

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРИСПОСОБЛЕНИЕ РАБОТНИКОВ И РАБОТОДАТЕЛЕЙ ДРУГ К ДРУГУ

В. В. Мортиков

Луганский государственный университет имени Владимира Даля,
Луганск, Луганская Народная Республика

Приспособление работников и работодателей друг к другу имеет важное значение для решения многих проблем экономики труда и управления персоналом. Выделяются четыре вида реакции на несоответствие между возможностями и нуждами субъектов трудовых отношений: адаптация работников к требованиям рабочих мест; изменения работниками рабочих мест; изменения работодателями рабочих мест под потребности и квалификацию работников; адаптация работодателей к нуждам и качествам работников. Адаптация работодателей и работников друг к другу, а также изменение ими рабочих мест выступают до известной степени субститутами, позволяющими участникам трудовых отношений эффективно взаимодействовать. Встречая ограничения по одной из четырех реакций на несоответствие характеристик работников и рабочих мест, данные участники прибегают к помощи другой реакции. Автор на основе опыта работы преподавателем вуза исследует изменение работником характеристик рабочего места в системе высшего образования. Для анализа потенциала изменения характеристик рабочих мест используются данные выборочного обследования Росстата. Выделяются и анализируются факторы, определяющие особенности приспособления работодателя и работника друг к другу. Среди них ситуация на рынках готовой продукции и труда, с которыми связана организация (работодатель), профессиональные и личностные качества работника, бюджетные ограничения субъектов трудовых отношений, особенности трудовых соглашений и трудового законодательства.

Ключевые слова: изменение характеристик рабочего места, ограничения на пути приспособления работников и работодателей, трудовые соглашения, трудовое законодательство.

IN-COMPANY ADAPTATION OF EMPLOYEES AND EMPLOYERS TO EACH OTHER

Vitaliy V. Mortikov

Lugansk Vladimir Dahl State University,
Luhansk, Lugansk People's Republic

Adaptation of employees and employers to each other is very important for resolving many problems of labour economics and HR management. There are four types of response to discrepancy between opportunities and needs of labour relation entities: adjustment of workers to work-place requirements; changes in work-places on the part of employees; changes in work-places by employers necessary to comply with needs and qualification of workers; adaptation of employers to needs and qualities of workers. Adaptation of employers and employees to each other and changing work-places by them act, to a certain extent, as substitutes, which allow labour relation participants to interact effectively. Having faced restrictions by one of the four mentioned response to discrepancy between workers' characteristics and work-places, the given participants turn to another response. The author using the experience of a university lecturer researches changes in work-place on the part of employees in the system of higher education. To analyze the potential of changing work-place characteristics the data of Risstat selective study was used. Factors showing specific features of adaptation of employees and employers to each other were identified and analyzed. Among them the author mentioned the situation on markets of finished products and labour, where the organization (employer) is involved, professional and personal qualities of worker, budget restrictions of labour relation entities, specific features of labour contracts and legislation.

Keywords: changing characteristics of work-place, barriers on the way of adaptation of employees and employers, labour contracts, labour legislation.

Одним из актуальных аспектов изучения любого рынка является анализ механизма подстройки спроса и предложения друг к другу, которая включает взаимное приспособление рыночных субъектов, стоящих за спросом и предложением. Данная тема особенно актуальна в отношении рынков сложных объектов купли-продажи, какими являются, в частности, рынки рабочих мест и труда. На этих рынках происходит приспособление работодателей и работников, соискателей рабочих мест друг к другу.

Объяснение процессов приспособления участников рынка труда нашло отражение в теориях поиска (*search theory*) [13] и мэтчинга (*matching theory*) [11]. Теория поиска утверждает, что отысканию оптимального союза работодателя и соискателя рабочего места предшествует определенное время поиска. В этом поиске соискатель ориентируется на высокую оплату труда, приемлемые незарплатные компоненты компенсации, безопасные условия труда. Работодатель ищет претендента, отвечающего требованиям для выполнения необходимой ему работы. В результате соискатель и работодатель находят друг друга, между их запросами устанавливается соответствие.

Иначе говоря, стороны трудовых отношений адаптируются друг к другу. Качество адаптации характеризует эффективность взаимного соответствия работника и работодателя друг другу, т. е. мэтчинга. Качество мэтчинга характеризует продолжительность таких отношений.

Следует выделять два аспекта вопроса: приспособление требований, запросов соискателей вакансий и работодателей в период поиска сторонами трудовых отношений друг друга; приспособление интересов сторон после заключения трудового соглашения и начала трудовой деятельности специалиста.

В первом случае в ходе переговоров соискателя вакансии и работодателя может происходить поиск компромисса путем согласования содержания, условий работы,

ее оплаты. При достижении такого компромисса заключается трудовой договор. Во втором случае приспособление происходит в случае, когда сотрудник начинает работать и что-то меняется (требования к работе, стоимость жизни и т. п.). Возникает необходимость в корректировке интересов сторон трудовых отношений.

