies dependence on the status and financial situation of industrial enterprises employees under flexible employment.

Key words: part-time employment, changes in personnel management, industrial enterprise, behavior strategy.

Гибкий режим работы традиционно используется в практике мотивации персонала самых разных фирм. Организационные формы использования такого гибкого графика могут быть различны: скользящий график, работа по сокращенной рабочей неделе, распределение работы по одной должности между двумя сотрудниками; работа, как на рабочем месте, так и вне его. Подобная организационная гибкость позволяет варьировать не только время, но и место выполнения должностных обязанностей. Выбор той или иной формы гибкого графика работы зависит от конкретных обязанностей сотрудника и договоренностей между ним и его руководителем, от ситуации на рынке труда. Гибкий график работы может быть инициирован как самим работником, так и работодателем в целях оптимизации использования человеческого капитала.

В Западной практике управления государство стимулирует как работодателей, так и самих работников использовать неполную рабочую неделю для создания дополнительных рабочих мест [1].

Для повышения *заинтересованности работодателей*, в частности во Франции, применяется значительное сокращение налогообложения на социальное обеспечение для предприятий, которые переводят работников на неполную рабочую неделю. Использование неполной занятости позволяет менеджменту компании создавать дополнительные рабочие места, сохраняя профессиональный костяк трудового коллектива. Для того, чтобы мера действовала целенаправленно, льготное налогообложение распространяется только на контракты, касающиеся продолжительности рабочей недели от 20 до 322 часов. В Англии же работники, занятые не более 16 часов в неделю, освобождаются от государственных налогов на социальное обеспечение. В испанском и германском законодательстве в качестве антикризисной меры работодателю позволяют использовать найм работников на неполную рабочую неделю. Распространенные виды такой «мини-джобс»: на несколько полных рабочих дней в неделю или на несколько часов в день, или вообще

без определенного времени – по вызову, когда предприятию потребуется решить какую-либо конкретную задачу или проект [2].

Мерой, стимулирующей работников переходить на неполную рабочую неделю, становится сохранение за ними всех прав в рамках трудового законодательства, мер социальной защиты в рамках корпорации. Дополнительным стимулом для работников является возможность по договоренности с работодателем использования индивидуального графика при неполной рабочей неделе.

Какие плюсы и минусы влекут за собой использование режимов гибкой занятости?

Интерес работодателя: кадровая стабильность, сохранения рабочего потенциала в случае изменения внешней конъюнктуры рынка, плюс экономия на выплате выходного пособия, которое пришлось бы выплачивать работнику в случае его увольнения.

Интерес государства: сохранение социальной стабильности и опять же экономическая мотивация, связанная с тем, работникам, хоть что-то зарабатывающим в режиме неполной занятости, не надо выплачивать пособия по безработице.

Наличие интереса самого работника, который оказывается в режиме «мини-джобс», подвергаются сомнению со стороны профсоюзов: подобная практика противоречит интересам трудящихся, обрекая их на нестабильную работу и невысокие заработки.

Однако, результаты западных исследований (в частности испанской Ассоциации предпринимателей СЕОЕ) показывают, что большинство трудоспособных граждан предпочитают, скорее, работать неполную рабочую неделю, чем жить на пособие. Важно и то, что «мини-джобс» помогают людям поддерживать свою квалификацию, сохраняя свою социальную значимость на рынке труда.

Использование гибких режимов работы характерно и для российских предприятий. Отличительной особенностью российской практики использования гибких режимов работы является преобладание

инициативы работодателя, а не работника в применении этой формы организации труда. Работодатель отдает приоритет таким оперативным механизмам гибкости занятости, как перевод работников на неполную рабочую неделю, административные отпуска, сверхурочная работа.

Другой особенностью российской практики оказываются целевые установки использования режима гибкой занятости. Высокий уровень гибкости занятости обусловлен не столько внедрением новых форм организации труда и управления, сколько реакцией на изменения рыночной конъюнктуры: она растет в кризисный период и снижается в период оживления экономики. «В российской экономике модель гибкости занятости с точки зрения её сущностных (качественных) характеристик можно определить как кризисную» [3], когда она используется в качестве меры краткосрочной адаптации фирмы к неблагоприятным внешним экономическим условиям, обеспечивая относительно быстрое перераспределение трудовых ресурсов. Вынужденный характер использования гибких режимов работы в форме неполной занятости работников, отмечают исследователи российского рынка труда [4, 5, 6] стал апробированной российской практикой в период экономической нестабильности и кризиса. Эта технология

позволяет сохранить резервы труда в условиях постоянно меняющейся потребности в рабочей силе. «Резервирование труда, – отмечают исследователи, – расширяет адаптационные возможности предприятия. В качестве формы временного резервирования труда и выступают режимы неполной занятости работников» [7].

