

## ТРУДОВАЯ МОБИЛЬНОСТЬ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Ефимова М.С.

*ФГБОУ ВПО «Донской Государственный аграрный университет», п. Персиановский, Россия (346493, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова д.1), e-mail: margarita.efimova.2012@mail.ru*

В статье анализируются основные процессы и тенденции трудовой мобильности на российском промышленном предприятии. Автор рассматривает мобильность персонала как один из факторов, определяющих экономическую эффективность и устойчивость промышленного предприятия. Особое внимание в статье уделено анализу причин увольнения работников. Автор представляет методику и результаты социологического исследования мотивов увольнения на конкретном промышленном предприятии – НЭВЗе. Одним из главных обобщений автора по результатам этих исследований является тезис о недостаточной эффективности менеджмента персонала, как одном из главных факторов высокой текучести кадров на предприятии. В статье выделяются четыре направления совершенствования менеджмента персонала на промышленном предприятии: 1.оптимизация целей и принципов кадрового менеджмента, 2.эффективный мониторинг мобильности персонала, 3. внедрение системы менеджмента персонала конкретного предприятия, которая была бы адаптирована к его конкретным особенностям и к особенностям экономической среды его деятельности, 4. разработка эффективной текущей и перспективной кадровой политики предприятия. Автор выделяет в системе управления персоналом на крупном промышленном предприятии три основных блока: 1.управление личностным потенциалом работников, 2.управленческая культура руководителей всех звеньев, 3.культура организации производства. Соответственно этим трем направлениям определяется комплекс мер, направленных на ее качественное совершенствование.

Ключевые слова: трудовая мобильность, менеджмент персонала, мотивы увольнения, социально-психологический климат коллектива.

## LABOR MOBILITY IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Efimova M.S.

*<sup>1</sup>Donskoy State Agrarian University, Persianovsky, Russia (346493, Persianovsky, street Krivoslykova, 1), e-mail: margarita.efimova.2012@mail.ru*

The paper analyzes the basic processes and trends of labor mobility in Russian industrial enterprises. The author considers the mobility of staff as one of the factors determining the cost-effectiveness and sustainability of the industrial enterprise. Particular attention is paid to the analysis of the reasons for dismissal of employees. The author presents the methodology and the results of the survey on specific motives of dismissal on concrete plant - Novocherkassk Electric Locomotive Plant. One of the main author of generalizations based on the results of these studies is the thesis of the lack of effectiveness of personnel management as one of the main factors of high turnover in the company. In the article there are four ways of improving the management of personnel in an industrial plant: 1.optimization of the objectives and principles of personnel management, 2. effective monitoring of staff mobility, 3. introduction of the system of management staff for particular company, which would be adapted to its specific features and characteristics of the economic environment of its activities 4. development of an effective current and future personnel policy. The author identifies at the system of personnel management in large industrial plants three main blocks: 1.managing of personal potential employees 2.managing culture of managers at all levels, 3.culture of organization of productive activities. Accordingly, these three areas it is defined the set of measures aimed at improving its quality.

Keywords: labor mobility, management of personnel, the motives of dismissal, the socio-psychological climate of the team.

Мобильность кадров на промышленном предприятии, с одной стороны, является необходимым и естественным моментом его жизнедеятельности. С другой стороны, нередко, она выступает как одна из главных проблем его эффективности. Это происходит в случае, когда показатели мобильности существенно превосходят по каким-либо причинам средние нормы мобильности для предприятий данного типа в какой-то конкретной отрасли. Для

современных российских крупных промышленных предприятий одним из самых проблематических моментов трудовой мобильности является текучесть кадров, особенно, нижнего звена ИТР, а также рабочих. «Повышенный уровень мобильности, который приводит к оттоку персонала, является причиной дестабилизации кадровой структуры предприятия, нарушения социально-психологического климата в коллективе, снижения показателей эффективности рабочей деятельности и, конечно же, способствует значительному увеличению экономических издержек, связанных с проведением кадровых мероприятий по стабилизации процессов чрезмерной мобильности» [5].