Приспособление работников под требования рабочих мест, и наоборот, рабочих мест под качества, нужды работников – это, по сути, установление равновесия на внутреннем рынке труда.

Несмотря на то, что термины «приспособление» и «адаптация» равнозначны, в нашей статье мы трактуем понятия «приспособление работодателей и работников друг к другу» и «адаптация работодателей и работников друг к другу» следующим образом: приспособление работодателей и работников друг к другу происходит в форме их адаптации и в виде изменения рабочих мест и их характеристик. Иначе говоря, приспособление работодателей и работников друг к другу является более общим понятием по сравнению с адаптацией и включает в себя помимо нее и изменение различных характеристик рабочего места. Цель такого расширения понятия «приспособление» – показать, что адаптация как некий акт пассивной реакции на требования, нужды субъекта трудовых отношений дополняется активным изменением характеристик рабочего места.

Можно выделить следующие варианты поведения работодателей и работников:

1. Адаптация работников к требованиям рабочих мест в условиях жесткой позиции работодателя и определенных социально-трудовых стандартов трудового поведения.

2. Изменения работниками различных характеристик рабочих мест в том случае, когда требования к работникам и выполняемым ими функциям являются нежесткими.

3. Изменения работодателями характеристик рабочих мест под потребности и навыки работников.

4. Приспособление работодателей к нуждам и качествам работников.

На основе изучения современной литературы по проблемам экономики труда и управления персоналом можно выделить следующие основные характеристики рабочих мест, к которым адаптируются работники и которые могут быть объектами изменений со стороны работодателей и/или работников:

- количество, объем трудовых функций, интенсивность деятельности;
- условия труда;
- компенсация за трудовую деятельность;
- карьера и обучение;
- график работы;
- отношения работника с клиентами, руководством организации, коллегами.

Среди основных характеристик работника, которые могут быть объектами соответствия/несоответствия, быть изменены и к которым может при известных условиях адаптироваться его работодатель, можно отметить профессиональную квалификацию и личностные качества.

Обширную информацию по трудовым функциям и действиям, необходимым для выполнения работы, в Российской Федерации дают профстандарты, включенные в реестр Минтруда России на 2022 г.¹

Адаптация работников к требованиям рабочих мест в условиях жесткой позиции работодателя и определенных социально-трудовых стандартов трудового поведения.

Проблеме трудовой адаптации принятых на работу специалистов посвящена обширная литература [5], при этом обращается внимание на профессиональную и психологическую адаптацию, определяются пути, оптимальные сроки адаптации, особенности адаптации определенных групп населения [1].

Конечно, проблемы адаптации в основном имеют отношение к новичкам. После адаптации вновь прибывшего работника его трудовой процесс осуществляется бо-

лее или менее гладко. Однако в современных условиях все чаще возникает необходимость постоянного изменения уже занятого в трудовом процессе работника, его квалификации, привычек под новые требования рабочих мест. Адаптация может происходить за счет переобучения, внутрифирменной мобильности персонала, психологической настройки на новую работу, новые функции.

Приспособление работника может проявляться в отношении оплаты труда, ее отдельных элементов, условий выплат, содержания труда, отдельных стандартов выполнения работы и др.

Изменения работниками различных характеристик рабочих мест в том случае, когда требования к работникам и выполняемым ими функциям являются нежесткими.

Традиционно считалось, что объем и содержание трудовых функций регулируются сверху, а работник подстраивается, изменяется под данные функции. На самом же деле всегда существовала известная свобода работника в отношении изменения таких функций.

Одним из обоснований изменения работниками рабочих мест стала концепция «подгонки», приспособления, перестройки, конструирования рабочего места работником под себя (англ. Job crafting), выдвинутая в 2001 г. Вжесневским и Даттоном [15]. По их мнению, изменение рабочего места под себя включает увеличение количества выполняемых задач за счет включения в их число таких, которые более отвечают предпочтениям и наклонностям работника; повышение качества взаимодействия с коллегами, начальством, клиентами; переосмысление значения своей трудовой деятельности для себя, организации и окружающих [14; 16; 17].

В зависимости от желания работников изменять рабочее место их можно разделить на следующие группы:

- *малоинициативные*, работающие в соответствии с инструкциями, которым просто лень, неинтересно что-то менять в сво-

¹ URL: <https://classinform.ru/profstandarty.html>

ей деятельности; они работают от звонка до звонка;

– *инициативные*, которые любят свою работу, ориентируются на карьерный рост и дополнительное материальное поощрение; они изменяют рабочее место с целью улучшения показателей своей деятельности [12];

– *изобретательные в сокращении своих усилий*, на что и направлена их деятельность по изменению рабочего места.

