

Anna GRZEŚ¹

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ЗАНЯТОСТИ В ОБЩЕСТВАХ И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ (НА ОСНОВЕ СОБСТВЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ЛИТЕРАТУРЫ)

Происходящие в современной экономике изменения (глобализация, технический и организационный прогресс, трансформация экономической системы), реструктуризация оказывают важное влияние на текущую и будущую деятельность многих предприятий в Польше и в других странах. Большое число этих предприятий вынуждено было приспособиться по мере возможности к условиям рынка, чтобы функционировать в окружающей среде. Они стремились удержаться на рынке, а также повысить свою эффективность и конкурентоспособность.

Поэтому вводили они неоднократно значительные преобразования, которые касались следующих областей деятельности: организационной, продуктивно-технологической, финансовой, отношения собственности, а также кадрового состава. Масштаб и глубина этих изменений дифференцировались в разных предприятиях в зависимости от условий, в каких они находились.

Среди этих областей в процессах приспособлений в первую очередь во многих предприятиях вводили изменения в организационной сфере и в сильно связанном с ней кадровом составе. Главная причина кроется в том, что действия в этих сферах можно было начать вводить без значительного употребления финансового капитала временными собственными силами.

Первые результаты, особенно в виде снижения расчётов труда были замечены очень быстро. В виду этого главной целью статьи является анализ ответа на вопросы:

- какие действия, в каком масштабе происходили в области кадрового состава,
- имели ли они влияние на эффективность функционирования обществ?

Анализ и оценка процесса рационализации занятости была проведена на основе литературных и собственных исследований. Собственные исследова-

¹ Dr Anna Grześ – Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku.

ния касались группы 29 обществ работников² принадлежащих к группе малых и средних предприятий. Исследования были проведены на переломе 2002 и 2003 годов.

Следует подчеркнуть, что сфера человеческих ресурсов в современных предприятиях, которые ведут борьбу со своими конкурентами за потребителей, является очень важной. Это работники решают о будущем организации. Затем, чтобы в предприятиях повысилась экономическая эффективность и чёткость необходимы компетентные кадры. По-этому должна быть проведена рационализация занятости.

Рационализация занятости – это важный и трудный процесс, который должен быть соотнесен с другими изменениями. Проявляется он в:

- приспособлении уровня занятости в соответствии с потребностями рынка и стратегией развития фирмы,
- изменениях в квалификационно – профессиональной структуре по возрасту и трудовому стажу,
- лучшем мотивировании к труду, более эффективной системе вознаграждения, профессиональному обучению и подготовке кадров, формированию новой культуры труда³,
- уменьшению персонала⁴.

Выше указанные действия имеют и количественный и качественный характер. Следует сказать, что приспособление количественное, связанное со снижением относительно высоких постоянных расходов, ведёт к редукации персонала. Приспособление качественное обозначает движения на рабочих местах, но не всегда обозначает уменьшение занятости. Добавочно, в экономике большинства современных предприятий в мире замечается тенденция к снижению расходов труда и направлению к технологическим и организационным изменениям.

В процессе рационализации занятости лежат два источника. Первый – это преобразования прошедшие в других областях организации (технологии, собственности, имущества, организации и распоряжения). Второй – это проблемы, с какими встречаются польские предприятия. Принадлежат к ним: штатные излишества, (раздутые штаты) принятие на работу некомпетентных людей, неясные критерии вознаграждения, низкая культура труда, профессиональные курсы только для работников, которые считаются одними из важнейших, трудности в стабилизации квалифицированных работников при недостатке свободы в уменьшении занятости худших, слабая коммуникация между руководящими и работниками в низу. Эти тенденции находят

² Общества работников – это бывшие государственные предприятия приватизированные путём отдания предприятия в пользование на определённый срок в руки работников, которые купили уделы или акции этого предприятия.

³ Шире об этапах рационализации занятости пишут [A. Sajkiewicz, I. Sajkiewicz, 2002, s. 137-141].