Таким образом, использование работодателем практики перевода персонала на гибкий режим работы демпфирует, т.е. смягчает нежелательные, негативные влияния экономического кризиса на рынки труда.

Современная российская демографическая ситуация выступает, по оценкам профессора Н. Зубаревич, еще одним демпфирующим фактором. Сейчас на рынок труда выходит поколение 90-х, оно на треть меньше предыдущего, а уходит с рынка труда поколение 50-х годов – огромное поколение пика рождаемости. В итоге мы имеем перспективу на ближайшие 3–5 лет падения численности населения в трудоспособном возрасте на 600–800 тысяч человек в год. Этот демографический фактор также смягчает сегодня остроту ситуации с безработицей [8].

В современной российской ситуации практически во всех регионах работодатель активно использует режим гибкой занятости, как в форме неполной

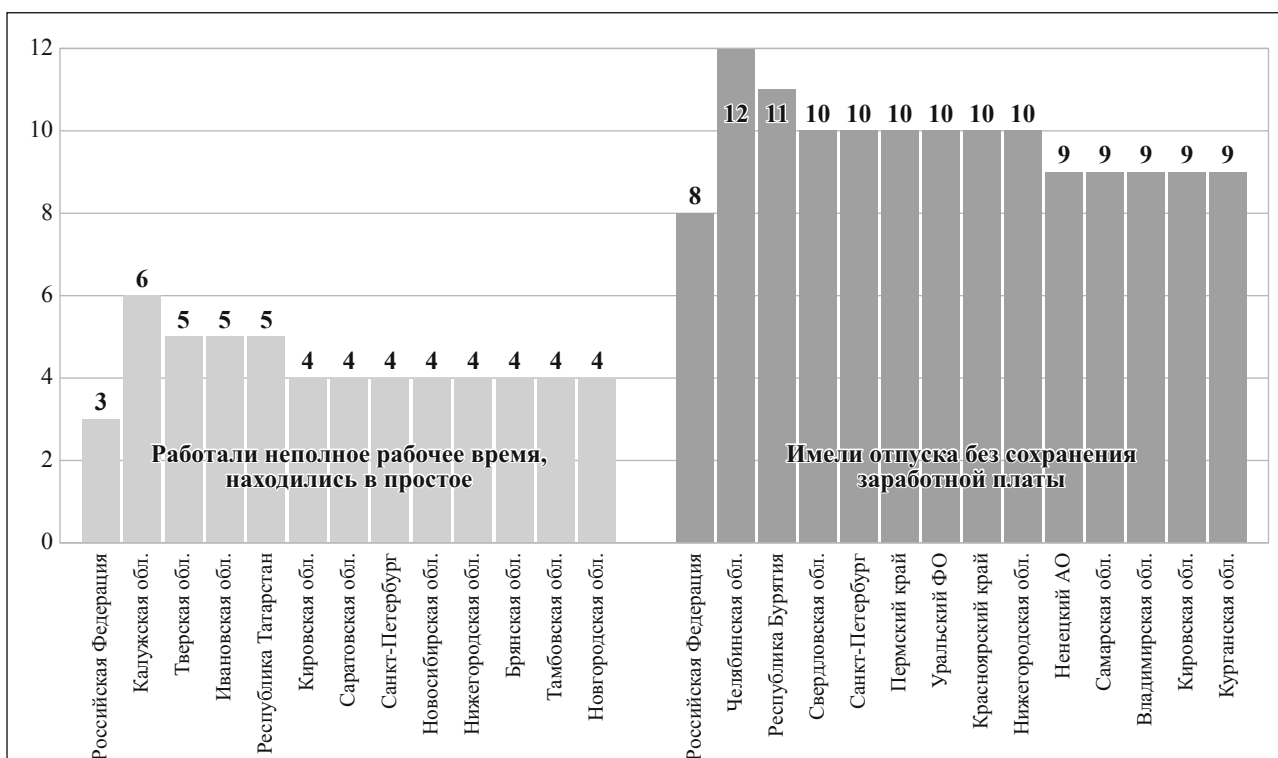


Рис. 1. Уровень неполной занятости в разных формах, в % от списочной численности работников в III квартале 2015 г. Использование гибких режимов работы в ситуации экономического кризиса в регионах РФ [8].