Исследования показывают, что большинство работников так или иначе вовлечены в деятельность по изменению рабочего места под себя [6]. Более всего вовлечены в изменение рабочих мест специалисты, обладающие высокой автономией в своей деятельности. Это прежде всего самозанятые [7] высококвалифицированные специалисты с высокой долей творческого труда. Однако и малоквалифицированные кадры также могут изменять свои функции по различным причинам. Например, уборщица в учреждении может сознательно игнорировать уборку части помещений, выполнять свою работу без необходимой тщательности [10].

В целом же вышеприведенная классификация достаточно условна. Работник может вести себя по-разному в зависимости от ситуации: в одних условиях проявлять инициативу по адаптации рабочего места под себя, в других – быть пассивным в этом отношении.

Изменения работодателями характеристик рабочих мест под потребности и навыки работников. Это вполне естественная реакция на желание работодателей привлечь и удержать работников, стимулировать их к эффективной трудовой деятельности. Такое изменение осуществляется при использовании труда инвалидов [2], для устранения конфликта между семейными и профессиональными функциями специалиста [4].

С постарением рабочей силы все больше внимания уделяется изменению рабо-

тодателями рабочих мест в зависимости от нужд пожилых специалистов [3].

Руководство организаций повышает безопасность рабочих мест, обогащает содержание труда, усиливая его творческий характер, создает дополнительные условия для профессионального, карьерного роста своих специалистов. Одним из откликов работодателя на нужды работника может быть повышение ему заработной платы.

Как правило, всегда существует потенциал для изменения работодателями характеристик рабочих мест под нужды работников: увеличение заработной платы, организация неполного рабочего времени (для пенсионеров, женщин с детьми и др.), корректировка выполняемых обязанностей. Этот потенциал может быть определен долей работников, неудовлетворенных теми или иными характеристиками рабочих мест.

Информация по такой неудовлетворенности представлена в табл. 1, составленной на основе данных выборочного обследования, проведенного Росстатом в Российской Федерации в 2018 г.

Обследование показало, что наиболее удовлетворены различными характеристиками рабочих мест представители органов власти и управления всех уровней, включая руководителей организаций, а также специалисты высшего уровня квалификации, менее всего – неквалифицированные работники. Возможности влияния на данные характеристики рабочих мест различны у разных работодателей в зависимости от сферы деятельности, формы собственности и организационной структуры предприятия, уровня конкуренции на рынке и других факторов. Все эти характеристики рабочих мест являются субститутами: работник может согласиться на меньшую оплату труда, если он уверен в стабильности своего рабочего места, а также в случае профессиональной удовлетворенности.

Т а б л и ц а 1

Потенциал для изменения характеристик рабочих мест

Характеристика рабочих мест	Количественное значение характеристики рабочих мест: доля совсем неудовлетворенных и неполностью удовлетворенных, %	Комментарии и выводы по поводу использования потенциала характеристик рабочих мест
Зарплата	61, по неквалифицированным рабочим – 75	Повышение зарплаты является важным фактором изменения привлекательности рабочего места, особенно для неквалифицированных рабочих
Надежность работы	30	Зависит во многом от стабильности организации, на что она зачастую не влияет
Выполняемые обязанности	24	Могут регулироваться в определенных рамках, определяемых технологией, должностными инструкциями и др.
Режим работы	18	Возможность влияния на эту характеристику зависит от специфики организации, выполняемой сотрудником работы
Условия труда	26	Улучшение характеристики может требовать капиталовложений, но в ряде случаев не нуждается в серьезных затратах
Профессиональная удовлетворенность	34	Зависит от многих факторов, на часть из которых организация может влиять
Моральное удовлетворение	28	Зависит, в частности, от организации труда, содержания работы сотрудника, морально-психологического климата в коллективе, т. е. факторов, на которые организация может влиять

Приспособление работодателей к нуждам и качествам работников. Это происходит в тех случаях, когда работодатель по разным причинам предпочитает сохранять отношения с работником, несмотря на его несоответствие установленным требованиям. Значение подстройки организации к нуждам работников имеет немаловажное значение в укреплении устойчивости первой [8; 9].

Характер, масштабы внутриорганизационной адаптации работников и работодателей друг к другу, а также изменения ими характеристик рабочего места зависят от многих факторов, некоторые из которых перечислены в табл. 2.

Адаптация работников и работодателей, а также изменение рабочих мест происходят в условиях различных ограничений как со стороны работников, так и внешней среды: рыночных, бюджетных, законодательных, технических, технологи-

ческих, психологических, людских, временных.

