

Глава 11. Кадровая политика директората: от социальных приоритетов к экономическим

Кадровая политика как объект социального анализа

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. Это предполагает, с одной стороны, ее стабильность, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала, а с другой – динамичность, то есть своевременное корректирование 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 управления персоналом, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений¹.

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 занятости². Отметим два основных:

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

Второе – 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, регулирующей, воспроизводственной и стимулирующей.

Подчеркнем, что занятость – проблема социально-экономическая. К сожалению, в условиях острой нехватки финансовых ресурсов предприятия, усиливая одну составляющую, вынуждены ослаблять другую. Для наглядности "модель занятости" целесообразно представить в форме двухкамерного цилиндра. Срединное положение "поршня" свидетельствует о равенстве "давления" в обеих "камерах": экономической и социальной. Основными индикаторами "давления" (социальной или экономической напряженности) на уровне предприятия

¹ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск: 1998. 312 с.

² Микульский К. Формирование новой модели занятости // Экономист. 1997. № 3. С. 46–52.

являются: масштаб внутрипроизводственной незанятости ("скрытой" безработицы), показатели экономической эффективности труда и уровень средней зарплаты персонала

Обвальное падение объемов производства, не сопровождаемое адекватным высвобождением "лишних" работников, разряжая давление в социальной камере, нагнетает его в экономической. При этом индикаторы внутрифирменной занятости сигнализируют о нарастании масштабов "скрытой" безработицы, а следовательно, уровня экономического риска.

Таблица 11.1

Эмпирическая шкала уровня риска

№	Вероятность нежелательного исхода (величина риска)	Наименование градаций риска
1	0 – 0,1	Минимальный
2	0,1 – 0,3	Малый
3	0,3 – 0,4	Средний
4	0,4 – 0,6	Высокий
5	0,6 – 0,8	Максимальный
6	0,8 – 1,0	Критический

Отметим, что в настоящее время все еще отсутствуют научно обоснованные рекомендации по определению "приемлемости" того или иного уровня риска в конкретной ситуации³. Как и по большинству других вопросов, в литературе нет единого подхода к формулировке и критериям оценки шкалы риска. Многообразие показателей, посредством которых осуществляется количественная оценка риска, порождает и многообразие шкал риска, являющихся своего рода рекомендациями приемлемости того или иного уровня риска. Так, на основании обобщения результатов исследований многих ученых по проблеме количественной оценки экономического риска была составлена эмпирическая шкала риска⁴, которую рекомендуется применять в качестве количественной оценки риска вероятности наступления рискованного события (таблица 11.1).

По мнению исследователей, первые три градации вероятности нежелательного исхода соответствуют "нормальному" ("разумному") риску, при котором рекомендуется принимать обычные предпринимательские (управленческие) решения. Следует подчеркнуть, что, по мнению большинства ученых, зона повышенного риска находится в интервале от 0,3 до 0,7.

На наш взгляд, вполне допустимо использовать применительно к модели занятости описательные характеристики шкал риска, выделяя четыре градации зон экономического риска:

- приемлемого (минимального);
- допустимого (повышенного);
- критического;
- катастрофического (недопустимого).

В зоне приемлемого экономического риска реализуется оптимальное соотношение между социальной и экономической компонентами занятости. **В зоне допустимого экономического риска** возможен приемлемый (рациональный) компромисс между указанными составляющими, сопряженный с осознанным решением руководства предприятия несколько ослабить экономическую компоненту ради усиления социальной. То есть, во избежание роста социальной напряженности как на самом предприятии, так и в регионе его расположения, сделать приоритетными направлениями кадровой политики сдерживание массовой безработицы и стабилизацию трудового коллектива. **В зоне критического экономического риска**, доминирование социальной составляющей приводит к минимизации экономической, что выражается в резком ухудшении показателей эффективности труда. Очевидно, что пребывание в зоне критического риска может быть только вынужденно временным. Если, попав в указанную зону, оперативно не принять кардинальных управленческих решений по усилению экономической компоненты, риск грозит перерасти в катастрофический.

Таким образом, реализация целевых установок 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.