Табл. 1. Использование режима неполной занятости в организациях Свердловской области

	1.01.2014	1.01.2015	1.04.2015	1.10.2015	1.02.2016
Поступили сведения о введении режима неполной занятости от (количество организаций)	58	91	129	122	169
со среднесписочной численностью работающих	7 712	37 949	79 454	64 222	25 968
О введении режима неполной занятости (кол-во работников):	7 712	15 315	21 332	14 447	10 364
неполное рабочее время работают, чел.	7 098	14 015	13 473	8511	8760
в простое по вине работодателя находятся, чел.	486	1 088	7 692	5869	1149
предоставлены отпуска без сохранения заработной платы, чел.	128	212	167	67	455

Составлено автором по [9]

рабочей недели – простоя по инициативе работодателя, так и в форме предоставления работнику отпуска без сохранения заработной платы (рис. 1).

Как обстоят дела в Свердловской области? По данным Департамента по труду и занятости населения Свердловской области [9] уровень общей безработицы по состоянию на 01 января 2016 года составил 6,8 процента (на 01 января 2015 года – 6,5 процента). Общая численность граждан, не имеющих работу, но активно ищущих ее, классифицируемых по методологии МОТ как безработные, составила на 01 января 2016 года 152 542 человека [9] (на 01 января 2015 года – 151 284 человека).

При этом мы наблюдаем активное использование работодателями режима неполной занятости работников. Анализ официального мониторинга с 1 января 2014 до 1 января 2016 годов позволяет выявить следующие тенденции:

- расширяется число предприятий (от которых поступили сведения в центры занятости), использующих режим неполной занятости, с 58 в 2014 году до 169 предприятий в 2016 году;
- режим неполной занятости на этих предприятиях коснулся (по данным на 1 января 2016 года) 25 968 работников (против 7 712 в январе 2014 года).

При этом отмечается рост количества работников, находящихся в простое по инициативе администрации, работавших неполное рабочее время, а также работников, которым были предоставлены отпуска без сохранения заработной платы по соглашению сторон (табл.1).

Какие изменения в управлении персоналом влечет за собой введение режима гибкой занятости?

Менеджмент предприятий может использовать более жесткие тактики в управлении персоналом. Специалисты отмечают, что руководство широко применяет реплейсмент: за меньшие деньги получает хорошего специалиста; мотивируют и обучают

только ключевых сотрудников, демонстрируя, тем самым их значимость для организации. От руководителей подразделений требуют жесткости в управлении людьми, ведь в кризис надо держать сотрудников в тонусе, четко и своевременно выполнять поручения, решать поставленные задачи. Если кто-то начинает выражать недовольство, то реакция руководства компании и HR-службы однозначная: «мы никого не держим» [10].

Какие поведенческие стратегии помогают работнику сохранить работу в ситуации кризиса и угрозы сокращений? Для анализа моделей поведения работников автором был проведен опрос среди работников промышленных предприятий Свердловской области в июне 2015 года. Общий объем выборочной совокупности составил 1170 человек. Из них сотрудники научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод», холдинга УГМК «Уралэлектромедь», ОАО «Серовский механический завод», Качканарского горно-обогатительного комбината, «Машпром», Ирбитского молочного и Березовского монетного щербеночного заводов.

В таблице 2 представлены ответы респондентов на вопрос «Что, по вашему мнению, помогает работнику сохранить работу в ситуации кризиса и угрозы сокращений» (табл. 2).

Анализ ответов респондентов позволяет выделить приоритетные стратегии сохранения своего положения на рынке труда. Работники понимают значимость высокого профессионального уровня – доминирующая стратегия. В качестве антикризисной меры респонденты выражают готовность вкладывать силы в свое профессиональное развитие. Однако, лояльность руководства – необходимое условие сохранения рабочего места в ситуации нестабильности на рынке труда.

Определилась группа респондентов (чуть более 20%), которые плывут по течению, выражая полную

Табл. 2. Что, по мнению респондентов, помогает работнику сохранить работу в ситуации кризиса и угрозы сокращений

Варианты	Процент опрошенных
Высокий профессионализм	35,3
Хорошие отношения с руководством, его поддержка	31,8
Готовность учиться и развиваться	29,8
От работника ничего не зависит, как начальство решит, так и будет	23,5
Редкая профессия	22,3
Затруднились с ответом	6,8
Ваш вариант:	0,8

Составлено автором. Сумма ответов превышает 100 %, поскольку респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

зависимость от решений руководства и неготовность предпринимать активные действия в ситуации угрозы сокращений.