Проблемы трудовой мобильности, и, в частности, высокой текучести кадров обусловлены целым комплексом факторов. Ведущую роль среди этих факторов занимают общие процессы экономических реформ, идущих в России. Эти процессы пока не привели к формированию стабильной и устойчивой экономической и финансовой системы. Экономические условия существования промышленных предприятий нередко являются неблагоприятными, либо систематически осложняются под влиянием неблагоприятной экономической конъюнктуры, локальных и глобальных экономических кризисов. В результате этого «Большая часть проблем, возникших в результате реформирования российских предприятий, либо до сих пор остаются открытыми, либо находятся на «промежуточной» стадии решения и имеют тенденцию к стагнации, то есть к переходу в разряд «системных»» [1, С.38.]. О.А. Коленикова и Р.В. Рывкина доказывают, что до сих пор «Россия не преодолела негативные последствия трансформационного кризиса 1990-х годов. Сегодня, в конце 2000-х, нерешенность кадровых проблем, накопившихся в промышленности, тормозит развитие страны» [7].

Если попытаться выделить главные из комплекса факторов, определяющих высокую текучесть трудовых ресурсов на крупных промышленных предприятиях, то нам кажется, следует согласиться с Градусовой В.Н., которая указывает на отсутствие государственной системы управления трудовыми ресурсами, в результате чего процессы трудовой мобильности фактически отданы на волю стихии проблематической рыночной экономики. «Допустив разрушение прежней системы формирования кадрового потенциала страны, государство пустило этот процесс на самотек. Однако за продолжительный период становления рыночных отношений в России значительного повышения эффективности труда так и не произошло. Одна из причин этого - высокая текучесть кадров, с которой связаны ухудшение качества трудового потенциала, ослабление трудовой мотивации, снижение заинтересованности работодателя в инвестировании средств на профессиональное развитие работника и другие негативные явления» [2].

Одним из существенных факторов, определяющих высокую текучесть кадров, является также отсутствие на большинстве предприятий квалифицированного кадрового менеджмента. «Система закрепления кадров на предприятиях практически не работает... Сменяемость такова, что в последние годы со всей остротой встала проблема профессиональной преемственности, а нехватка квалифицированных рабочих грозит превратиться в серьезный тормоз экономического развития» [2].

Существует ряд объективных тенденций, характеризующих мобильность трудовых ресурсов:

1. мобильность понижается в периоды кризиса или стагнации и повышается в периоды экономической стабильности и роста,

2. текучесть кадров дифференцирована по формам предприятий и организаций и отраслям их деятельности: высокая текучесть в отраслях промышленного производства, низкая текучесть в органах управления, медицине, образовании,

3. «Интенсивный оборот работников осуществляется на низкоквалифицированных рабочих местах, на которые приходят, помимо «летунов», молодежь, безработные, посылаемые службой занятости. По оценкам отделов кадров, от трети до половины их увольняется через несколько месяцев работы»[6],

4. существует возрастная дифференциация трудовой мобильности: у старших возрастных групп она значительно ниже, чем у молодежи.

Поскольку проблемы текучести кадров выражаются в процентном балансе принятия и увольнения работников, постольку особенного внимания, по нашему мнению, требуют процессы увольнения. Процессы увольнения являются объектом внимания многих исследователей. Анализируя процессы трудовой мобильности в 90-х годах, В.И. Кабалина выделяет следующие их особенности. Во-первых, это преобладание найма выбытия, т.е. новые работники принимались не на новые рабочие места, а на замещение выходящих работников. «Основным типом был найм на замещение выбытия. Найм новых работников шел преимущественно на низкооплачиваемые рабочие места, отличающиеся высоким оборотом рабочей силы. Этот тип стал самовоспроизводящимся, что обусловило значительный уровень найма в целом» [6]. Во-вторых, это распространение высокой мобильности на те категории рабочей силы, которые традиционно являются низко мобильными. В-третьих, это распространение в практике найма «возвратной мобильности» и найма по принципу личных связей. Анализируя причины увольнения, Кабалина, опираясь на статистические и социологические данные выстраивает следующую типичную для среднего российского предприятия 90-х годов иерархию: 1.низкая оплата труда, 2.отсутствие