Первоначально, опираясь на данные мониторингов социально-трудовой сферы и результаты исследований ученых различных регионов России, было выделено три этапа трансформации приоритетов кадровой политики промышленных предприятий.

³ Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 1999.

⁴ Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1998.

Три этапа трансформации приоритетов кадровой политики промышленных предприятий

Первый этап (с начала реформ – с 1992 года – и, примерно, до середины 1994 года) – *период преобладания социальной составляющей над экономической*, что выразилось в усилении защитной функции со стороны руководителей, в их стремлении любой ценой сохранить трудовой коллектив. На данном этапе **приоритетным направлением кадровой политики** становятся: *с одной стороны, сохранение высококвалифицированных кадров, с другой – избавление от балласта*. Характерными признаками данного этапа являлись низкий уровень средней заработной платы персонала и умеренные масштабы "скрытой" безработицы. Таким образом, величины основных индикаторов занятости свидетельствовали о том, что экономический риск не превышал границы допустимой зоны.

К середине 1994 года ситуация изменилась. На передний план (по результатам ранжирования) вышли четыре проблемы: текучесть кадров, избыток рабочей силы, нехватка специалистов и снижение трудовой дисциплины. Если в 1992 году руководители предприятий оценивали излишки рабочей силы, в среднем, на уровне 18%, то в 1994 г. этот показатель возрос до 27,2%. В 1995 г. об избытке работников, согласно обследованию промышленных предприятий, проведенному Центром исследований рынка труда Института экономики РАН, заявили 35,5% руководителей, то есть – каждый третий.

Второй этап (приблизительно с середины 1994 года и по 1997 год включительно) – *период неустойчивого преобладания экономической составляющей над социальной*. Это означает, что при улучшении финансово-экономического положения предприятия социальная составляющая кадровой политики усиливается; при противоположных обстоятельствах – заметно ослабевает. Своеобразной "лакмусовой бумажкой", определяющей доминантную составляющую, является критический уровень скрытой безработицы (индивидуальный для каждого предприятия). В данном контексте, уместно отметить, что до сих пор среди экономистов нет единства мнений относительно критерия трудоизбыточности⁵.

Если отвлечься от цифр и представить ситуацию на качественном уровне, то она будет выглядеть так. При приближении масштаба внутрипроизводственной незанятости к критическому уровню "давление в экономической камере" в силу резкого ухудшения показателей эффективности труда нагнетается до определенного предела, после которого доминирующей становится экономическая составляющая. Предприятие начинает придерживаться стратегии персонал-менеджмента, ориентированной на снижение "экономической" напряженности: оптимизацию численности, сопровождаемую высвобождением излишков рабочей силы из производства.

При "нормализации" масштабов внутрипроизводственной незанятости, то есть при приближении к допустимому для предприятия уровню, начинает преобладать социальная составляющая, а следовательно, усиливается защитная функция работодателя.

Таким образом, при значительном падении объемов производства происходит сокращение персонала; при "оживлении" производства – численность работников стабилизируется, усиливается дифференциация зарплат по конечному результату труда, повышается ее средний уровень. **Отличительной особенностью** данного этапа можно считать *численную адаптацию, а также преобладание такой формы функциональной адаптации, как работа в нестандартном режиме (сокращенные рабочий день и/или неделя)*. Прочие формы функциональной адаптации, связанные с внутривзаводским движением персонала (в частности, профессиональная мобильность, совмещение профессий), применялись на данном этапе только к работникам "ядра", на сохранение которого нацеливались приоритеты кадровой политики. Следовательно, в период 1994-1997 гг. уровень экономического риска чаще оказывался в "критической" зоне, чем в "допустимой", побуждая руководство предприятий к решительным действиям (к сокращению излишков рабочей силы), поскольку дальнейшее наращивание внутрипроизводственной незанятости было бы сопряжено с переходом в катастрофическую зону риска, а следовательно, с "обвальной" трансформацией "скрытой" безработицы в открытую.