У предприятия могут существовать жесткие ограничения в одних аспектах взаимоотношений с работниками и относительно мягкие – в отношении других аспектов. В этих условиях для приспособления к неблагоприятным изменениям внешней среды возможны прорывы в тех направлениях отношений с работниками, в которых ограничения являются мягкими, например:

- в условиях более или менее жестких ограничений в отношении количества рабочих мест в период кризисного спада предприятие может пойти по пути ухудшения качества рабочих мест, условий труда работников;

- в условиях жестких ограничений по зарплате предприятие может на время смириться с невысоким качеством труда, низкой квалификацией работников.

Т а б л и ц а 2

**Факторы, определяющие особенности приспособления
работодателя и работника друг к другу**

Фактор	Адаптация работников и работодателей	Изменение характеристик рабочего места
Соотношение сил на рынке труда	Зависит от уровня конкуренции на соответствующих рынках труда рабочих мест	Может происходить достаточно активно со стороны работника при его монопольном положении на рынке труда
Ситуация на рынках готовой продукции организации	Ограничена в условиях острой конкуренции на этих рынках	Может положительно влиять на качество предлагаемой организацией продукции
Свобода работодателя в варьировании зарплаты, объема занятости	Организация адаптирует величину зарплаты при неизменном объеме занятости работника, и наоборот	Среди характеристик рабочего места заработная плата в Российской Федерации, как правило, меняется
Гибкость работодателя в отношении замены работника другим работником, техникой	Потребность в адаптации работодателя сокращается в условиях возможности такой замены	Потребность в изменении рабочего места работодателем сильна в условиях невозможности такой замены
Статус занятости	Весьма ограничена у бюджетников с жесткими требованиями к квалификации, стандартам выполнения работы	Самозанятые (частнопрактикующие врачи, юристы) активно приспособливают характеристики рабочего места под себя
Личностные качества работника, его отношения с руководством, коллегами	Определяют возможность психологической адаптации самого работника, приспособления в случае необходимости к нему руководства	Эти качества во многом определяют возможности подстраивания рабочего места под себя в профессиях, требующих больших объемов коммуникации
Профессиональные качества работника	Адаптация работника происходит в форме изменения квалификации, работодателя – в форме приспособления к профессиональным качествам работника	Происходит при ограниченной возможности профессионального роста специалиста
Бюджетные ограничения	В условиях жесткого бюджетного ограничения работник вынужден адаптироваться к недостаточно благоприятным условиям, содержанию труда при условии удовлетворяющей его оплаты труда	Работодатель изменяет зарплату и другие требующие затрат характеристики в зависимости от жесткости своих бюджетных ограничений
Особенности трудовых соглашений, трудовое законодательство	В более полных, а также эксплицитных соглашениях их стороны вынуждены адаптироваться к многочисленным требованиям этих соглашений	Менее специфицированные, по преимуществу имплицитные соглашения дают больше возможностей для изменения данных характеристик

Ценовое и количественное приспособление предприятия на рынках выпускаемой им продукции может потребовать от него более или менее сильной реакции в форме изменения требований к работникам, ставок оплаты.

Степень подстройки характеристик рабочего места к нуждам работников различается в зависимости от выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. В ряде

случаев предприятие имеет возможность влиять на цены выпускаемой продукции, а поэтому не так стеснено в вопросах инвестиций в улучшение условий труда, оплаты труда: оно может повысить оплату труда, включив разницу в трудовых издержках в цену и избежав таким образом потерь для себя.

Определенное влияние на поведение субъектов рынка труда оказывает их ры-

ночная сила, определяемая уровнем конкуренции в соответствующем рыночном сегменте. Работодатель адаптируется к работнику, если последний обладает монополией в соответствующем сегменте рынка труда. Работник (соискатель вакансии) приспособливается к требованиям работодателя, если последний является монополистом. Между этими крайними вариантами находятся промежуточные, описываемые в литературе моделями олигополии, олигопсонии, монополистической конкуренции и т. д.

Необходимо заметить, что стандарты требований к работникам во многих случаях не зависят от работодателя, поэтому даже в условиях монополии специалиста на рынке труда они не могут работать в угоду последнему.

Приспособление работодателей и работников друг к другу зависит от характера и степени их бюджетных ограничений. Жесткое бюджетное ограничение организации определяет поведение работников в отношении их приспособления к уровню зарплаты, незарплатным характеристикам рабочего места: работник нередко вынужден смириться с профессиональной, моральной неудовлетворенностью от своей деятельности, если она обеспечивает его необходимой зарплатой. Бюджетные ограничения в отношении одних обязательств, направлений трудовых расходов могут быть жестче, чем в отношении других. Например, предприятие обязательно должно выплачивать зарплату, а на мероприятия по соблюдению техники безопасности средства выделять не спешит.

В условиях кризиса предприятие проводит более скрупулезное бюджетирование расходов на персонал, сокращает или вообще ликвидирует такие статьи затрат, как расходы на обучение персонала, на персональный транспорт, на корпоративные подарки и на мобильную связь сотрудников. Прекращается компенсация стоимости бензина для поездок на личном транспорте по служебным делам.

