Тема 10. Мобильность кадров.

***Вопрос 1.*** Понятие о процессе мобильности и ее составляющих, в том числе, текучести кадров, профессионально-квалификационном перемещении и других трудовых перемещениях.

***Вопрос 2****.* Карьера и трудовые перемещения как социальные процессы, их факторы и последствия: для работника и для фирмы.

***Задача.*** Рассчитать показатель текучести кадров фирмы за прошедший год по группам ведущих профессий.

Вопрос 1. Понятие о процессе мобильности и ее составляющих, в том числе, текучести кадров, профессионально-квалификационном перемещении и других трудовых перемещениях.

Внедрение в производство новой техники и технологии, перестройка структуры рабочих мест, нарастание процессов высвобождения рабочей силы требуют оперативного и гибкого перераспределения кадров.

Предоставляемая работникам возможность профессионального и квали­фикационного роста, перемена рода деятельности, переход с одного участка производства на другой способствуют реализации запросов трудящихся, улучшению межличностных отношений в коллективе, что в конечном итоге способствует сокращению количества увольнений и нарушений трудовой дисциплины.

Как показывают исследования, 10 % работников мотивируют свое уволь­нение с предприятий и организаций отсутствием перспектив профессиональ­но-квалификационного роста [4]. Между тем из каждых трех работников два трудятся не по той специальности, с которой началась их трудовая жизнь, примерно одна треть меняют свою профессию в пределах предприятия. Расчеты показывают, что в среднем работник меняет профессию один раз в 10 лет, т. е. примерно три раза за время своей трудовой деятельности. Поэтому одним из главных направлений в работе по формированию стабильных про­изводственных коллективов являются разработка и осуществление мероп­риятий по совершенствованию системы управления мобильностью кадров внутри организации, предприятия (планирование трудового пути работни­ка, организация его профессионально-квалификационного роста, осуществление целенаправленных перемещений и т. д.). Исследованиями твердо установлена обратно пропорциональная связь между мобильностью работников внутри предприятия и текучестью кадров: степень интенсивности внутри­заводской мобильности во многом определяет и степень интенсивности текучести кадров.

Необходимость мобильности существует практически на каждом предприятии и в каждой организации, и задача кадровых служб состоит в том, чтобы как можно гармоничнее сочетать стремления рабочих с интересами производства. Так, по данным конкретных социологических исследований, большое количество работников промышленности и строительства, желаю­щих сменить место работы, хотели бы сделать это, не покидая предприятия. В то же время несоответствие выполняемых работ уровню квалификации, неудовлетворенность профессией, неопределенность перспектив повышения квалификации и профессионального роста являются основными факторами текучести.

Управление процессом внутризаводского движения кадров чрезвычайно важная и сложная задача, которая до сих пор недооценивается практикой. Кадровые службы должны анализировать информацию о мо­бильности кадров, об основных характеристиках увольняющихся и перемещающихся работников, а также умело совмещать личные планы рабочих и интересы производства. Внедрение комплексной системы управления мобильностью кадров на предприятии предусматривает прежде всего плани­рование профессионального движения работников от профессий неквали­фицированного, малопрестижного труда к труду творческому и интересно­му. Это позволяет реально решить проблему комплектования кадрами малопривлекательных профессий (транспортировщиков, комплектовщиков, рабочих на конвейере и т. д.), превращая их в начальный этап трудовой деятельности работника. На таких работах занято в среднем 10-15 % всех работников, а ежегодное новое кадровое пополнение составляет примерно 5 %. Значит, в среднем продолжительность работы по данным професси­ям - 2-3 года, после чего работник переходит на работу по более престиж­ной профессии [4]. С учетом этого целесообразно составлять планы перемещения работников внутри участка, цеха, предприятия, объединения, ко­торые должны предусматривать и профессиональное, и квалификационное движение работников, а также основания, общие и конкретные условия данных перемещений.

Управление процессами внутризаводского перемещения работников предполагает изучение намерений трудящихся, сосредоточение получаемой информации в кадровой службе, ее анализ и плановую разработку мер по внутреннему движению кадров в рамках социального планирования с информированием каждого рабочего о перспективах, связанных с переводом на другую работу. Таким образом, управление мобильностью кадров на производстве направлено на рациональное продвижение работников, стабилизацию трудового коллектива с учетом интересов, личных планов трудящихся и базируется на принципах равных возможностей для всех работающих, очередности в профессионально-квалификационном и должностном росте, а также постоянном расширении возможностей получения работниками различных благ, предоставляемых организацией.

В современных условиях развития производства планирование и органи­зация управления процессом перемещения работников являются одними из главных направлений в работе по формированию устойчивых производственных коллективов. При этом необходимо, чтобы каждый рабочий, зачисленный в резерв на профессиональное продвижение, знал, за какой период, какими профессиональными и квалификационными навыками и в каком объеме он должен овладеть, какие условия созданы ему на предприятии для успешного овладения новой профессией и повышения квалификационного мастерства, какими будут его рабочее место и режим будущей работы, условия оплаты его труда и др.