Третий этап (с 1998 года) – *период преобладания экономической составляющей над социальной*. К концу 1997 г. стало абсолютно ясно, что невозможно сохранение высокой занятости без повышения экономической эффективности труда. Масштабы внутрипроизводственной незанятости ("скрытой" безработицы) достигли критических размеров. Закономерным результатом отмеченного явилось то, что в последние год-два вектор приоритетов кадровой политики большинства промышленных предприятий изменил направленность в сторону оптимизации численности и повышения эффективности использования трудоустроенной рабочей силы.

Принимая во внимание национальные особенности и менталитет российского населения, можно предположить, что началу третьего этапа во многом способствовали "Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия", утвержденные Приказом Министерства экономики РФ № 118 от 1 октября 1997 г., а также определенные "Федеральной Целевой программой содействия занятости населения

⁵ *Московская А.* Избыточная занятость на промышленных предприятиях России: PRO ET CONTRA // Вопросы экономики. 1998. № 1. С. 59–71; *Капелюшников Р., Аукционек С.* Российские промышленные предприятия на рынке труда // Вопросы экономики. 1995. № 6. С. 48–55.

Российской Федерации на 1998-2000 годы" приоритетные направления в государственной политике занятости, ориентирующие в первую очередь на рост эффективности труда. В последнем документе указывается, что "в регионах с преобладанием моноэкономической структуры производства, в малых городах, где нет еще достаточно реалистичных программ выхода из кризиса и улучшения экономической конъюнктуры (прежде всего в области инвестиций), политика в сфере занятости должна быть преимущественно направлена на сдерживание безработицы и социальную поддержку безработных". И вместе с тем, в документе подчеркивается, что "в таких регионах государственная политика, ориентированная на рост эффективности и ускорение структурных сдвигов в занятости, должна активизировать деятельность исполнительных органов власти по выводу экономики региона из кризиса и разработке соответствующих программ развития".

Таблица 11.2

Поэтапный анализ приоритетных задач кадровой политики конверсируемых предприятий

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 "обвальной" 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 преобладания экономической составляющей политики занятости над социальной	Сохранение "ядра" трудового коллектива; повышение гибкости рабочей силы
с 1998 г.	Четвертый: подведение итогов	Третий: преобладания экономической составляющей над социальной	Повышение эффективности труда; повышение гибкости рабочей силы

Кадровая политика на конверсируемых предприятиях Алтая

К числу указанных регионов относится депрессивный Алтайский край, экономика которого представляет симбиоз военно-промышленного, машиностроительного и аграрного комплексов. Суммарная доля предприятий оборонной промышленности и машиностроения в общем объеме производства края по-прежнему велика, а в дореформенный период составляла более 50%, значительно превышая аналогичный показатель в соседних регионах. В результате складывающейся десятилетиями однобокой специализации региона возникли явные диспропорции как в развитии промышленности, так и в структуре регионального народного хозяйства. В переходный (трансформационный) период дореформенные дефекты народного хозяйства края резко обострились. Помимо охвативших страну общеэкономического и политического кризисов, негативные тенденции в народном хозяйстве края усилила начавшаяся в конце 80-х годов конверсия ВПК, выбранная руководством страны в качестве одного из основных рычагов структурной перестройки экономики. Об особой актуальности проблемы "скрытой безработицы" для региона свидетельствуют следующие цифры. В период 1992–1997 гг. объем промышленного производства России сократился на 47,1% (в ВПК страны – на 71,3%). За тот же период в Алтайском крае спад промышленного производства (с ВПК) составил 68,8%.

Таблица 11.3

Темпы изменения показателей ВПК г. Бийска за 1986-1998 гг., %

Показатель	Темп изменения в среднем за год				
	1986-1988	1989-1991	1992-1994	1995-1997	1998
Объем продукции в сопоставимых оптовых ценах (с 1993 г. – ИФОПП)	+2,4	-6,5	-32,9	+0,5	-7,5
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП)	-0,9	-4,4	-14,9	-5,2	-7,9
Производительность труда	+3,0	-0,9	-27,9	+1,7	+0,5