Проведя корреляционный анализ ответов респондентов разного статуса: руководителей, менеджмента среднего звена и рядовых сотрудников, были выявлены следующие тенденции (табл. 3).

Руководители, определяя список работников для перевода на режим неполной занятости, считают, что высокий профессионализм и готовность к развитию – это те качества, которые позволят работнику сохранить свое место в организации. Фактор

лояльности руководства замыкает тройку приоритетов с позиции первых лиц организации.

Менеджмент среднего звена солидарен с приоритетными тактиками индивидуальной траектории поведения: профессионализм и готовность его развивать, вкладывая освободившееся время в обучение. Хорошие отношения с руководством представляют ценность также и для руководителей структурных подразделений.

Рядовые сотрудники также надеются, что их профессиональные качества помогут им сохранить работу в ситуации кризиса и нестабильности. В тоже время, рядовые сотрудники проявляют патерналистские настроения, уповаю на расположение начальства: фактор «хороших отношений с руководством» для них более значим, чем для других категорий респондентов.

Нам было интересно проследить зависимость индивидуальных стратегий поведения от материального положения работников промышленных предприятий. Корреляционный анализ ответов респондентов в зависимости от их материального положения позволил выстроить рейтинг приоритетов в каждой группе респондентов. Корреляционный анализ выявил любопытные тенденции (табл. 4):

Работники, находящиеся на самом низком уровне материальной обеспеченности, убеждены, что от их усилий ничего не зависит, все решает начальство. Среди материально необеспеченных респондентов сильны патерналистские ожидания, они уповают, прежде всего, на добрую волю руководства. И только на третьем месте в рейтинге их приоритетов стоит надежда на собственный профессионализм.

Если перевернуть ситуацию, легко можно предположить, что именно эти установки и становятся причиной низкого материального положения сотрудников.

Табл. 3. Корреляционный анализ ответов респондентов о моделях поведения, которые помогает работнику сохранить работу в ситуации кризиса и угрозы сокращений в зависимости от их статуса в организации

Что помогает работнику сохранить работу в случае сокращений на предприятии, использовании режима неполной занятости	Если Вы в настоящее время работаете, ваш статус в организации		
	руководитель (зам. руководителя) организации	руководитель (зам. руководителя) структурного подразделения	не имею подчиненных
Хорошие отношения с руководством, его поддержка	25 %	24 %	30 %
Высокий профессионализм	41 %	47 %	41 %
Редкая профессия	21 %	20 %	19 %
Готовность учиться и развиваться	33 %	33 %	27 %
От работника ничего не зависит, как начальство решит, так и будет	24 %	18 %	24 %

Составлено автором

Табл. 4. Рейтинг приоритетов респондентов о моделях поведения, которые помогает работнику сохранить работу в ситуации кризиса и угрозы сокращений в зависимости от их материального положения

Рейтинг приоритетов	Материальное положение работника:			
	денег не хватает даже на продукты питания	денег достаточно для приобретения продуктов питания и одежды, но на более крупные покупки приходится откладывать	покупка большинства товаров длительного пользования не вызывает трудностей	денег достаточно, чтобы ни в чем себе не отказывать
I место	От работника ничего не зависит, как начальство решит, так и будет	Высокий профессионализм	Высокий профессионализм	Готовность учиться и развиваться
II место	Хорошие отношения с руководством, его поддержка	Хорошие отношения с руководством, его поддержка	Готовность учиться и развиваться	Высокий профессионализм
III место	Высокий профессионализм	Готовность учиться и развиваться	Хорошие отношения с руководством, его поддержка	Хорошие отношения с руководством, его поддержка

Составлено автором

Работники среднего уровня достатка считают значимым фактором стабильности на рынке труда (1 место в рейтинге) высокий профессионализм. Фактор лояльности к руководству и надежда на его добрую волю доминируют над верой в то, что собственная готовность достигать успехов в саморазвитии помогут им найти достойное место на рынке труда.

Работники выше среднего уровня достатка свой высокий профессионализм и готовность к развитию ставят выше стремления заслужить расположения руководства.

Самая обеспеченная группа респондентов приоритет отдает именно готовности работника к совершенствованию профессионализма. Фактор лояльности руководства занимает достойное третье место в рейтинге приоритетов.