⁴ Очень часто люди отождествляют во-первых, занятость с уменьшением персонала в общем. Это негативно влияет на отношение работников к разным уменьшениям и очень тяжело управляющим вводить новшество.

отражение в результате исследований [S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, 2005, s. 215]⁵. Из них вытекает, что почти на всех предприятиях самыми главными [A. Sajkiewicz, 1998, s. 7] (в 55 на 65 респондентов) являются неправильные критерии вознаграждения модернизации машинного парка, снижение спроса на продукты, ликвидация нерентабельных отделений производства.

Зная источники этого процесса легче вводить в действие анализированный процесс. Исходной точкой в реализации этого процесса является определение наличного состава и уровня его чёткости. Сначала должен быть сделан анализ сильных и слабых сторон кадрового процесса в организации. Имея это в виду, следует обратить внимание на следующие вопросы:

- культура организации – предпочитаемые ценности (стоимости) позиции, степень децентрализации власти,
- компетенции правительства,
- согласие квалификации работников с требованиями рабочих мест,
- инструменты и эффективность мотивирования работников,
- польза методов оценки работников для их развития,
- эффективность подготовки кадров.

Оценка вышеуказанных вопросов имеет важное значение для фирм, для того чтобы ввести желательные действия в области кадровых ресурсов, которые принесли пользу на долгое время. Одним, очень часто используемым, но не всегда экономически обоснованным действием становится уменьшение размеров занятости. К нему следует подходить как к средству приспособления фирмы в окружающей среде, а не как цели самой по себе.

Ещё до сих пор руководителям предприятий редукция персонала кажется самым простым способом решения финансовых хлопот. Такой шаг обозначает кратковременное повышение экономических результатов, которые в дальнейшем снова спадут. Принимая решение о частичном увольнении неоднократно они забываются, что расчёт уволенного покажет реальные накопления. Выступают при этом опасения и тревога среди работников за будущее, за удержание мест работы. Это не влияет на повышение производительности труда, а наоборот проявляет нежелательные экономические и общественные результаты как большие затраты редукции персонала (особенно при групповых увольнениях), снижение мотивировки работников к работе.

Затем следует поставить вопрос, каким должен быть масштаб увольнения занятости, чтобы не мешать нормальному функционированию организации. Полезным при этом было бы, чтобы сохранить порядок введения изменений, именно сначала вводить изменения в организационной структуре, а в следующем сокращать занятость, никогда наоборот⁶. Когда фирма начинает выходить из кризиса, начинает больше производить и продавать. Это требует занятости

⁵ Частично они находят поребление и в собственных исследованиях, в которых не все эти причины чьили отмечены.

⁶ Такого типа действия употребляли и большие корпорации, такие как IBM, Eastman, Kodak, Xerox, как многие польские предприятия.

прибавочных кадров с лучшей профессиональной подготовкой или с квалификациями, которых мало было на предприятии, особенно специалистов в области продажи, финансов, маркетинга, информатики или управления [Срав. E. Barlik, 1997].

В зависимости от вакантного рабочего места можно начать поиски специалистов на внутреннем или внешнем рынке труда. Поскольку есть возможность поискать среди своих работников, поэтому быстрее и дешевле пользоваться такой формой рекрутации. Однако на предприятиях, которые имеют старший по возрасту персонал, лучшим расчётом, с точки зрения эффективности и чёткости функционирования организации, будет поиск специалистов на внешнем рынке труда особенно на руководящий пост. Наблюдая исследованные предприятия, замечается, что свыше половины имеют кадры пожилого возраста, которые отрицательно относятся к переменам, считая их как что-то злое.

Такие предприятия добавочно характеризуются кадровым бессилием, что становится барьером для поддержания, а в следующем для повышения эффективности. Иногда в таком случае только финансовое положение наглядно покажет, что скорее надо поменять руководителей и вводить существенные изменения.