Исследование социально-экономических проблем предприятий ВПК Алтайского края позволило уточнить временные границы ранее выделенных этапов трансформации приоритетов кадровой политики промышленных предприятий, а также совместить их с четырьмя этапами конверсии (таблица 11.2). Было проведено комплексное обследование ведущих конверсируемых предприятий Бийска – второго после Барнаула промышленного и культурного центра Алтайского края, известного в доконверсионный период лишь узкому кругу посвященных как анклав оборонной химии. В соответствии со спецификой приоритетов политики занятости немаловажно отметить, что Бийск – типичный представитель так называемых закрытых и, одновременно, малых городов, в которых несколько крупных предприятий обеспечивали основную занятость населения. Кроме того, структура промышленного сектора экономики Бийска является по существу "микрোকopiesей" краевой структуры промышленности. В подтверждение отметим, что объем производства промышленного сектора (с ВПК) экономики Бийска в период 1992-1997 гг. сократился (относительно 1991г.) на 62,9%, в целом по ВПК города – на 73,2%, что сопоставимо с краевым уровнем.

Таблица 11.4

Динамика изменения показателей ВПК г. Бийска за 1992-1998 гг., %

Показатель	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Темп изменения ИФОПП	-24,9	-40,2	-33,7	-2,9	+22,5	-18,1	-7,5
Темп изменения численности ППП	-7,2	-13,9	-23,7	-3,0	-3,9	-8,8	-7,9
Темп изменения производительности труда	-18,3	-38,0	-27,3	-1,0	+10,2	-14,3	+0,5

По ведущим конверсируемым предприятиям города за тот же период наблюдается следующая статистика: в ОАО "Полиэкс" объем производства сократился на 88,9% (списочная численность работающих снизилась на 47,3%, промышленно-производственного персонала – на 47,7%, основных производственных рабочих – на 36,0%); в ПО "Сибприбормаш" объем производства снизился на 86,2% (списочная численность промышленно-производственного персонала – на 61,6%, основных производственных рабочих – на 58,6%); на "Олеумном заводе" объем производства сократился на 52,2% (общая численность персонала снизилась на 5,2% – с 3748 чел. до 3554 чел., в том числе рабочих ППП – с 2569 чел. до 2317 чел., то есть на 9,8%).

Обобщенные результаты выполненной работы можно свести к двум моментам:

1. Исследование показало, что в период 1992-1997 гг. на всех без исключения предприятиях ВПК г. Бийска темпы снижения объемов производства значительно превышали темпы сокращения численности работающих.

2. Подтвердилось наличие временного лага между падением объемов производства и сокращением персонала (таблицы 11.3, 11.4).

Данные, характеризующие работу анализируемых предприятий города в дореформенный период, а также протекание первого этапа конверсии представлены в табличных формах 11.5-11.9. Так, в доконверсионный период (1986-1988 гг.) при росте объемов производства наблюдалось незначительное сокращение персонала, что, по-видимому, было связано с увольнением явно ненужной рабочей силы (избавление от "балласта"). Отмеченное обеспечивало трехпроцентный среднегодовой прирост производительности труда (таблица 11.3). В данный период заработная плата рабочего-оборонщика была в 1,5 раза выше среднего по городу уровня (таблица 11.9).

Таблица 11.5

**Темпы изменения объемов производства в сопоставимых ценах
(с 1993 г. – индекс физического объема промышленного производства)**

Предприятия	1987	1988	1989	1990	1991	1991/ 1986
ОАО "Полиэкс"	104,6	109,8	83,1	101,5	101,8	98,6
ПО "Сибприбормаш"	100,4	81,5	69,4	109,8	97,6	60,8
"Олеумный завод"	108,0	103,4	100,8	103,3	74,3	86,4
В целом по народному хозяйству Бийска	104,0	103,4	92,0	103,7	94,7	97,1
В промышленности Бийска (без ВПК)	104,0	103,6	103,5	101,0	102,0	114,9

В период "разведки" (1989 –1991 гг.) темпы падения объемов производства несколько превышали темпы сокращения занятых, следствием чего явилось незначительное снижение производительности труда (таблица 11.3). К концу первого этапа конверсии заработная плата персонала ВПК Бийска сравнялась со средней по городу величиной.