Работодатель может изменять содержание, условия труда, его оплату в зависимости от свободы в варьировании этих характеристик рабочего места. Следует заметить, что в условиях относительной жесткости бюджетных ограничений предприятия реагируют на негативные для них процессы, протекающие во внешней среде, в частности, путем объединения должностных обязанностей нескольких штатных единиц и возложения их на одного работника без увеличения зарплаты.

Определенную гибкость в социально-трудовой сфере обеспечивает работодателю такая составная трудовых издержек, как социальные выплаты.

При определении гибкости подстройки оплаты труда к потребностям наемного специалиста необходимо учитывать и ее теневую составляющую. Например, при необходимости повысить заработную плату работодатель иногда делает это неофициально, прибегая к выплате необлагаемых налогами сумм (так называемая зарплата в конверте).

Приспособление к профессиональным качествам и нуждам работников зависит от гибкости работодателей в отношении замены одних работников другими специалистами, а также замены работников иными факторами производства, в частности техникой. В классических и неоклассических моделях замена одного сотрудника другим или техникой происходит без затруднений. В реальной действительности на пути такой замены возникают препятствия, которые снижают гибкость предприятия в данном отношении:

- трудности в поиске узкого специалиста;
- препятствия, связанные с увольнением работников;
- инвестиционные обязательства, возникающие при приватизации, которые зачастую мешают изменению технологии и замене работников машинами;
- предубеждения работодателя в отношении работников, принадлежащих к

определенным национально-этническим, социальным группам.

При анализе взаимного приспособления работодателей и работников следует учитывать и субъективный фактор: требования одного работодателя, менеджера к квалификации, трудовой деятельности работника могут быть жестче по сравнению с требованиями другого работодателя, менеджера. Случается, что требования к профессионалу, выдвигаемые в соответствии с характеристиками рабочего места, выше или ниже тех, которые предъявляются конкретным работодателем или уполномоченным им лицом.

Определенную роль в масштабах, особенностях приспособления работника и работодателя друг к другу играет характер трудового соглашения между ними. Полное, детально выписанное на бумаге соглашение с эффективным инфорсментом соблюдения сторонами своих обязательств оставляет мало пространства для изменения характеристик рабочего места. В таком соглашении стороны преимущественно адаптируются к его условиям.

Менее специфицированное трудовое соглашение с мягким механизмом принуждения сторон к выполнению его требований дает больше свободы и работодателю, и работнику менять характеристики трудовой деятельности, компенсации за нее. Соответственно, в рамках такого соглашения роль адаптации снижается.

Характером и содержанием заключаемых трудовых договоров во многом определяется и временная гибкость предприятия в изменении характеристик рабочих мест.

Срок выполнения обязательств сторонами такого договора может:

- *строго оговариваться* (например, работнику жестко устанавливается время, в течение которого должна быть выполнена работа);

- *оговариваться мягко* (в отношении одних работ используются нормы времени, а в отношении других – нет);

- *вообще не оговариваться* (на работу можно затратить столько времени, сколько нужно работнику).

Существенное значение в приспособлении работодателей и работников играет трудовое законодательство страны. В соответствии со статьей 73 ТК РФ изменения существенных условий трудового договора, ухудшающие положение работника по сравнению с условиями коллективного договора, не могут вводиться. Изменение иных, кроме специальности, квалификации, должности, существенных условий трудового договора допускается только при наличии такого объективного фактора, как изменения в организации производства и труда.

При перемещении сотрудника условия его трудового договора с работодателем не меняются, движение сотрудника внутри организации происходит без изменения трудовой функции. В соответствии с частью 3 статьи 72.1 ТК РФ перемещение не требует согласия работника и выполняется на усмотрение работодателя без заключения дополнительного соглашения с сотрудником.

В Трудовом кодексе закреплено, что в связи с изменениями в организации производства допускается изменение иных существенных условий трудового договора при продолжении работы по той же специальности или на той же должности. Такое изменение осуществляется без согласования данных иных условий трудового договора с работником, но с соблюдением определенной процедуры. В частности, работодатель должен поставить в известность работника об изменении систем и размеров оплаты труда, льгот, режимов работы, установлении или отмене неполного рабочего времени, совмещении профессий, изменении разрядов, наименования должностей и т. д. не позднее чем за 2 месяца до проведения этих мероприятий (ст. 25 ТК РФ).

Необходимо соблюдение явных и неявных трудовых норм, правил трудового поведения. Нарушение неформальных тру-

довых норм в процессе подстройки специалистом характеристик рабочего места под себя может быть не менее серьезным, чем нарушение формальных правил.

