

Миляева Л.Г.

Кадровая политика предприятий: трансформация приоритетов, анализ, опыт эффективной реализации¹¹

Современный этап экономического развития России, связанный с рыночной моделью хозяйствования, существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. Кадровая политика – целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Кадровая политика – стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующим основным моментам:

1. Во-первых, кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия.
2. Во-вторых, она должна быть достаточно гибкой. Указанное предполагает, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала, а с другой – динамичной, то есть своевременно корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации, конъюнктуры рынка труда.
3. В-третьих, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из реальных финансовых возможностей.
4. В-четвертых, она должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

В то же время, несмотря на «индивидуальный характер», кадровая политика предприятия должна согласовываться со стратегией государственной политики занятости. В данном контексте уместно отметить, что в «Федеральной целевой программе содействия занятости населения Российской Федерации на 1998-2000 гг.», в частности, указывается, что «в условиях ограниченности финансовых ресурсов приоритетными в государственной политике по вопросам занятости как в центре, так и в регионах должны стать направления, ориентирующие в первую очередь на рост эффективности труда, согласование на региональном уровне целевых установок политики в области занятости с кадровой политикой, проводимой на предприятиях и организациях».

Как известно, России в ближайшей перспективе предстоит освоить новую модель занятости, ориентированную на формирование развитого и социально корректируемого рынка труда и предъявляющую новые требования к политике занятости:

Во-первых, регулирующее влияние государства не должно препятствовать реализации требований экономической эффективности, которые предполагают мобильность рабочей силы и высвобождение лишних работников.

Во-вторых, должны создаваться условия для приближения оплаты к необходимым затратам на воспроизводство рабочей силы на основе распределительных механизмов, обеспечивающих стимулирование работников к повышению эффективности труда.

В соответствии с указанным, в современных условиях приоритетными направлениями кадровой политики являются:

- повышение экономической эффективности труда;
- оптимизация численности персонала;
- повышение гибкости рабочей силы;
- создание условий для восстановления основных функций заработной платы: распределительной, производственной и стимулирующей.

Подчеркнем, что занятость – социально-экономическая проблема. К сожалению, в условиях острой нехватки финансовых ресурсов предприятия, усиливая одну составляющую, вынуждены ослаблять другую. Иными словами, реализация целевой задачи кадровой политики сопряжена с разумным компромиссом альтернативных способов решения текущих и перспективных проблем персонал-менеджмента. Поскольку масштабы, темпы, формы и задачи структурных преобразований определяются «на местах» чаще не естественным протеканием переходных процессов, требованиями экономической и социальной рациональности, а, главным образом, позицией руководителей предприятий, их пониманием сути народнохозяйственных проблем и путей их решения, была предпринята попытка проанализировать, как говорится, де-факто приоритеты кадровой политики.

Опираясь, первоначально, на данные мониторингов социально-трудовой сферы, обобщая результаты исследований ученых различных регионов России, было выделено три этапа трансформации приоритетов кадровой политики промышленных предприятий. Комплексный анализ социально-экономических проблем конверсируемых предприятий Алтайского края (главным образом, г. Бийска) позволил «уточнить» временной диапазон ранее обозначенных этапов трансформации приоритетов кадровой политики, а также «увязать» их с этапами конверсии оборонных предприятий^[2], развернутая характеристика которых представлена в таблице 1.

Повышение эффективности труда в условиях крупномасштабной «скрытой безработицы» сопряжено в первую очередь с оптимизацией численности персонала, что на практике означает высвобождение из производства «излишков» рабочей силы. В подобной ситуации (во избежание обострения социальной напряженности в трудовых коллективах) особую актуальность приобретает поиск критериев, позволяющих проводить объективную сравнительную оценку работающих. Думается, что индивидуальный уровень конкурентоспособности работника является, если не единственным, то, по крайней мере, одним из основных критериев.