В период "обвальной конверсии" (1992 – 1994 гг.) среднегодовые темпы снижения объема производства в два с лишним раза превышали темпы сокращения численности промышленно-производственного персонала (таблица 11.3). Отмеченное привело к резкому снижению производительности труда (в среднем на 27,9% в год). Необходимость содержания значительного количества "лишних" людей в ожидании госзаказа обусловило низкий (на 30% меньше городского) уровень средней заработной платы.

Специфика "численной" адаптации в России состоит в том, что преобладающей формой увольнений является увольнение не в связи с сокращением штатов, а по собственному желанию. Даже в том случае, когда кадровая политика была ориентирована на "сохранение трудового коллектива" (1992-1994 гг.) путем перевода работников на условия сокращенного рабочего времени, сложившийся уровень заработной платы был настолько низок, что не мог устраивать значительную часть работников. Как видно из таблицы 11.10, коэффициент оборота по приему в анализируемом периоде снизился на 4,6 п.п., по выбытию, напротив, возрос на 11,5 п.п. Коэффициент текучести увеличился на 17,8 п.п., доля текучести в выбытии достигла максимальной за весь анализируемый период величины.

Таблица 11.6

Численность работающих (чел.)

Предприятия	1986	1987	1988	1989	1990	1991
ОАО "Полиэкс":						
- работающие, в т.ч.	11343	11104	10986	10636	10583	10544
- рабочие	9560	9300	8203	8903	8789	8134
ПО "Сибприбормаш":						
- работающие, в т.ч.	14499	14663	13607	11879	11596	11079
- рабочие	10808	11318	10334	8656	8486	7768
"Олеумный завод":						
- работающие, в т.ч.	4284	4199	4218	4151	3958	3748
- рабочие	2837	2899	2928	2906	2765	2569

Отмеченное отчетливо свидетельствует о том, что "численная" адаптация проводилась наиболее легким путем – посредством осознанного вытеснения из производства рабочей силы, неудовлетворенной сложившимся уровнем заработной платы. Анализ причин текучести кадров подтвердил, что в анализируемый период основной причиной, побуждавшей работников к увольнению по собственному желанию, была крайне низкая величина зарплаты. Справедливости ради отметим, что были выявлены и другие причины, побуждавшие работников увольняться по собственному желанию: ощущение неопределенности своего положения на предприятии в условиях длительного спада, а также – неудовлетворенность содержанием труда.

Таблица 11.7

Темп роста производительности труда (%)

Предприятия	1987	1988	1989	1990	1991	91/86
ОАО "Полиэкс"	107,0	111,0	85,8	102,9	109,9	115,2
ПО "Сибприбормаш"	99,7	88,4	79,9	116,0	106,4	86,9
"Олеумный завод"	110,0	103,3	101,3	111,1	78,7	100,6

Это подтверждают дифференцированные данные о профессиональной структуре оборота рабочей силы (таблица 11.11). По мере продвижения от группы руководителей к группе неквалифицированных рабочих возрастает как интенсивность оборота рабочей силы в соответствующей группе, так и чистый ее отток.

Обследование данных предприятий ВПК подтвердило, что в период 1992–1994 гг. "численная" адаптация производилась преимущественно за счет вытеснения неквалифицированной рабочей силы. Как видно из таблицы 11.11, предприятия принимали на работу, главным образом, либо высококвалифицированных рабочих нужного профессионально-квалификационного профиля, либо низкоквалифицированных рабочих на малооплачиваемые рабочие места.

В период "крушения иллюзий" (1995-1997 гг.) конверсируемые предприятия приступили "к решительным действиям", взяв курс на диверсификацию производства. Приоритетными направлениями кадровой политики на данном этапе становятся, с одной стороны, сохранение высококвалифицированного персонала "ядра" (за счет таких форм функциональной гибкости, как профессиональная мобильность и совмещение профессий), с другой, применение в отношении персонала периферии стратегии "численной" адаптации или такой формы функциональной адаптации, как работа в режиме сокращенного рабочего дня. Как уже отмечалось, третий этап конверсии совпадает с этапом неустойчивого преобладания экономической составляющей над социальной. Если проанализировать средние за период темпы изменения показателей (таблица 11.3), то наблюдается следующее: при незначительном темпе роста объема производства и многократно превышающем его темпе сокращения персонала среднегодовой прирост производительности труда составляет 1,7%. Однако, если проанализировать не усредненные, а фактические данные (таблица 11.4), картина будет не столь однозначной. Для данного этапа характерно повышение средней заработной платы до "городского" уровня и значительная ее дифференциация в пределах предприятия (соотношение максимальной и минимальной достигало 20:1).