перспектив роста, 3.конфликты с руководством, 4.неудобный график работы, 5.неудобное расположение предприятия. [6]

Подобный анализ трудовой мобильности уже в 2000-е годы на материале Мордовии дают Е.И. Дуданов и О.А. Семенова. Они отмечают на фактическом статистическом материале, что в периоды экономического кризиса показатели трудовой мобильности (баланс прибытия и выбытия работников) снижаются, а в период экономической стабильности и роста повышаются. [3] Представляет интерес анализ причин увольнения на предприятиях на примере, в частности, Мордовии в 2000-е годы. Е.И. Дуданов и О.А. Семенова выстраивают следующую иерархию основных причин увольнения: 1.низкая заработная плата, 2.плохие условия труда, 3.состояние здоровья, выход на пенсию, 4.перемена места жительства, 5.нарушение трудовой дисциплины. [3,С.57.]

В развитие темы трудовой мобильности на промышленном предприятии, нами в 2013 году было проведено социологическое исследование причин неудовлетворенности работников НЭВЗа, повлиявших на увольнение. Целью исследования было выявление факторов неудовлетворенности работников завода, наиболее часто являющихся причинами увольнений. Применялись методы анкетирования увольняющихся работников, структурированного интервью, контент-анализа высказываний. Всего было опрошено 359 увольняющихся работников по собственному желанию. В анкетировании не принимали участие работники, которые увольняются по инициативе работодателя.

По данным кадровой статистики в 2013 году на НЭВЗе наибольшее число увольнений по собственной инициативе пришлось на работников со стажем работы от 1 до 5 лет – 50,4% и меньше года – 29,2%. Наибольшее количество из работников, увольняющихся с трудовым стажем меньше года, это бывшие ученики, срок ученического договора от 1 до 6 месяцев, в зависимости от сложности осваиваемой профессии, после окончания действия договора работодатель предлагает заключить постоянный трудовой договор.

Результаты наших исследований показали, что главным фактором высокой текучести кадров с небольшим стажем работы является несоответствие ожиданий сотрудника с реальной ситуацией. После заключения трудового договора, работник надеется на хорошую заработную плату, хороший трудовой коллектив, а при выходе на рабочее место сталкивается с несправедливым распределением заработной платы в бригаде, работает «как все», а получает меньше всех, так как коэффициент трудового участия (КТУ) проставляется советом бригады исключительно по родственным и дружеским предпочтениям. Также многие работники со стажем меньше 1 года и от 1 до 5 лет в ходе неформальной беседы заявляли, что никакой системы наставничества в цехе нет, никто не занимается проблемами «молодых» работников, в коллективе все настроены враждебно, попасть в так называемую

«мафию» бригады (имеется ввиду совет бригады) очень сложно, а иногда и невозможно, поэтому очень часто работники находят лишь один выход – увольнение.

В результате обобщения высказываний увольняющихся нами был выявлен следующий список проблемных факторов, относящийся к неудовлетворенности трудом на предприятии у работников: 1. невыполнение обещаний по выплате заработной платы, 2. недовольство руководителем подразделения, 3. несправедливое распределение денег внутри бригады, 4. несправедливое распределение работы внутри бригады, 5. конфликтные отношения в коллективе, 6. недовольство работников внедрением инструментов бережливого производства на своем участке, 7. отсутствие перспективы служебного роста.

В настоящее время на заводе профицит большинства профессий, поэтому к увольнению работников нужно подходить с особой осторожностью. Необходимо, чтобы в результате увольнений работников не пострадали специалисты с наиболее важными компетенциями. Для этого руководителям следует обращать внимание на механизмы получения обратной связи от работников, обеспечение открытости информационных потоков на заводе, создание прозрачного механизма начисления заработной платы, исключение возможности продвижения в должности по родственным, дружеским связям. Предполагается использование социометрического исследования в подразделениях, которое позволит установить структуру авторитетности в коллективе.