Таблица 1

Поэтапный анализ приоритетных задач кадровой политики конверсируемых предприятий Алтайского края

Период	Этап конверсии	Этап кадровой политики	Приоритетные задачи кадровой политики
1989-1991 гг.	Первый: разведка	В дореформенный период «кадровую политику» предприятий нельзя обозначить иначе как государственный патернализм	Кадровая политика еще не являлась «проблемной» и, принимая во внимание трудоизбыточность отечественных предприятий, в основном сводилась к избавлению от «балласта»
1992-1994 гг.	Второй: наступление или период «обвальная» конверсии	Первый: преобладание социальной составляющей над экономической	Сохранение трудового коллектива предприятия (преимущественно высококвалифицированных кадров)
1994-1997 гг.	Третий: крушение иллюзий или (этап решительных действий)	Второй: неустойчивого равновесия социальной и экономической составляющих политики занятости	Сохранение «ядра» трудового коллектива; повышение гибкости и рабочей силы
с 1998 г.	Четвертый: подведение итогов	Третий: преобладания экономической составляющей над социальной	Повышение эффективности труда; повышение гибкости рабочей силы

К сожалению, до сих пор, несмотря на повышенную значимость данного показателя, отсутствует типовая методика его исчисления. Предложенные отечественными учеными методики оценки уровня конкурентоспособности персонала либо излишне формализованы, либо ориентированы на конкретную категорию работников (чаще всего, на рабочих и специалистов) или определенный тип предприятия, либо, по мнению самих разработчиков, требуют дополнительной практической проверки. Отмеченные обстоятельства обусловили попытку разработать типовую методику исчисления уровня конкурентоспособности работников, характеризующего степень соответствия их свойств и качеств требованиям функционального и предметного разделения труда.

Для проверки выдвинутых гипотез, на наш взгляд, следует исходить из того, что эконометрическая модель оценки индивидуального уровня конкурентоспособности работника описывается уравнением линейной многомерной регрессии, которое имеет следующий общий вид:

$$Y = \sum_i A_i \cdot X_i + C, \text{ где}$$

Y – зависимая случайная величина;

A_i – коэффициенты уравнения регрессии;
 X_i – независимые случайные переменные;
 C – свободный член уравнения, характеризующий точность расчета.

Суть методики сводится к следующим этапам:

1. Ранжирование профессий работающих предприятий с позиций внутрифирменной значимости. Согласованность мнений экспертов и неслучайный характер согласия (на данном и последующих этапах) проверяются с помощью коэффициента конкордации и статистического критерия хи-квадрат К.Пирсона.

2. Разграничение профессий рабочих и должностей руководителей, специалистов и служащих на однородные группы по сферам деятельности: производство, управление, обслуживание.

3. Утверждение перечня признаков конкурентоспособности работников. На наш взгляд, для всех групп работающих «универсальный» перечень должен включать квалификацию, образование, возраст и стаж работы по профессии. Для отдельных категорий работников, чей труд имеет повышенную значимость для эффективной работы предприятия, его целесообразно дополнить показателем «состояние здоровья».

4. Утверждение по каждому признаку 5-7 градаций.

5. Экспертная оценка по 10-ти балльной шкале градаций признаков конкурентоспособности по однородным группам работников. Результатом данного этапа должно стать определение нормированных (балльных) оценок градаций i -го признака j -ой группы работников (Z_{ij}). Z_{ijmax} – максимальная оценка, соответствующая оптимальной для j -ой группы работников градации i -го признака.

6. Экспертная оценка значимости i -го признака для успешной профессиональной деятельности j -ой группы работников в долях % (Q_{ij}). Значения Q_{ij} определяются с помощью метода попарной ранговой корреляции. Суммарная значимость всех признаков равна 1.

7. Расчет суммы баллов F_{jmax} , соответствующей оптимальной модели специалиста j -ой профессиональной группы, производится по формуле:
 $F_{jmax} = \sum_i Q_{ij} \cdot Z_{ijmax}$.

8. Расчет суммы баллов F_{jk} , набранной конкретным работником j -ой профессиональной группы, производится по формуле:
 $F_{jk} = \sum_i Q_{ij} \cdot Z_{ijk}$.

9. Расчет суммы баллов F_{jk} , набранной конкретным работником j -ой профессиональной группы, производится по формуле:
 $F_{jk} = \sum_i Q_{ij} \cdot Z_{ijk}$.

10. Расчет индивидуального уровня конкурентоспособности «К-го» работника j -ой профессиональной группы производится по формуле:
 $У_{jk} = F_{jk} / F_{jmax}$.

Следует отметить, что оценка градаций признаков уровня конкурентоспособности работников и их сравнительной значимости должна производиться экспертным

комитетом, в состав которого целесообразно включить руководителей и специалистов предприятий-кластеров, имеющих однородные рабочие места, представителей городского Центра занятости населения, социологов и юристов.

Представленная методика, на наш взгляд, может претендовать на типовую, так как вполне пригодна для исчисления уровня конкурентоспособности:

1. Конкретного работника независимо от его профессии и категории (рабочий, руководитель, специалист и т.д.). Это означает, что методика может быть «трансформирована» практически под любые требования, обусловленные спецификой предметного и функционального разделения труда.
2. Группы работников определенной профессии и/или категории.
3. Работников конкретного подразделения и персонала предприятия в целом.