Рассмотрим пример приспособления администрации вузов и профессорско-преподавательского персонала университетов. Примем следующие сокращения:

-- – изменения и адаптация не происходили;

+ – происходили небольшие изменения и адаптация;

++ – изменения и адаптация происходили в значительной степени (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Профессорско-преподавательский персонал вузов: адаптация субъектов трудовых отношений и изменение рабочих мест

Обязанности профессорско-преподавательского персонала	Адаптация работника	Изменение работником рабочего места	Приспособление работодателя
1. Разработка и изменение учебных программ и подготовка учебных дисциплин в соответствии с требованиями	+	+	+
2. Подготовка и чтение лекций, проведение учебных занятий, семинаров и лабораторных работ	+, ++	--, +, ++	+
3. Побуждение студентов к дискуссиям и независимым размышлениям	+	+	+
4. Проведение научных исследований и развитие концепций, теорий и методов для применения в промышленности и других областях	--, +, ++		

1. В условиях динамичных изменений в современной экономике, повышения требований к учебному процессу преподаватели вынуждены разрабатывать новые, а также постоянно совершенствовать прежние учебные программы и дисциплины (+). Конечно же, данная разработка и совершенствование носят индивидуальный, удобный для каждого конкретного преподавателя характер (+). Вполне возможно приспособление вуза к преподавателю, который, совершенствуясь в разработке учебных программ и дисциплин, все же не дотягивает по этому направлению работы до стандарта (+).

2. Более или менее ответственный преподаватель вуза всегда так или иначе готовится к проведению занятий. Однако степень его адаптации зависит от разных факторов, к примеру, читается ли дисциплина впервые или она достаточно освоена (+, ++).

Чтение лекций и проведение практических занятий всегда носят отпечаток личности преподавателя, хотя возможно и

стандартное, основанное на изложении лишь материала учебника отношение к данной обязанности (--, +, ++). Даже если в ходе проведения открытых лекций и обнаруживается недостаточная квалификация преподавателя, администрация, как правило, смирится с этим, особенно если лектор является обладателем ученых степени и звания (+).

3. В процессе приобретения педагогического опыта, освоения учебной дисциплины преподаватель способен стимулировать студентов к активному обсуждению изучаемых вопросов, хотя здесь все достаточно индивидуально и зависит от интереса преподавателя к самой дисциплине, работе со студентами (+). Существуют методические материалы к интерактивному обучению по различным учебным предметам, но каждый преподаватель по-своему организует обсуждение учебных вопросов, творчески подходя к осуществлению данной трудовой функции (+). Администрация вуза, как и в отношении предыдущей трудовой функции, во многих случаях при-

способливается к тому, насколько активно преподаватель стимулирует работу студентов (+).

4. Требования к проведению преподавателями научных исследований существенно различаются в различных вузах и на различных кафедрах. Там, где эти требования достаточно высоки (необходимость иметь публикации, индексируемые в престижных наукометрических базах данных), преподавателю приходится прилагать значительные усилия, изыскивать ресурсы для адаптации к осуществлению данной трудовой функции. В вузах с достаточно скромными требованиями к научной деятельности сотрудников их адаптация может не проходить вообще (--, +, ++). Выбор направления, целей научного исследования, ресурсов для его проведения осу-

ществляется во многих случаях самим преподавателем. Можно сказать, что эту трудовую функцию сотрудник вуза зачастую формирует под себя (+, ++). Администрация вуза при переизбрании преподавателя на новый срок может порекомендовать ему активизировать научно-исследовательскую деятельность, но обычно если преподаватель проявляет себя с положительной стороны при выполнении других трудовых функций, руководство приспосабливается к недостаточной по данному направлению работе (+).

Практически всегда адаптация работника и работодателя необходима после поступления сотрудника на работу. Рассмотрим эту адаптацию на условном примере (табл. 4).

Т а б л и ц а 4

Адаптация работодателя и работника в течение первого полугодия трудовой деятельности

Характеристика работника	Адаптация работника	Изменение работником рабочего места	Приспособление работодателя
1. Образование, квалификация	+	+	--
2. Лидерство, коммуникативные навыки	+	--	++
3. Отношение к выполнению должностных обязанностей	+	++	--

1. В целом уровень квалификации для выполнения работы у работника был достаточен, однако пришлось дополнительно консультироваться с коллегой из соседнего подразделения организации, ознакомиться с необходимой информацией в сети (+). Работник посчитал нужным изменить под себя свое рабочее место, опираясь на опыт предыдущей работы, привнеся определенные новшества в несколько рабочих процессов (+). Работодателя устроили и первоначальная квалификация работника, и его стремление постоянно совершенствоваться (--).

2. В подчинении руководителя в рассматриваемый период находилось 12 сотрудников, с 9 из которых практически сразу возникло взаимопонимание. К трем подчиненным пришлось в той или иной мере приспосабливаться: они были знаю-

щими специалистами, но общение с ними потребовало поначалу от руководителя определенных усилий (+). Подстройки рабочего места по данной характеристике не потребовалось (--).