В связи с тем, что рационализация занятости касалась тоже обществ работников, сделан анализ объёма этого процесса на основе собранных информации. Заключался он в:

- снижении занятости с целью приспособления количества трудящихся к происходящим действиям, чтобы снизить расходы труда и повысить рентабельность производства и потребительность труда (особенно уменьшилось число работающих в бюро и в обслуживании),
- смене объёма служебных деятельности и обязанности,
- поступление на работу новых работников соответствующих квалификаций и опыта, особенно в отдел торговли и маркетинга, а также технологии (увеличение эластичных систем занятости работников),
- смене существующей до сих пор персональной политики (введение системы оценки работников, повышении квалификации путём профессионального обучения прежде всего специалистов или главнейших работников исполняющих служебные обязанности). Эти изменения представляет таблица 1.

Данные в таблице 1 свидетельствуют о том, что почти 70% исследованных обществ снижало занятость путём натуральных убыли и индивидуальных увольнений работников. Редукции занятости были связаны с преобразованиями в сфере организации и касались 55% фирм. В порядке этих редукций групповые увольнения – трудные в проведении и общественно тяжёлые в акцептации, касались 3 из 29 фирм. Решили о том экономические причины, такие как: большое уменьшение продажи продуктов, значительное увеличение объёма задолженности, необходимость снижения постоянных расчётов себестоимости. Релятивно малый удел этого способа редукции работников

вытекает из того, что были использованы и другие возможности снижения занятости, значительно менее дорогие для фирм.

ТАБЛИЦА 1

Объём действий в сфере рационализации занятости в обществах работников

Объём действий	Количество предприятий N=29	% респондентов
Редукция занятости – групповое увольнение	16 3	55,17 10,34
Уход на раннюю пенсию	20	68,96
Уход по соглашению сторон	21	72,41
Изменение объёма служебных обязанностей	20	68,96
Укрепление дисциплины труда	20	68,96
Улучшение организации работы	16	55,17
Смена системы вознаграждения	17	58,62
Повышение квалификации путём профессионального обучения	7	24,13
Принятие на работу специалистов с техническим образованием	4	13,79
Другие	2	6,9

Источник: Собственные исследования автора.

Кроме количественных действий происходили в исследованных обществах и качественные изменения, о которых напомнила свыше половины респондентов. Эти изменения касались объёма служебных обязанностей, улучшения организации труда и роста дисциплины труда. Их целью было более эффективное использование квалификации и опыта работников. Отсюда следует, что эти действия должны влиять на улучшение качества работы и повышение производительности труда.

Может оказывать беспокойствие факт, что только 25% исследованных фирм хотело своими средствами повышать квалификации своих работников через обучение разными методами. Финансовые средства на эту цель зависят от положения предприятия и его персональной политики. Чем более рентабельная деятельность, тем более общества используют и обратно. Желательно было бы, больше такого типа действий распространять среди персонала. Качественным эффектом проведенных изменений в величине занятости в исследованных обществах и других организациях было также ограничение числа административных рабочих мест, частичное омоложение кадрового состава организации. Наступило тоже небольшое улучшение структуры занятости по образованию. Следует подчеркнуть, что важным фактором является стабилизация

новосформированного персонала, создание условий для развития и соответствующей системы мотивирования. По этому, кроме количественных необходимы и качественные изменения в человеческих ресурсах. Их качество можно улучшить через поддержание образования вместе с самообразованием.

Интересны также вопросы:

- как объём вышеуказанных изменений влиял на величину этой занятости и её динамику,
- какой был уровень измерителей относящихся к человеческим ресурсам, между прочим, производительности труда, динамики снижения/роста расчётов вознаграждения, удела расчёта вознаграждений в расчётах основной деятельности (таблица 2).