В двух последних ситуациях уровень конкурентоспособности рассчитывается как величина средневзвешенная. В качестве весов, как правило, используется доля работников «одинакового качества» в общей численности оцениваемых. К несомненным достоинствам представленной методики относится широкий спектр возможностей (направлений) ее практического применения, обусловленный высокой значимостью исчисляемого показателя. Информация об уровне конкурентоспособности персонала, например, может быть использована:

1. Для оценки и анализа кадровой ситуации.
2. Для сравнительной оценки работников (в частности, при оптимизации численности персонала – для обозначения «лишних» или при выявлении групп ослабленной конкурентоспособности – для оказания адресной социальной помощи).^[3]
3. При выработке стратегии персонал-менеджмента, ориентированной на реализацию приоритетов кадровой политики.
4. При разработке систем оплаты труда, ориентированных на конечный результат и, следовательно, стимулирующих повышение качества труда.
5. Для обоснованного распределения работников по секторам внутрифирменного рынка труда.

Подчеркнем, что данная методика может быть использована не только руководителями кадровых служб предприятий, но и, к примеру, работниками городских Центров занятости населения при постановке на учет ищущих работу. Думается, что использование уровня конкурентоспособности в качестве комплексного оценочного показателя наемной рабочей силы позволит существенно сократить период поиска «подходящей работы» и, тем самым, сэкономят на выплате пособий по безработице. Кроме того, отмеченное сделает активные меры содействия занятости (в частности, переподготовка безработных, обучение дополнительным и смежным профессиям и др.) более целенаправленными, ориентированными на доведение уровня конкурентоспособности граждан, ищущих работу, «до нужной кондиции». При этом следует иметь в виду, что «внедрение» уровня конкурентоспособности в систему учетных показателей служб содействия занятости населения потребует значительной подготовительной работы (в частности, по

сегментированию предпочтений потенциальных работодателей) и немалых финансовых затрат.

Отметим, что данная методика успешно прошла апробацию на базе двух крупнейших конвертируемых предприятий г. Бийска Алтайского края: ОАО «Полиэкс» и государственном предприятии «Бийский олеумный завод». Выбор предприятий «базового эксперимента» был обусловлен не спецификой апробируемой методики, а продиктован специализацией экономики Алтайского края. Известно, что суммарная доля оборонной промышленности и машиностроения в общем объеме производства края, по-прежнему, велика, а в дореформенный период превышала 50%.

В соответствии с методическими рекомендациями по разработке кадровой политики предприятия, утвержденными Приказом Министерства экономики РФ № 118 от 1 октября 1997г., важнейшим элементом управления персоналом является определение общей стратегии. Стратегия управления персоналом – генеральная линия поведения, ориентирующая на достижение в будущем ключевых целей кадровой политики.

При этом необходимо учитывать следующие моменты:

1. С одной стороны, стратегия управления персоналом является важнейшей составляющей общей стратегии управления предприятием (наряду со стратегиями управления прочими объектами – производством, финансами, маркетингом) и соподчинена ей.
2. С другой стороны, общая стратегия соподчиняет прочие элементы управления персоналом (в том числе, привлечение, отбор, оценку, повышение квалификации и переподготовку кадров, политику заработной платы и социальных услуг, управление затратами на персонал).

Определяя стратегию работы с персоналом, руководство ОАО «Полиэкс» выбрало следующие цели:

- во-первых, сохранить высококвалифицированные кадры, способные выполнить при поступлении оборонный заказ и одновременно освоить новые виды продукции, используя «двойные технологии», а также создать принципиально новые производства;
- во-вторых, социально защитить работников с одновременным повышением эффективности деятельности социальной сферы и уменьшением расходов на ее содержание.

Чтобы достигнуть этих, в принципе, противоречивых целей, была применена так называемая модель «гибкой фирмы», базирующаяся на дифференцированных формах найма и сегментации рынка труда, разграничивающих его на две части: первичный рынок, на котором присутствуют «хорошие» работы, и вторичный (с «плохими» работами). Критерием разделения работ и соответственно секторов рынка труда, объединяющих эти рабочие места, является степень стабильности трудовых отношений. Первичный рынок («ядро») характеризуется, прежде всего, стабильной занятостью в режиме полного рабочего времени. Вторичный рынок («периферия») охватывает занятых неполное рабочее время, сезонных рабочих и работающих по краткосрочным контрактам.

