

УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Главная особенность движения кадров как объекта управления состоит в его двуединой сущности — экономической и социальной, поэтому управление движением кадров сводится к регулированию поведения людей как в сфере труда, трудовой деятельности, так и в сфере потребления материальных и духовных благ.

Поведение людей определяется многими факторами и стимулами, в том числе и различного рода административными регламентациями и ограничениями. Однако не все возможно, да и не все целесообразно регламентировать. В ряде случаев административная регламентация вообще несовместима с целями социалистического общества и к тому же недостаточно эффективна, поскольку личные и коллективные интересы «пробивают себе дорогу» независимо от административных ограничений. Требуется целенаправленное косвенное регулирование поведения людей и трудовых коллективов путем воздействия на факторы, ее определяющие.

Планомерное развитие социалистической экономики вовсе не исчерпывается директивным централизованным планированием. Социалистическая система хозяйства располагает обширным арсеналом средств воздействия на экономические и социальные процессы, позволяющим определять масштабы и направления этих процессов. Под контроль общества могут быть поставлены и процессы движения кадров. Понятно, что управление перемещениями людей, одаренных волей и сознанием, намного сложнее, чем управление вещами, что при этом должны использоваться более совершенные и гибкие методы воздействия, что, наконец, границы планомерности в области движения трудовых ресурсов уже, чем в других областях экономики.

В чем же конкретный смысл управления движением и, в частности, его преобладающей на современном этапе неорганизованной формой — текучестью кадров? Управлять текучестью — это значит планомерно и целенаправленно воздействовать на факторы, причины, ее порождающие, на снижение потерь от нее¹. Целью этого управления является создание таких социально-экономических условий, при которых явление людей соответствовало бы интересам народного хозяйства, предприятия, развития личности. В общем виде цель социально-экономического регулирования текучести кадров можно сформулировать следующим образом: обоснование оптимальных размеров текучести кадров и, следовательно, определение общественно-необходимых социально-экономических условий, обеспечивающих реализацию этого оптимума. Другими словами, цель сводится к созданию благоприятных условий для производственной и социальной деятельности людей, обеспечивающих эффективное использование способности человека к труду, повышение материального благосостояния населения и всестороннее развитие личности, что согласуется с высшей целью социализма (коммунизма)².

Текучесть кадров — сложное социально-экономическое явление, определяемое целым комплексом причин (условиями труда, быта, психологическим климатом в коллективе, региональными условиями и т. д.). Регулировать текучесть кадров можно, воздействуя на все стороны деятельности предприятия посредством комплекса согласованных мер, проводимых в масштабе всего народного хозяйства, отраслей, регионов и отдельных предприятий.

Целевой функцией системы мер по управлению текучестью кадров с позиции хозрасчетного предприятия должно быть ограничение социально-экономического ущерба, наносимого ему сменяемостью работников, и формирование личности труженика, постоянная забота о «наиболее полном удовлетворении растущих материальных и духовных потребностей» его³. При этом степень ограничения текучести кадров может быть количественно определена на основе данных о той ее части, управление которой лежит вне сферы реальных возможностей предприятия. Сложившаяся структура мотивов увольнений по собственному желанию позволяет, в известной мере, выделить причины, устранение которых в значительной степени зависит от предприятия.

При решении проблемы управления текучестью кадров, на наш взгляд, необходимо выделить и отдельно рассматривать каждую из следующих трех основных групп факторов: 1) личностные факторы — социально-демографические параметры производственного коллектива (средний возраст работников, соотношение разных возрастных групп, уровень образования, сред-

ний стаж работы на предприятии и по профессии); 2) факторы, внешние по отношению к предприятию (демографическая ситуация в данном регионе, климатические условия и т. п.); 3) факторы, возникающие на самом предприятии (организация рабочего места, степень механизации труда, состояние системы материального стимулирования, санитарно-гигиенические условия труда и бытовое обслуживание работников, обеспеченность жильем и детскими дошкольными учреждениями).

Если по отношению к первой и второй группам должны быть предусмотрены учет и анализ факторов и определены возможности смягчения или усиления их влияния, то третья группа факторов должна рассматриваться на предприятии как объект активного изменения и оптимизации.

Если учесть структуру мотивов увольнений по собственному желанию, то можно считать неизбежными примерно 60 % увольнений. Это означает, что при существующей структуре увольнений на предприятиях промышленности страны коэффициент неизбежного оборота по выбытию с учетом естественной убыли должен быть, по нашим расчетам, равен около 18 %, а коэффициент текучести 7 вместо фактического 12 %⁴, что соответствует уровню текучести кадров на передовых предприятиях страны. Следовательно, львиная доля устранения причин текучести кадров лежит в компетенции самих предприятий.

Предупреждение реальных увольнений должно основываться не только на анализе структуры мотивов увольнений рабочих по собственному желанию, но и на анализе данных об уровне и мотивации потенциальной текучести, так как именно на этапе готовности работника к уходу с предприятия можно определить, чем вызвана неудовлетворенность данным местом работы и как снизить эту неудовлетворенность, предотвратить тем самым увольнение работника.

Разумеется, нельзя надеяться, что устранение той или иной причины текучести кадров незамедлительно скажется на снижении уровня текучести. Качественный состав (социально-демографическая структура), ценностные установки трудовых коллективов, отдельных работников динамичны. Это влечет за собой изменения требований к условиям трудовой деятельности и изменения в мотивации текучести кадров. Поэтому требуется следить за постоянно изменяющейся информацией о состоянии текучести кадров и своевременно проводить ее анализ.