В-общем, проведенное нами исследование показывает, что главным фактором высокой мобильности работников с небольшим стажем является низкая эффективность менеджмента персонала на предприятии. Менеджмент персонала нуждается в качественном совершенствовании.

Нам кажется, что выявленные нами на примере конкретного предприятия, недостатки менеджмента персонала являются общими для большинства крупных промышленных предприятий. Однако, неэффективный менеджмент персонала – лишь один из факторов недопустимо высокой текучести кадров, особенно, рабочих специальностей на современном крупном промышленном предприятии.

В связи с этим, целесообразно обсуждение общих вопросов совершенствования кадрового менеджмента. Совершенствование кадрового менеджмента включает в себя целый ряд направлений. Прежде всего, здесь необходимо установить эффективные общие **цели и принципы кадрового менеджмента**. «Важнейшая цель современного кадрового менеджмента - создание оптимально стабильных трудовых коллективов путем формирования устойчивого кадрового ядра, состоящего из наиболее квалифицированных работников, обладающих определенным универсализмом и пользующихся среди коллег заслуженным авторитетом... Недооценка этого фактора стабильности коллектива чревата

нарушением преемственности и сложившихся производственных традиций» [2]. По нашему мнению, при определении целей и принципов кадрового менеджмента важно исходить из современных научных общих концепций менеджмента. [4]

**Вторым направлением** совершенствования кадрового менеджмента является эффективный мониторинг мобильности персонала. Эффективный мониторинг мобильности персонала включает в себя не только статистический и социологический анализ мобильности персонала (баланса принятия и выбытия) на самом конкретном предприятии, но и учет ситуации на региональном рынке труда. В процессе данного мониторинга нужно обращать внимание не только на баланс выбытия и убытия, но и на анализ по отдельности процессов выбытия и убытия работников. «Всю деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий: 1)определение уровня текучести кадров; 2)расчет экономических потерь, вызванных текучестью;3) выяснение причин текучести кадров;4) разработка системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы;5) определение эффекта от осуществления комплекса мер, совершенствования процедуры увольнения, снижения уровня текучести кадров» [9].

**Третьим направлением** совершенствования кадрового менеджмента является разработка и реализация на основе современных научных подходов системы менеджмента персонала конкретного предприятия, которая была бы адаптирована к его конкретным особенностям и к особенностям экономической среды его деятельности. Естественно, данная система менеджмента должна быть, с одной стороны, гибкой и эффективно адаптироваться к изменениям внешней экономической ситуации, с другой стороны, перспективной, т.е. предусматривающей высокую устойчивость предприятия к колебаниям экономической ситуации и возможность его прогрессивного развития.

В системе управления персоналом на крупном промышленном предприятии, по нашему мнению, можно выделить три основных блока: 1.управление личностным потенциалом работников, 2.управленческая культура руководителей всех звеньев, 3.культура организации производства. Соответственно этим трем направлениям, можно разделить комплекс мер, направленных на ее качественное совершенствование. Причем, если мы ведем речь о действительном совершенствовании или оптимизации системы менеджмента персонала на предприятии, нельзя преуменьшать значение всех этих трех блоков, а также нельзя игнорировать взаимодействие между ними.

**Четвертым, обобщающим направлением** совершенствования кадрового менеджмента является разработка эффективной текущей и перспективной кадровой политики предприятия. Эффективная кадровая политика, которая возможна только на основе

эффективной реализации первых трех выделенных нами направлений, а также на базе выстроенной эффективной системы менеджмента персонала конкретного предприятия.

Когда на конкретном предприятии все три направления эффективного менеджмента персонала реализованы, когда выстроена и эффективно работает система менеджмента персонала, тогда его кадровая политика должна быть направлена на поддержание гомеостаза системы менеджмента персонала в условиях динамики экономической ситуации.