Выделяют несколько причин, обусловивших подобную сегментацию:

Во-первых, структуру рабочих мест определяют применяемые производственные технологии. Как известно, на крупных производствах наряду с работами, требующими специальной подготовки и знаний, существует множество вспомогательных и подсобных работ, для которых такой подготовки не требуется. Таким образом, применяемые технологии уже задают разделение рабочих мест и работников на первичный и вторичный сектора.

Во-вторых, производство подвержено конъюнктурным спадам и подъемам. Предприятие, приспособляясь к изменениям рыночной конъюнктуры, вынуждено применять одновременно две стратегии гибкости: численную и функциональную. Стратегия численной гибкости применяется к работникам периферии. При снижении спроса на продукцию менеджеры фирмы вынуждены сокращать производство, соответственно, либо непосредственно увольняя «лишних», либо вытесняя их посредством снижения уровня заработной платы. При росте спроса на продукцию стратегия персонал-менеджмента меняется на противоположную. Стратегия функциональной гибкости оперирует постоянно занятым контингентом работающих. Если происходит падение производства, то либо временно уменьшается количество рабочих часов в неделю, либо за счет фирмы работников переквалифицируют, обучают смежным профессиям, переводят на другие рабочие места. Следовательно, адаптация предприятия к экономической ситуации происходит за счет высвобождения временных работников и сокращения или внутрипроизводственного перемещения основных работников.

В-третьих, существуют барьеры для мобильности рабочей силы, связанные с той или иной формой дискриминации на рынке труда:

- при найме на работу или увольнении с нее;
- при выборе профессии или продвижении по службе;
- при получении образования или профессиональной подготовки;
- при оплате труда.

В целом воздействие всех указанных причин: технологическая детерминированность профессиональной и квалификационной структур, адаптация в условиях неопределенности к экономической конъюнктуре, дискриминация в сфере труда – обуславливает существование нескольких сегментов рынка труда и ограничивает перелив рабочей силы между ними.

Развитие гибкости трудовых отношений имеет противоречивые последствия. С одной стороны, это способствует повышению экономической эффективности предприятий, экономическому росту, увеличению занятости и благосостояния населения. Гибкость позволяет создавать различные рабочие места, удовлетворяющие требованиям различных категорий работников и позволяющие им реализовывать свой трудовой потенциал. Кроме того, гибкость способствует развитию диверсифицированных форм найма, а следовательно, снижению уровня безработицы. С другой стороны, происходит ослабление степени социальной защиты работников, создаются рабочие места с неустойчивыми формами занятости. Ослабевают влияние профсоюзов, поскольку нестабильность трудовых отношений в периферийных сегментах не позволяет эффективно защищать права трудящихся.

Из мировой практики известно несколько моделей адаптации предприятия к изменяющейся экономической конъюнктуре и определения стратегии в управлении рабочей силой. Наибольшее распространение получила модель Дж. Аткинсона, в которой гибкость и сегментированность рынка труда дополняют друг друга. В модели три концентрических круга, отображающих сегменты внутрифирменного рынка труда. В центре находится «ядро», внутри которого происходит только функциональная адаптация постоянных работников, занятых полное рабочее время. Увольнения и дискриминация этих групп фактически не касаются. Второй круг – периферия – разделен на два сегмента. В первом находятся постоянные рабочие, трудящиеся в режиме полной занятости и подверженные численной адаптации. Во втором сегменте располагаются работающие по краткосрочным контрактам и частично занятые, ученики, стажеры и прочие подобные категории. И, наконец, в третьем круге – временные работники и нанятые на субподрядные работы, то есть те, с которыми предприятие не оформляет юридических отношений, а действует через посредников, агентства по найму рабочей силы. Таким образом, сегментация рынка труда базируется на стратификации занятых по таким показателям, как: стабильность занятости; уровень зарплаты, разнообразные премии, доплаты и формы участия в прибылях; подготовка и переподготовка за счет предприятия; профессиональное и карьерное продвижение и другие.

Обобщая изложенное, подчеркнем, что теория сегментированного рынка труда, став важным шагом к лучшему пониманию отношений занятости, находит все больше сторонников в России. На пути ее эмпирического обоснования встречается немало трудностей, главная из которых заключается в том, что обходятся вопросы об установлении соответствия работников требованиям, вызванным характером рабочих мест, то есть вопросы о способах фактического заполнения рыночных сегментов.

Следует отметить, что ОАО «Полиэкс» в качестве базовой модели «гибкой фирмы» использовало вышеописанную модель Дж. Аткинсона, трансформировав ее с учетом специфики предприятия и намеченной стратегии персонал-менеджмента.