Степень мобильности персонала обусловлена следующими факторами:

**1.** *Необходимостью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом.*

**2.** *Вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличие своего хозяйства, специфика профессии).*

**3.** *Желательностью нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда.*

**4.** *Легкостью адаптации в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, возрастом.*

**5.** *Обладание информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.*  
По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен. **Для уходящих работников** позитивными моментами являются: ожидаемый рост доходов на новом месте, улучшение перспектив карьеры, расширение связей, приобретение более подходящей по содержанию работы, улучшение морально-психологического климата. В то же время работники в период трудоустройства теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвержены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы.

**Для остающихся работников** появляются новые возможности продвижения, дополнительной работы и заработка, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

**Для организации** мобильность персонала облегчает избавление от аутсайдеров, дает возможность привлекать людей с новыми взглядами, омолаживать состав работников, стимулировать изменения, повышение внутренней активности и гибкости, но порождает дополнительные затраты (связанные с набором и временной заменой кадров, обучением, нарушением коммуникаций), большие потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака, недопроизводство продукции.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, что в результате вызывает экономические потери. Все, что изложено выше, можно применить лишь к ситуации «прием на работу – увольнение». Внутриорганизационное перемещение работников – исключительно положительное явление. Четкие перспективы таких перемещений, в том числе и продвижений по службе, повышают заинтересованность работников, усиливают их привязанность к предприятию. Если работники верят в существование зависимости их продвижения по службе от эффективности труда, то они работают с лучшими результатами. Однако полное замещение приема работников извне внутрипроизводственными перемещениями может привести к застою, отсутствию свежих идей.

Вопрос 2. Карьера и трудовые перемещения как социальные процессы, их факторы и последствия: для работника и для фирмы.

**Карьера** - это успешное поступательное продвижение работника вверх по служебной лестнице, изменение способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с его деятельностью. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути, в основе которого лежит субъективное осознание собственных суждений работника о своем трудовом будущем.

**Карьера** - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека.

Специалисты по управлению, рассматривая проблему отношения личности к карьере, подчеркивают, что, каким бы образом ни развивалась карьера, определяющим фактором является не объективная ее оценка со стороны, а субъективная оценка человека, делающего эту карьеру.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

*Профессиональная* карьера характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять *внутриорганизационную* карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

*Впутриоргачизациончая карьера реализуется в трех основных направлениях:*

*вертикальном*, т.е. подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

*горизонтальном* - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

*центростремительном* - движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные отношения, отдельные важные поручения руководства, приобретение авторитета у коллег.

Специалистами в области управления персоналом отмечается, что в последнее время все большую популярность завоевывают нетрадиционные виды развития карьеры, которые не представляют собой обычного служебного роста и тем не менее получают высокую субъективную оценку. К их числу относятся:

а) *"горизонтальные продвижения по службе"*, когда работник получает более широкий фронт деятельности. более сложную и интересную работу при одновременном увеличении размера заработной платы.

б) *временный перевод в другое подразделение или в другую организацию*, что повышает интерес работника к своим обязанностям, расширяет его кругозор и сферу контактов;

в) *предоставление оплачиваемого отпуска* (годичного) для завершения научной работы;

г) *предоставление возможности посещать (в рабочее время и за счет предприятия) центры планирования карьеры и различного рода учебные центры*, причем учеба вовсе не обязательно должна быть связана с основной специальностью работника и может преследовать цели общего развития.

Этапы карьеры и потребности работника

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы карьеры | Возраст, лет | Потребности достижения цели | Моральные потребности | Физиологические и материальные потребности |
| Предварительный | до 25 | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения | Безопасность существования |
| Становления | до 30 | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя | Самоутверждение, начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| Продвижения | до 45 | Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации | Рост самоутверждения, достижения большей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| Сохранения | до 60 | Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи | Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения | Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода |
| Завершения | после 60 | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самовыражения, рост уважения | Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода |
| Пенсионный | после 65 | Занятие новым видом деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

Планирование и управление развитием карьеры требуют от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает. *Для сотрудника* это означает:

* более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
* более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
* повышение конкурентоспособности на рынке труда.

*Организация получает* следующие преимущества:

* мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
* возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
* планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций начать создавать формальные системы управления развитием карьеры своих сотрудников. Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала *модель партнерства по планированию и развитию карьеры*.

Процесс планирования и развития карьеры

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон - работника, его руководителя и службы управления персоналом. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры или, говоря языком современного управления, является владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени и т.д.