Таблица 11.8

Уровень рентабельности продукции (%)

Предприятия	1986	1987	1988	1989	1990	1991
ОАО "Полиэкс"	+12,4	+13,5	+15,3	+11,2	+8,1	+22,5
ПО "Сибприбормаш"	+23,8	+22,2	+4,9	-14,4	-12,4	+23,0
"Олеумный завод"	+3,6	+4,0	+4,5	+4,4	-1,5	+14,3

В период 1995-1997 гг. предприятия в большей степени придерживались функциональной адаптации (в форме нестандартных режимов работы). Так, по кругу анализируемых предприятий, длительность отпусков по инициативе администрации (одного среднесписочного работника) увеличилась в 3 раза: с 3,8 дня в 1994 г. до 11,2 дня – в 1997 г.

Известно, что 1997 г. стал "переломным" в кадровой политике большинства промышленных предприятий России. Как следует из таблицы 11.3, в 1998 г. впервые за весь анализируемый период темпы сокращения персонала ВПК Бийска превысили темпы падения объемов производства, обусловив полупроцентный прирост производительности труда. В данном контексте уместно отметить, что общероссийский анализ динамики производительности труда в период с 1994 по 1997 гг. обнаружил спад во всех отраслях экономики (от 6 до 24%), исключая промышленность. Рост производительности труда в промышленности (на 13%) был обусловлен, по мнению специалистов⁶, факторами, лежащими на поверхности", – прежде всего, сокращением потенциала скрытой безработицы в промышленности с 5,5 млн. человек в 1994 г. до 4,9 млн. человек – в 1997 г. Тем не менее отмеченное свидетельствует о том, что промышленность, как наиболее передовая и динамичная отрасль экономики, смогла быстрее других приспособиться к рыночным условиям хозяйствования, в том числе и к переходу на новую модель занятости предприятий ВПК.

Таблица 11.9

Среднемесячная заработная плата (руб.)

Предприятия	1986	1987	1988	1989	1990	1991
ОАО "Полиэкс":						
- работающего, в т.ч.	288,0	295,0	309,0	313,0	368,0	699,0
- рабочего	240,0	251,0	258,0	283,0	335,0	644,0
ПО "Сибприбормаш":						
- работающего, в т.ч.	241,9	240,8	241,2	283,5	327,8	519,5
- рабочего	248,8	244,0	251,5	292,2	330,0	531,7
"Олеумный завод":						
- работающего, в т.ч.	267,0	267,0	300,0	300,0	367,0	591,7
- рабочего	275,0	275,0	292,0	292,0	358,3	591,7
В ВПК г. Бийска	274,5	276,2	279,0	290,0	347,3	600,0
В среднем по городу	182,5	183,0	187,1	223,5	304,0	604,0
Соотношение уровня заработной платы в ВПК г. Бийска и средней по городу, раз	1,50	1,51	1,49	1,30	1,14	0,99

⁶ Семенов А., Кузнецов С. Факторы производительности труда // Экономист. 1998. № 4. С. 46–55; Миляева Л.Г. Работник и конверсия // ЭКО. 1997. № 9. С. 65–77.

Произошедшую в 1997 г. смену приоритетов кадровой политики промышленных предприятий косвенно подтверждает обобщенная статистическая информация по Алтайскому краю. Так, в период 1993-1998 гг. объем промышленного производства сократился в крае по отношению к уровню 1992 г. в 2,88 раза (при снижении занятых за тот же период только в 1,3 раза). Поскольку основным фактором наращивания "скрытой" безработицы является "обвальное" падение объемов производства, данные, представленные в таблице 11.12, являются убедительным доказательством особой актуальности проблемы для регионов с высокой концентрацией предприятий ВПК.