Когда на конкретном предприятии все три направления эффективного менеджмента персонала не реализованы, когда не выстроена и не работает эффективно система менеджмента персонала, тогда его кадровая политика должна быть направлена на оптимизацию кадрового потенциала предприятия путем выстраивания ее эффективных институциональных основ. «Поэтапное приведение уровня мобильности к нормальному уровню необходимо осуществлять через комплекс управленческих преобразований, производимых в рамках кадровой стратегии предприятия. К ним можно отнести следующие: четкое соответствие мероприятий по набору персонала стратегическим потребностям предприятия, корректировка управленческих методов по отношению к персоналу, пересмотр и развитие системы материального и нематериального поощрения на базе углубленного анализа потребностей работников, возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процесса увольнения с процессом найма, помощь увольняемым сотрудникам и т.д.» [5]

Итак, проблема высокой мобильности персонала на крупном промышленном предприятии является одним из ключевых факторов, снижающих эффективность его деятельности. Для качественного исправления ситуации необходим комплекс мер по четырем основным направлениям: **1. оптимизация целей и принципов кадрового менеджмента**, **2. эффективный мониторинг мобильности персонала**, **3. разработка и реализация на основе современных научных подходов системы менеджмента персонала конкретного предприятия**, **4. разработка эффективной текущей и перспективной кадровой политики предприятия.**

### Список литературы

1. Бондарева Е.А. Новый этап реформирования промышленных предприятий // Российское предпринимательство. – 2008. - № 3. - Вып. 1 (107). - С. 38-42.
2. Градусова В.Н. Управление трудовой мобильностью населения в трансформационный период: На примере Республики Мордовия: Автореф. дис. канд. экон. наук. – Санкт-Петербург, 2004 /Электронная библиотека диссертаций. [М.], 2014 URL:

<http://www.dissercat.com/content/upravlenie-trudovoi-mobilnostyu-naseleniya-v-transformatsionnyi-period-na-primere-respubliki> (дата обращения: 21.10.14).

3. Дуданов Е.И., Семенова О.А. Проблемы трудовой мобильности работников промышленных предприятий в посткризисный период // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2013. – № 1 (25). – С. 54–61.

4. Ефимова М.С. Основные школы научного менеджмента // Вестник Донского государственного аграрного университета. - 2012. - № 4. - С.155-159.

5. Иванков А.А. Трудовая мобильность в переходной экономике как объект социологического анализа: Автореф. дис. канд. социолог. наук. – М., 2005 /Электронная библиотека диссертаций. [М.], 2014 URL: <http://www.dissercat.com/content/trudovaya-mobilnost-v-perekhodnoi-ekonomike-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza> (дата обращения: 21.10.14).

6. Кабалина В.И. Трудовая мобильность: организационные, институциональные и социально-структурные факторы // Социологический журнал. – 1999. - № 3-4. – С.20-35. URL: <http://www.nir.ru/sj/sj/sj3-4-99-kab.html> (дата обращения: 21.10.14).

7. Коленникова О.А., Рывкина Р.В. Кадровые проблемы российской промышленности - где выход? // Демоскоп Weekly: Электронная версия бюллетеня Население и общество. 28.9.-11.10.2009. № 391-392. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2009/0391/analit05.php> (дата обращения: 24.10.14).

8. Кормин Н.Г. Правовые аспекты применения логистического подхода к управлению персоналом промышленного предприятия // Бизнес, менеджмент и право: Электронная версия. 2010. № 2. URL: [http://bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=763](http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=763) (дата обращения: 13.10.14).

9. Николаев О.В. Методы обеспечения стабильности кадров в организации. // Экономический журнал: Электронная версия. 2008. № 4 (14). URL: [http://www.economicarggu.ru/2008\\_4/12.shtml](http://www.economicarggu.ru/2008_4/12.shtml) (дата обращения: 12.10.14).

#### **Рецензенты:**

Николаева Л.С., д.филол.н., профессор, профессор кафедры философии и педагогики, ФГБОУ ВПО Новочеркасская государственная мелиоративная академия, г. Новочеркасск.

Бандурин А.П., д.филол.н., профессор, зав. кафедрой философии и педагогики, ФГБОУ ВПО Новочеркасская государственная мелиоративная академия, г. Новочеркасск.