Внедрению сегментационной модели внутрифирменного рынка труда предшествовала огромная подготовительная работа:

1. Разграничение профессий и должностей всех категорий работающих по сферам деятельности: производство, управление, обслуживание.
2. Ранжирование по сферам деятельности профессий и должностей работающих с позиций внутрифирменной значимости.
3. Разработка квалификационных требований по профессиям и должностям исходя из характера основной работы конкретного работника (то есть разряда и специфики работ на основном рабочем месте), а также определенной для данной сферы деятельности стратегии персонал-менеджмента. Как известно, в условиях диверсификации (многопрофильности), значительных колебаний объемов выпуска продукции данная стратегия ориентирована на взаимозаменяемость основного производственного персонала не только в рамках смены, бригады, но и в масштабах всего предприятия (или его подразделения), обуславливая необходимость освоения работником дополнительной и/или смежной профессий.
4. Оценка уровня конкурентоспособности персонала.

5. Разработка системы оплаты труда, позволяющей восстановить основные функции заработной платы: стимулирующую, воспроизводственную и распределительную.

6. Разработка положений, позволяющих стратифицировать занятых на внутрифирменном рынке труда по прочим показателям: системе предоставляемых льгот, затратам на подготовку и переподготовку и т.д.

Прежде чем приступить к анализу модели внутрифирменного рынка труда ОАО «Полиэкс», подчеркнем, что в соответствии с апробируемой методикой конкурентоспособность персонала является результирующей четырех признаков: квалификации, стажа работы по профессии, возраста и образования.

В частности, в таблице 2 отражены результаты балльной оценки градаций трех признаков конкурентоспособности основных производственных рабочих (ОПР), ставшие итогом работы экспертной комиссии. Как известно, в условиях диверсификации производства приоритетным направлением кадровой политики становится повышение гибкости рабочей силы в плане ее использования. Отмеченное достигается за счет таких форм функциональной гибкости, как освоение рабочими смежных и дополнительных профессий. Таким образом, четвертый признак конкурентоспособности – квалификация – является показателем комплексным. Например, для оценки квалификации ОПР используется система, представленная в таблице 3. Очевидно, что применительно к основным производственным рабочим квалификация является результирующей четырех составляющих:

- тарифного разряда рабочего по ЕТКСР и РП;
- освоения рабочим дополнительных профессий (за каждую – 1,5 балла);
- освоения рабочим смежных профессий (за каждую – 1,0 балл);
- творческого потенциала, оцениваемого по количеству поданных за последние 5 лет рацпредложений (за каждое – 0,2 балла).

Таблица 2

Оценка градаций и значимости признаков конкурентоспособности основных производственных рабочих

Признаки конкурентоспособности	Градации признаков конкурентоспособности	Оценка градаций, баллы	Значимость признака, доли %
Квалификация	Данные таблицы 3	Табл. 3	0,60
Стаж работы по профессии	Менее 3-х лет	3,0	0,20
	От 3-х до 10-ти лет	7,0	
	От 10-ти до 20-ти лет	10,0	
	От 20-ти до 30-ти лет	7,7	
	Свыше 30-ти лет	5,3	

Возраст	До 20-ти лет	2,7	0,10
	От 20-ти до 30-ти лет	7,3	
	От 30-ти до 40-ка лет	10,0	
	От 40-ка до 50-ти лет	7,7	
	От 50-ти до 60-ти лет	6,3	
	Свыше 60-ти лет	2,0	
Образование	Практик (сред., незаконч.ср.)	3,7	0,10
	ПТУ по профилю работы	6,3	
	Техникум по проф. работы	8,3	
	ВУЗ по профилю работы	10,0	
	Техникум, ВУЗ не по проф.	6,7	

Таблица 3

Оценка градаций квалификации ОПР

Градации квалификации	Оценка градаций, баллы
1 разряд + Д + С + Р	1 + 1,5?Д + 1,0?С + 0,2?Р
2 разряд + Д + С + Р	2 + 1,5?Д + 1,0?С + 0,2?Р
3 разряд + Д + С + Р	3 + 1,5?Д + 1,0?С + 0,2?Р
4 разряд + Д + С + Р	4 + 1,5?Д + 1,0?С + 0,2?Р
5 разряд + Д + С + Р	5 + 1,5?Д + 1,0?С + 0,2?Р
6 разряд + Д + С + Р	6 + 1,5?Д + 1,0?С + 0,2?Р