Таблица 11.10

**Движение рабочей силы в ВПК г. Бийска
(в % от среднесписочной численности)**

Год (период)	Прием	Выбытие	Оборот	Изменение	Текущая	Доля текущей и в выбытии
1988-1991 гг.	25,8	30,0	58,8	- 4,2	10,7	35,7
1992 г.	26,1	33,5	59,6	-7,4	16,4	49,0
1993 г.	24,3	38,4	62,7	-14,1	33,6	87,5
1994 г.	21,5	45,0	66,5	-23,5	34,2	76,0
1995 г.	22,3	25,3	47,6	-3,0	19,2	75,9
1996 г.	24,4	28,3	52,7	-3,9	18,7	66,1
1997 г.	24,6	33,3	57,9	-8,7	16,1	48,3
1998 г.	24,2	32,1	56,3	-7,9	12,6	39,3

Таблица 11.11

**Оборот рабочей силы в ВПК г. Бийска в 1992-1994 гг.
(в % от среднесписочной численности в соответствующей группе)**

Категория	Принято	Уволено	Оборот	Изменение
Руководители	6,5	11,5	18,0	-5,0
ИТР	15,8	23,3	39,1	-7,5
Рабочие, в том числе:	27,0	44,1	71,1	-17,1
- квалифицированные	25,2	39,9	65,1	-14,7
- неквалифицированные	29,7	50,4	80,1	-20,7

Известно, что показатели оборота рабочей силы существенно разнятся по отраслям, отражая перераспределение трудовых ресурсов из отраслей, где происходит спад производства, в растущие. Анализ данных (таблица 11.13) показывает, что в период 1996–1998 гг. в промышленности наблюдался второй по интенсивности (после строительства) "чистый" отток рабочей силы, равный в среднем 8,1%. Динамика изменения данного показателя свидетельствует о наметившейся с 1997 года тенденции его роста: в 1997 г. – 6,5%, в 1998 г. – 8,6%, девять месяцев 1999 г. – 9,3%).

Уместно подчеркнуть, что в промышленном секторе экономики с 1996 г. наметилась тенденция к росту числа уволенных по причине сокращения штатов (таблица 11.14), косвенно указывающая на смену приоритетов кадровой политики. Отметим, что выбытие работников с крупных и средних предприятий края компенсировалось приемом новых кадров в 1996 г. на 81,7%, в 1997 г. – на 79,3, в 1998 г. – на 78,1% (в целом, за 1996-1998 гг. – на 79,8%). В промышленном секторе экономики принятые за последние три года работники лишь на 70,6% восполнили общее количество уволенных.

Таблица 11.12

Статистические данные по Алтайскому краю

Показатели	1993	1994	1995	1996	1997	1998
------------	------	------	------	------	------	------

ИФОПП по полному Кругу предприятий:						
- в % к предыд. году,	74,8	66,5	98,2	83,9	92,5	91,5
- в % к 1992 году	74,8	49,7	48,8	40,9	37,8	34,7
Численность занятых в экономике, тыс. чел.	1145,9	1066,9	1023,9	995,8	032,7	994,0
Темпы изменения численности занятых в экономике:						
- в % к предыд. году,	88,5	93,1	96,0	97,3	93,7	106,6
- в % к 1992 году	88,5	82,4	79,1	77,0	72,1	76,9

Трансформацию приоритетов кадровой политики, помимо прочего, подтвердили обобщенные результаты анкетного опроса руководителей крупных и средних промышленных предприятий Бийска. Так, если в марте-апреле 1997 г. центральное место среди социально-экономических проблем конвертируемых предприятий Бийска (тогда опрашивались только руководители и главные специалисты ВПК) занимала проблема сохранения уникального кадрового потенциала (в первую очередь, "ядра")⁷, то год спустя – проблема повышения эффективности труда, как говорится, со всеми вытекающими отсюда последствиями:

- оптимизацией численности персонала, что в условиях крупномасштабной "скрытой" безработицы означает сокращение персонала, избавление от "излишков" рабочей силы;
- повышением гибкости рабочей силы в использовании (профессиональная мобильность, освоение смежных и/или дополнительных профессий), что приобретает особую значимость в условиях диверсификации производства;
- созданием условий для приближения оплаты к необходимым затратам на воспроизводство рабочей силы на основе распределительных механизмов, обеспечивающих стимулирование работников к повышению эффективности труда (как известно, низкооплачиваемый труд в принципе не может быть эффективным).