ТАБЛИЦА 2

Структура занятости и измерения эффективности в обществах работников в годах 1997-2001

Экономические категории	1997	1998	1999	2000	2001
Количество занятых	101	98	89	87	79
Динамика доходов с продажи	–	82,76	102,53	90,17	89,52
Динамика занятости (в %)	–	77,66	91,46	95,51	88,9
Динамика вознаграждений (в %)	–	125,19	127,16	102,6	95,95
вознаграждения/расходы операционной деятельности (в %)	–	9,39	11,44	12,62	13,71
производительность труда на работника	–	177,94	199,48	188,33	189,64
Показатель ротации запасов по дням	–	34,68	37,61	39,46	40,36
Показатель инкасса należności w dniach	–	29,48	35,06	42,06	45,73

Источник: Собственные исследования автора на основе анкет и неопубликованных статистических данных, заказанных в Воеводском статистическом управлении в Белостоке

Анализ данных касающихся занятости показывает, что в годах 1997-2001 в исследованных обществах проявлялась тенденция к снижению уровня с 2930 в 1997 до 2297 человек в 2001 г. Это обозначает снижение на 21,6% в течении пяти лет. Однако масштаб уменьшения был неравномерный.

В годах 1999 и 2001 увольнения занятости были побольше чем в остальных годах. В 1999 главными причинами такой ситуации было уменьшение спроса на продукты особенно со стороны СНГ повышение капиталовложения на модернизацию активов. Финансовые данные показывали, что несмотря на снижение занятости повысились доходы от продажи в обществах. Номинально в 1999 г. повысились в сравнении с 1998 на 2,53 п.п. и увеличилась в связи с тем

производительность труда. В 2001 году экономическое положение обществ формировалось по другому. Они уже явно прибегали к редукции занятости по экономическим причинам. Снизилась доходность от продажи почти 10,5 п.п. и продолжилось время ожидания денег от потребителей от 25 дней в 1998 до 42 дней в 2001.

Снижение занятости в 2001 касалось 20 из 29 исследованных предприятий. При этом надо заметить, что это действие способствовало снижению расчётов труда в себестоимости. Несмотря на ежегодное снижение занятости, наступал рост (хотя депрессивный) расчёт вознаграждения до 2001г. Имея это ввиду можно констатировать, что не только количественные, но и качественные изменения, о которых писалось, выше, были слишком слабым рычагом к повышению экономической эффективности.

Руководители, хотя принимали решения о снижении занятости, то и так это не содействовало ни поддержанию ни повышению сроков. Можно поэтому внести предложение, что вместе с количественными не продолжались значительные качественные изменения. Они оказались слишком неглубокими, чтобы косвенно влиять на производительность труда и эффективность общества.

Резюмируя эти размышления, следует привести слова знаменитого американского специалиста в области управления человеческими ресурсами – М. Armstronga: „...это люди сегодня распоряжаются разницей между фирмами”⁷. Эти слова показывают, каким важным ресурсом в организации являются работники, их квалификация и опыт. Необходимо мудрое управление ими. Имея ввиду результаты исследований, следует подчеркнуть большое значение качественных изменений для удержания эффективности.

Литература

- Armstrong M., *To ludzie stanowią o różnicach między firmami*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 4.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Barlik E., *Zwalniać czy przyjmować*, „Rzeczpospolita” z 08.01.1997, dział Praca.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- Sajkiewicz A., *Ludzka twarz restrukturyzacji. Jak skutecznie zarządzać zmianami struktury zatrudnienia*, Personel i Zarządzanie, Dodatek Doradca Personalny 1998.
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa 2002.

⁷ Интервью с М. Armstrong [М. Armstrong, 2001, s. 7]. Смотри [М. Armstrong, 2002].

Summary

One of the most essential problems in contemporary enterprises, regardless of their size, is unsatisfactory or worsening economic effectiveness. It is affected by a number of factors, both external and internal, including the human factor, especially activities connected with its rationalization. Thus, the article constitutes an attempt to answer the questions: What were the scope and extent of changes within the sphere of human resources in enterprises? Did they have an impact on the effectiveness of enterprises?