Планируя деловую карьеру с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Общей целью планирования карьеры является *сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися в организации*.

Одна из главных задач планирования - обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие требует выполнения ряда задач:

* достижения взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
* обеспечения направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
* обеспечения открытости процесса управления карьерой;
* устранения "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития работника;
* формирования наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста;
* изучения карьерного потенциала сотрудников;
* обеспечения обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистических ожиданий;
* определения путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужное время и в нужном месте.

Планирование карьеры персонала должно предусматривать программы систематического обучения и подготовки работников, что позволяет им полнее раскрыть свои возможности. Обучение проводится: при поступлении человека в организацию;

при назначении на новую должность или при поручении новой работы; при недостатке определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Планирование карьеры является индивидуализированным процессом, так как каждый человек, как уже ранее отмечалось, имеет уникальную систему ценностей интересов, трудового и личного опыта. Таким образом, карьера тесно связана с личностью индивида, его стилем жизни, целями и ценностными ориентирами, накопленным опытом. Вместе с тем варианты развития карьеры в значительной степени определяются сложившимися организационными формами, социальными иерархиям морально-этическими нормами, культурными ценностями и т.д. Поэтому понимание того, как и с чем эта уникальная система сочетается, - важная часть планирования карьеры. Кроме того, необходимо понять требования, связанные с различным видами работ, с тем чтобы личностные особенности и интеллектуальные возможности работника могли бы совмещаться с данным местом работы.

Задача. Рассчитать показатель текучести кадров фирмы за прошедший год по группам ведущих профессий.

Под текучестью кадров понимается совокупность увольнений рабочих по собственному желанию или за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.

**Коэффициент увольнений или потерь**, который показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период. Таким образом, он равен:

(Число увольнений за период) /(Средняя численность персонала за период) х 100%

Показатель текучести кадров по группам ведущих профессий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Группа специалистов | Число уволенных, чел. За период 2007-2008 г. | Средняя численность группы, чел., за период 2007-2008г. | К т.ч, % |
| 1 | Инженеры | 3 | 18 | 16,7 |
| 2 | Юристы | 2 | 10 | 20 |
| 3 | Экономисты | 4 | 12 | 33,3 |
| 4 | Бухгалтеры | 2 | 19 | 10,5 |
| 5 | Технологи | 5 | 20 | 25 |
| 6 | Конструкторы | 3 | 12 | 25 |
| 7 | Техники | 4 | 22 | 18,1 |
| 8 | Всего | 23 | 113 | 20,3 |

Наибольщая интенсивность текучести наблюдается среди экономистов; средняя текучесть наблюдается у технологов, конструкторов, юристов и техников, стабильными являются в этой группе инженеры и бухгалтера.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Профессиональная группа | Число уволенных, чел. За период 2007-2008 г. | Средняя численность группы, чел., за период 2007-2008г. | К т.ч, % |
| 1 | Слесари-сборщики | 30 | 178 | 16,9 |
| 2 | Слесари-инструментальщики | 12 | 30 | 40,0 |
| 3 | Токари | 11 | 49 | 22,4 |
| 4 | Намотчики резисторов | 14 | 84 | 16,7 |
| 5 | Фрезеровщики | 15 | 44 | 34,0 |
| 6 | Электрики | 12 | 35 | 34,2 |
| 7 | Газоэлектросварщики | 11 | 43 | 25,6 |
| 8 | Всего | 105 | 463 | 22,7 |

В этой группе наибольшая интенсивность текучести наблюдается среди слесарей-инструментальщиков, электриков и фрезеровщиков; в группе токарей и газоэлектросварщиков отмечается средняя текучесть; слесари-сборщики и намотчики резисторов являются наиболее стабильными профессиональными группами.

По ряду должностей уровень текучести работников управления приближается к уровню текучести рабочих кадров.

Список литературы

* 1. «Естествознание и гуманизм» (2005 год, Том 2, выпуск 5), под редакцией проф., д.б.н. Ильинских Н.Н.
  2. А.П. Схон, Н.Ф. Софронова, Г.И. Софронова, Г.И. Невольникова, Н.В. Климова. «Бухгалтерский учет (на предприятиях торговли и общественного питания)» Москва 2003 год.
  3. Успенский В.А Управление персоналом – Москва, «Инфра-М», 2005, 375 стр.
  4. Тимошенко О.А. Основы управления персоналом на предприятии – Москва, «Альфа-Макс», 2004, 439 стр.
  5. Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев. «Анализ финансово-хозяйственной деятельности» Москва 2003 год.
  6. О.И. Волков, В.К. Скляренко «Экономика предприятия» Москва 2004 год.
  7. Кочеткова А. Формирование человеческого капитала (системно-концептуальный подход) // Alma mater Вестник высшей школы, 2004, №11, с.17-21