Очевидно, в сложившейся ситуации особую актуальность приобретает поиск критериев для объективной сравнительной оценки персонала. На наш взгляд, такими критериями должны быть индивидуальный уровень конкурентоспособности персонала и внутрифирменный уровень значимости, определяемый по результатам ранжирования профессий. Отметим, что разработанная для условий "функциональной гибкости фирмы" методика оценки персонала получила поддержку МОНФ, а результаты ее апробации на базе ведущих конвертируемых предприятий Бийска нашли отражение в ряде работ⁸.

Таблица 11.13

**Движение рабочей силы в отраслях экономики Алтайского края
в 1996-1998 гг. по крупным и средним предприятиям, в среднем за год
(в % от среднесписочной численности)**

Отрасль экономики	Принято	Уволено	Оборот	Изменение
Всего	19,6	24,6	44,6	-5,0
Промышленность	19,7	27,8	47,5	-8,1
Сельское хозяйство	14,9	21,4	36,3	-6,5
Транспорт	18,2	25,7	43,9	-7,5
Связь	36,5	37,9	74,4	-1,4
Строительство	45,9	58,5	104,4	-12,6
ЖСК, непроизводственные виды бытового обслуживания	35,5	34,7	70,2	+0,8
Образование	13,8	14,0	27,8	-0,2
Наука и научное обслуживание	19,0	26,7	45,7	-7,7
Финансы, кредитование, страхование	18,4	21,1	39,5	-2,7
Органы управления	10,3	9,6	19,9	+0,7

Таблица 11.14

⁷ Милыева Л.Г. Работник и конверсия // ЭКО. – 1997. — № 9. — С. 65–77.

⁸ Милыева Л., Ефанов А. Опыт оценки персонала конвертируемого предприятия // Кадры. 1999. № 3. С.11–17; Милыева Л., Койнаш Г. Опыт выработки эффективной политики заработной платы // Кадры. 1999. № 6. С.12–15.

**Выбытие работников крупных и средних предприятий
Алтайского края (в % от среднесписочной численности)**

Отрасль экономики	Выбытие работников					
	по собственному желанию			в связи с сокращением персонала		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998
Всего, в том числе:	17,1	17,2	17,4	1,9	2,2	2,3
Промышленность	17,5	17,2	17,4	3,2	3,4	3,9
Сельское хозяйство	14,0	15,6	17,9	0,6	0,9	1,4
Транспорт	17,2	14,2	13,5	1,5	5,9	3,4
Связь	14,9	13,5	14,2	1,7	1,8	1,6
Строительство	42,8	35,9	30,3	4,6	2,5	2,6

Таким образом, неотъемлемой и в конечном счете важнейшей составной частью процесса восстановления и подъема российской экономики является достижение оптимально высокой, структурно рациональной, экономически эффективной и социально обоснованной занятости. Многие для его реализации можно сделать на уровне предприятий. Резюмируя изложенное, отметим, что современный этап кадровой политики промышленных предприятий сопряжен со сменой приоритетов: социальных на экономические. Противникам этого следует напомнить, что именно от степени реализации экономических критериев, нацеленных на повышение эффективности производства зависит в дальнейшем возможность отступления от них ради достижения социальных целей. Следует подчеркнуть, что эту, казалось бы, тривиальную истину, раньше других осознали в регионах и городах с высокой концентрацией предприятий ВПК. Инициатива "снизу", идущая вразрез с концептуальными положениями "Федеральной Целевой программы содействия занятости населения Российской Федерации на 1998-2000 годы", предусмотренными для регионов с преобладанием моноотраслевой структуры производства и малых городов, является убедительным доказательством того, что в ближайшей перспективе основной площадкой для апробации "сценария" новой модели занятости станет микроуровень, представленный в первую очередь предприятиями, на которых излишки рабочей силы достигли критических отметок.