С самого начала с непосредственным начальником у работника возникли определенные коммуникационные проблемы, связанные с различиями в понимании некоторых рабочих процессов, но потом начальник решил пойти навстречу работнику, поскольку последний показал себя знающим специалистом, которого не хотелось терять из-за данных разногласий (++).

3. У работника поначалу были трудности в приспособлении к необходимости соблюдать стандарты качества. Но затем произошла определенная адаптация: он стал более аккуратен, тщательно относиться к выполняемой работе. При атте-

станции работник получил оценку 4, что соответствует значку (+) табл. 3. Кроме того, по мере увеличения времени работы у работника происходили значительные положительные изменения в осмыслении содержания работы: он постепенно находил в ней новые грани, которые отвечали удовлетворению его потребности в самоактуализации (++). Адаптация работодателя в отношении качества выполнения работником должностных обязанностей не понадобилась (--).

Для теории и практики управления приспособлением работодателей и работников друг к другу важными представляются ответы на следующие вопросы: насколько быстро они приспособливаются друг к другу, сколько времени занимает изменение характеристик рабочего места? В частности, насколько быстро происходит приспособление ставок оплаты, качественное приспособление рабочей силы к требованиям рабочих мест? Гибкость приспособления предприятия и работника друг к

другу на краткосрочных промежутках времени может быть ограничена. На долгосрочных отрезках времени достигается более высокая гибкость предприятия (работника) в отношении изменения характеристик рабочего места, поскольку, в частности, истекают сроки временных трудовых соглашений.

При адаптации работника и работодателя друг к другу возникают определенные издержки, которые различаются в зависимости от возраста: более возрастной работник теряет серьезные специфические навыки при адаптации к работе не по специальности.

Видимо, проблема приспособления работников и работодателей друг к другу всегда будет оставаться актуальной. Скорость и масштабы такого приспособления так же, как и факторы, от которых оно зависит, имеет смысл постоянно исследовать для решения насущных проблем менеджмента.

Список литературы

1. Дятлов Ю. Н., Нотченко В. В. Основные этапы процесса трудовой адаптации осужденных к лишению свободы // Экономика труда. – 2021. – Т. 8. – № 1. – С. 67–78.
2. Кураева Л. Н., Мирзабалаева Ф. И. Практика интеграции инвалидов с ментальными нарушениями в трудовую среду // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – № 1. – С. 179–194.
3. Brussig M., Leber U. After Early Retirement: the Variety of Human-Resource Strategies of Firms Towards Older Employees // Journal for Labour Market Research. – 2019. – Vol. 53. – Issue 15. – P. 1–13.
4. Fiaz S., Qureshi M. A. How Perceived Organizational Politics Cause Work-to-Family Conflict? Scoping and Systematic Review of Literature // Future Business Journal. – 2021. – Vol. 7. – P. 1–18.
5. Gajda J. Professional Adaptation of New Employees to the Organization // CzOTO. – 2019. – Vol. 1. – Issue 1. – P. 929–938.
6. Handel M. J. What do people do at work? // Journal for Labour Market Research. – 2016. – Vol. 49. – P. 177–197.
7. Hanglberger D., Merz J. Does self-employment really raise job satisfaction? Adaptation and Anticipation Effects on Self-Employment and General Job Changes // Journal for Labour Market Research. – 2015. – Vol. 48. – P. 287–303.
8. Lee S. H. Achieving Corporate Sustainability Performance: The Influence of Corporate Ethical Value, and Leader-Member Exchange on Employee Behaviors and Organizational Performance // Fashion and Textiles. – 2020. – Vol. 7. – Issue 25. – P. 1–17.

9. Lee S. H., Ha-Brookshire J. Ethical Climate and Job Attitude in Fashion Retail Employees' Turnover Intention, and Perceived Organizational Sustainability Performance // Sustainability. – 2017. – Vol. 9. – Issue 3. – P. 465.
10. Maletzky de García M. Bridging the State and Market Logics of Refugee Labour Market Inclusion – a Comparative Study on the Inclusion Activities of German Professional Chambers // Comparative Migration Studies. – 2021. – Vol. 9. – Issue 1. – P. 25.
11. Pissarides C. Equilibrium Unemployment Theory. – MIT Press, 2000.
12. Rudolph C. W., Katz I. M., Lavigne K. N., Zacher H. Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes // Journal of Vocational Behavior. – 2017. – Vol. 102. – P. 112–138.
13. Weitzman M. L. Optimal Search for the Best Alternative // Econometrica. – 1979. – Vol. 47. – Issue 3. – P. 641–654.
14. Weseler D., Niessen C. How Job Crafting Relates to Task Performance // Journal of Managerial Psychology. – 2016. – Vol. 31. – Issue 3. – P. 672–685.
15. Wrzesniewski A., Dutton J. E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work // Academy of Management Review. – 2001. – Vol. 26. – P. 179–201.
16. Yin K., Sun J., Chen L. The Effect of Cognitive Crafting on Job Engagement: A Chain-Mediation Model // Chinese Journal of Management. – 2017. – Vol. 14. – Issue 4. – P. 528–536.
17. Zhang F., Parker S. K. Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Integrative Review // Journal of Organizational Behavior. – 2019. – Vol. 40. – Issue 2. – P. 126–146.