Процесс управления текучестью кадров можно представить как совокупность управленческих воздействий, направленных на формирование удовлетворенности работника данным предприятием, конкретным рабочим местом. По степени удовлетворенности могут быть выделены четыре группы работников: а) полностью удовлетворенные рабочим местом, предприятием; б) находящиеся в состоянии готовности к уходу с предприятия, к смене рабочего места, но не принявшие окончательного решения о перемещении; в) принявшие решение о переходе на другое место внутри предприятия; и г) принявшие решение об увольнении из-за неудовлетворенности какими-либо элементами организации производства.

В первом случае не возникает текучести кадров, во втором — имеет место потенциальная текучесть, в третьем — внутреннее движение, которое может перерасти в реальную текучесть, если своевременно не решить эту проблему, и в четвертом — реальная внешняя текучесть.

Нужно учитывать, что степень удовлетворенности работника местом работы во многом зависит от особенностей организации производства, и именно здесь находятся основные возможности ограничения текучести кадров (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, использование прогрессивных форм организации труда и т. д.). Вместе с тем, как уже отмечалось выше, следует учитывать и влияние личностных характеристик работника, определяющих мотивацию его поведения, а также наличие многочисленных внешних факторов, влияющих на принятие решения об увольнении (это может быть и такой частный фактор, как желание жить в иных климатических условиях, и такой общий фактор, как обеспеченность региона трудовыми ресурсами). Если изменение личностных характеристик работника (например, квалифицированного рядового) частично зависит от предприятия и может быть планомерно предусмотрено, то по отношению к внешним факторам предприятие может выполнять только функцию учета при управлении текучестью кадров.

Комплексность проблемы текучести кадров определяет необходимость долевого участия в управлении им всех служб предприятия. Функции каждой службы должны быть четко определены. Координацию работ по управ-

лению текучестью кадров целесообразно поручить отделу кадров предприятия (или заместителю директора по кадровым вопросам). В настоящее время, когда основное внимание уделяется коллективным формам организации труда, при проектировании системы нужно определить место и роль в решении проблемы линейных руководителей, прежде всего бригадиров, а также мастеров участков, начальников цехов.

Поскольку на многих предприятиях страны нет отработанных форм и методов анализа мотивов увольнений работников по собственному желанию и к тому же, как правило, не ведется систематическое изучение причин и мотиваций потенциальной текучести, то мнение руководителей о преобладающих мотивах увольнения формируется интуитивно. Однако для принятия эффективных мер по сокращению потока увольнений необходима достоверная информация об уровне и основных мотивах как реальной, так и потенциальной текучести на каждом предприятии, на каждом участке производства. Эти и ряд других обстоятельств (высокий уровень текучести кадров, необходимость максимального учета потребностей рабочих, внимание к самому человеку труда) настоятельно требуют создания и функционирования на предприятиях социологических служб, бюро социально-производственной информации.

Основные пути регулирования текучести кадров предприятия могут быть представлены следующими тремя направлениями: координация форм движения кадров; совершенствование производственной адаптации кадров; улучшение условий труда и быта.

Ясно, что часть работ может выполняться в границах совершенствования производственно-технических и социально-экономических условий предприятия безотносительно к проблеме текучести кадров. С учетом же существования последней определяется первоочередность усилий по организации условий труда и быта и выполняется их дифференциация на отдельных участках производства.

Такие же группы работ, как контроль за процессом адаптации поступающих на предприятие работников и координация отдельных форм движения кадров, специфичны, необходимость их выполнения порождена проблемой стабилизации производственного коллектива.

¹ См.: Экономические закономерности воспроизводства трудовых ресурсов и эффективность их использования. Л., 1987. С. 129.

² См.: Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 6. С. 232; Материалы XXVII съезда КПСС. М., 1986. С. 151.

³ Закон СССР о государственном предприятии (объединении). М., 1987. С. 1.

⁴ См.: Народное хозяйство СССР в 1988 году: Статистический ежегодник. М., 1989. С. 376.

М. Г. МУТАЛИМОВ, А. Г. ФОЛЕЖИНСКИЙ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В АРЕНДНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Проблемы заработной платы в любом коллективе на современном этапе развития экономики приобретают особое значение. Это объясняется, во-первых, развитием различных форм собственности и связанным с этим расширением демократизации управления. Эти процессы сопровождаются пересмотром пропорций распределения доходов предприятий и выработкой новых подходов к материальному стимулированию участников производства. Во-вторых, изменением роли государства как субъекта распределительных отношений, связанным с ограничением функций центральных органов управления и расширением прав предприятий в области заработной платы. В-третьих, усилением значения воспроизводственного аспекта в организации заработной платы, что вызвано значительным отставанием уровня и динамики реальной заработной платы от уровня и динамики обеспечения общественно нормального потребления трудящихся, а также резким обострением ситуации на потребительском рынке. В-четвертых, созданием нового мотивационного механизма труда, способного обеспечивать материальное стимулирование работника и как труженика, и как собственника, который не реализуется автоматически, а требует концептуальной отработки принципов формирования заработной платы. В-пятых, особыми требованиями к во-