Итак, тенденция такова: чем выше уровень материального положения респондентов, тем большее значение придается готовности к развитию. Причем динамические характеристики, готовность, стремление к развитию ценится больше, чем наличный уровень профессионализма. Думается, что верна и обратная пропорциональная зависимость: именно ориентация на постоянное саморазвитие является значимым фактором материального достатка респондентов.

Литература:

- Хуссманс Р., Мехран Ф., Верма В. Обследование экономически активного населения: занятость, безработица и неполная занятость. Методологическое руководство МБТ/ Пер. с англ. В 2-х кн. М.: Финстатинформ, 1994.
- Черецкий В. Неполная испанская неделя [электронный ресурс]. URL: <http://www.svoboda.org/content/article/25274354.html> (дата обращения 23.04.2016).
- Варшавская Е. Я. Гибкость занятости в российской экономике (теория и практика): автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Кемерово, 2010 [электронный ресурс]. <http://refdb.ru/look/2435050.html> (дата обращения 13.04.2016).
- Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала. М.: Инфра-М, 2010. 896 с.
- Фельдман М. А. Система социального партнерства на предприятиях Свердловской области и проблема эффективности ее регулирования // Вопросы управления. 2016. № 1 (38). [электронный ресурс] <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2016/01/> (дата обращения 13.04.2016).
- Махмудова М. М. Положительная динамика заработной платы населения крупного промышленного региона как результат антикризисного управления в условиях экономической нестабильности (на примере Челябинской области) // Вопросы управления. 2015. № 6 (37) [электронный ресурс] <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2015/06/> (дата обращения 13.04.2016).
- Глазырин С. Ю. Анализ основных закономерностей применения неполной занятости в управлении предприятием // Современные методологические и практические проблемы управления: сборник научных трудов / Под ред. И. В. Лемеш. Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. С. 151–161.
- Зубаревич Н. Развитие регионов: вызовы кризиса и модернизации. МГУ НИСП [электронный ресурс]. URL: <http://www.myshared.ru/slide/664268/> (дата обращения 13.04.2016).



Саранчук С. Ю.

9. Официальный сайт Департамента по труду и занятости населения Свердловской области [электронный ресурс]. URL: <http://www.szn-ural.ru/home/rinoktruda/expressrinok.aspx> (дата обращения 13.04.2016).
10. Пашкина Т. 8 изменений в методах работы успешных HR служб в кризис // Директор по персоналу. 2016. №3.

References:

1. Hussmans R., Mehran F., Verma V. Surveys of economically active population: employment, unemployment and underemployment. Methodological manual MBT / Transl. from English. In 2 bks. M.: Finstatinform 1994.
2. Chernetskii V. An incomplete Spanish week [e-resource]. URL: <http://www.svoboda.org/content/article/25274354.html> (date of reference 23.04.2016).
3. Varshavskaya E. Ya. Employment flexibility in Russian economy (theory and practice): abstract to thesis for the degree of Doctor of Economics. Kemerovo, 2010 [e-resource]. <http://refdb.ru/look/2435050.html> (date of reference 13.04.2016).
4. Kolosova R. P., Vasylyuk T. N., Artamonova M. V., Ludanik M. V. Staff Economics. M.: INFRA-M, 2010. 896 p.
5. Feldman M. A. The system of social partnership in the Sverdlovsk region enterprises and the problem of regulation efficiency // Voprosy upravleniya. 2016. № 1 (38). [e-resource] <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2016/01/> (date of reference 13.04.2016).
6. Makhmudova M. M. The positive dynamic of wages of the population of the major industrial region as a result of anti-crisis management under the conditions of economic instability (exemplified by the Chelyabinsk region) // Voprosy upravleniya. 2015. № 6 (37) [e-resource] <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2015/06/> (date of reference 13.04.2016).
7. Glazyrin S. Yu. Analysis of the basic norms of underemployment in enterprise management // Current methodological and practical problems of management: a collection of scientific papers / ed. by I. V. Lemesh. Novosibirsk: NGAEiU, 2002. P. 151–161.
8. Zubarevich N. Regional development: challenges of crisis and modernization. MSU NISP [e-resource]. URL: <http://www.myshared.ru/slide/664268/> (date of reference 13.04.2016).
9. Website of the Labour and Employment Department of the Sverdlovsk region [e-resource]. URL: <http://www.szn-ural.ru/home/rinoktruda/expressrinok.aspx> (date of reference 13.04.2016).
10. Pashkina T. 8 changes in working methods of successful HR services in crisis // Direktor po personalu. 2016. №3.