References

1. Dyatlov Yu. N., Notchenko V. V. Osnovnye etapy protsessa trudovoy adaptatsii osuzhdennykh k lisheniyu svobody [The Main Stages of the Process of Labor Adaptation of Convicts to Deprivation of Liberty]. *Ekonomika truda* [Labor Economics], 2021, Vol. 8, No. 1, pp. 67–78. (In Russ.).
2. Kuraeva L. N., Mirzabalaeva F. I. Praktika integratsii invalidov s mentalnymi narusheniyami v trudovuyu sredu [The Practice of Integrating People with Mental Disabilities into the Work Environment]. *Ekonomika truda* [Labor Economics], 2022, Vol. 9, No. 1, pp. 179–194. (In Russ.).
3. Brussig M., Leber U. After Early Retirement: the Variety of Human-Resource Strategies of Firms Towards Older Employees. *Journal for Labour Market Research*, 2019, Vol. 53, Issue 15, pp. 1–13.
4. Fiaz S., Qureshi M. A. How Perceived Organizational Politics Cause Work-to-Family Conflict? Scoping and Systematic Review of Literature. *Future Business Journal*, 2021, Vol. 7, pp. 1–18.
5. Gajda J. Professional Adaptation of New Employees to the Organization. *CzOTO*, 2019, Vol. 1, Issue 1, pp. 929–938.
6. Handel M. J. What do people do at work? *Journal for Labour Market Research*, 2016, Vol. 49, pp. 177–197.
7. Hanglberger D., Merz J. Does self-employment really raise job satisfaction? Adaptation and Anticipation Effects on Self-Employment and General Job Changes. *Journal for Labour Market Research*, 2015, Vol. 48, pp. 287–303.
8. Lee S. H. Achieving Corporate Sustainability Performance: The Influence of Corporate Ethical Value, and Leader-Member Exchange on Employee Behaviors and Organizational Performance. *Fashion and Textiles*, 2020, Vol. 7, Issue 25, pp. 1–17.

9. Lee S. H., Ha-Brookshire J. Ethical Climate and Job Attitude in Fashion Retail Employees' Turnover Intention, and Perceived Organizational Sustainability Performance. *Sustainability*, 2017, Vol. 9, Issue 3, p. 465.
10. Maletzky de García M. Bridging the State and Market Logics of Refugee Labour Market Inclusion – a Comparative Study on the Inclusion Activities of German Professional Chambers. *Comparative Migration Studies*, 2021, Vol. 9, Issue 1, p. 25.
11. Pissarides C. Equilibrium Unemployment Theory. MIT Press, 2000.
12. Rudolph C. W., Katz I. M., Lavigne K. N., Zacher H. Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, Vol. 102, pp. 112–138.
13. Weitzman M. L. Optimal Search for the Best Alternative. *Econometrica*, 1979, Vol. 47, Issue 3, pp. 641–654.
14. Weseler D., Niessen C. How Job Crafting Relates to Task Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, Vol. 31, Issue 3, pp. 672–685.
15. Wrzesniewski A., Dutton J. E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, pp. 179–201.
16. Yin K., Sun J., Chen L. The Effect of Cognitive Crafting on Job Engagement: A Chain-Mediation Model. *Chinese Journal of Management*, 2017, Vol. 14, Issue 4, pp. 528–536.
17. Zhang F., Parker S. K. Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Integrative Review. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, Vol. 40, Issue 2, pp. 126–146.

Сведения об авторе

Виталий Владимирович Мортиков

доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры управления
персоналом и экономической теории
ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В. Даля».
Адрес: ГОУ ВО ЛНР «Луганский
государственный университет
имени Владимира Даля», 91034, Луганск,
Луганская Народная Республика,
квартал Молодежный, д. 20а.
E-mail: mvit2015@mail.ru

Information about the author

Vitaliy V. Mortikov

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department for Personnel
Management and Economic Theory
of the SEE HT LPR "LSU named after V. Dahl".
Address: State Educational Establishment
of Higher Training of Lugansk People's
Republic "Lugansk Vladimir Dahl State
University", 20a Molodezhny Quarter,
Lugansk, 91034, Lugansk People's Republic.
E-mail: mvit2015@mail.ru