

НЫНЧЕ ЗДЕСЬ, ЗАВТРА – ТАМ:
МЕЖФИРМЕННАЯ ТРУДОВАЯ МОБИЛЬНОСТЬ В РОССИИ

Проблема рационального размещения трудовых ресурсов является в настоящий момент одной из наиболее актуальных для современной экономики России, поскольку ее решение предопределяет дальнейшую траекторию развития страны, задает темпы и ограничения экономического роста. В этой связи самого пристального внимания заслуживает трудовая мобильность – один из элементов рыночного механизма, способствующий повышению эффективности распределения работников между различными секторами, отраслями экономики, а также предприятиями.

Роль трудовой мобильности в рыночной экономике трудно переоценить. С одной стороны, она устраняет качественные и количественные рассогласования между спросом на труд и его предложением, тем самым обеспечивая предприятия работниками необходимой квалификации. С другой стороны, трудовая мобильность как стратегия поведения занятого индивида приводит к улучшению положения работника, поскольку открывает новые возможности, перспективы повышения заработной платы, улучшения условий труда по сравнению с текущим местом работы. На уровне страны в целом процессы трудовой мобильности обеспечивают такое распределение рабочей силы между отраслями, которое отвечает потребностям текущей ситуации, современному уровню развития экономики, а также отражают направления и интенсивность структурных преобразований.

Процессы, происходившие в отечественной экономике в течение более чем 10 лет, в значительной степени проявились и в сфере трудовых отношений. Вследствие перехода России к рыночным принципам организации экономики произошел отказ от централизованной системы размещения трудовых ресурсов. Выбор места работы сегодня в гораздо большей степени обусловлен личными потребностями и возможностями работника. Однако выяснение причин, побуждающих людей менять работу, важно и для руководителей предприятий, поскольку позволяет спрогнозировать реакцию работников на изменение параметров их занятости.

Переходный период в отечественной экономике сопровождался значительными масштабами трудовой мобильности. Работники меняли профессию, предприятие, отрасль занятости. Так, за 1991-1996 гг. через профессиональную мобильность прошли 42%

занятых индивидов¹. Валовый оборот рабочей силы² в 1990-х гг. составлял в среднем около 50% в год³. Это означает, что в тот период практически каждый второй работник в стране раз в год увольнялся или нанимался на работу.

Высокая интенсивность трудовой мобильности была свойственна всем странам с переходной экономикой. В первую очередь это объясняется структурной перестройкой, нашедшей отражение в изменении отраслевой структуры экономики. В предреформенный период промышленность практически всех социалистических стран⁴ представляла собой непропорционально раздутый сектор экономики, а вес отраслей сферы услуг и финансового сектора в общем объеме ВВП был, напротив, незначительным.

Изменение принципов организации хозяйствования привело к увеличению потребности в деятельности рыночно-ориентированных сфер экономики. Как следствие, во всех бывших социалистических странах наблюдался быстрый рост сервисного сектора как по доле занятых в нем, так и по вкладу в ВВП. На фоне падения абсолютных показателей занятости в промышленности и сельском хозяйстве увеличение общей численности занятых в сфере услуг привело к росту удельного веса работающих в сервисном секторе. Так, в России наибольшие изменения коснулись таких отраслей как промышленность, где в 1992 г. было занято 30,3% всех работников, а в 2005 – всего 21,7%; торговля и бытовые услуги (7,8% в 1992 г. против 16,6% в 2005 г.). В сфере «управление» в начале периода реформ работали 2,1% всех занятых, а к середине 2000-х – уже 7,4%. Очевидно, что такое масштабное изменение отраслевой структуры занятости было невозможно без значительной трудовой мобильности занятого населения.

Однако и сегодня, когда процесс экономической трансформации считается завершенным, интенсивность переходов работников между предприятиями не снижается, а, напротив, даже увеличивается по сравнению с 1990-ми гг. Ежегодно работодателя меняет не меньше 18% всех работников трудоспособного возраста⁵ (см. табл. 1). Показатели мобильности являются довольно устойчивыми во времени у обеих групп работников – женщин и мужчин. При этом, если через смену места работы каждый год проходит каждый пятый мужчина, то у женщин процесс трудовой мобильности затрагивает лишь каждую седьмую.

Таблица 1.

¹ Sabirianova, K.Z. (2002) The Great Human Capital Reallocation: A Study of Occupational Mobility in Transitional Russia, *Journal of Comparative Economics* **30**, 191-217.

² Сумма коэффициентов выбытия и найма, которые, в свою очередь, рассчитываются как отношение количества выбывших и нанятых, соответственно, к среднесписочной численности персонала.

³ Обзор занятости в России. Вып. 1 (1991 – 2000 гг.). – М.: ТЕИС, 2002. – С. 210

⁴ Исключение составляет Румыния – страна, экономика которой всегда была преимущественно аграрной.

⁵ Особенности использовавшейся базы данных не позволяют учесть все факты мобильности, имевшие место в течение года, поэтому показатели интенсивности трудовой мобильности, вероятно, несколько занижены.

Интенсивность трудовой мобильности, %

	2000-2001		2001 - 2002		2002 - 2003		2003 - 2004		2004 - 2005	
	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.
	22,42	14,06	21,56	14,07	20,89	14,82	19,91	13,72	21,20	13,92
всего	17,99		17,57		17,68		16,63		17,45	

Источник: рассчитано автором на данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения (РМЭЗ). Здесь и в последующих таблицах выборка ограничена индивидами трудоспособного возраста (на начало периода).

Несмотря на ту позитивную роль, которую трудовая мобильность играет в экономике, описываемое явление имеет и обратную сторону: смена места работы означает прекращение прежних трудовых отношений, то есть снижение стабильности занятости. В период экономических реформ уход работников с предприятий зачастую приводил к относительно безболезненному решению проблемы избыточной занятости. Известно, что в 1996-1998 гг. до 60% промышленных предприятий характеризовались как «трудоизбыточные», то есть имеющие численность персонала, превышающую необходимый с точки зрения текущих масштабов производства уровень⁶. При этом доля высвобождений – увольнений по инициативе администрации, – была удивительно невысокой: в целом в экономике высвобожденные работники составляли 4-10% от общего числа выбывших, а в промышленности – 4-12%⁷. Иными словами, руководство предприятий по ряду причин как экономического, так и институционального характера не спешило выступать с инициативой расторжения трудового контракта, и увольнения по собственному желанию (пусть даже вынужденные) снижали степень актуальности вопроса о «лишних» работниках.

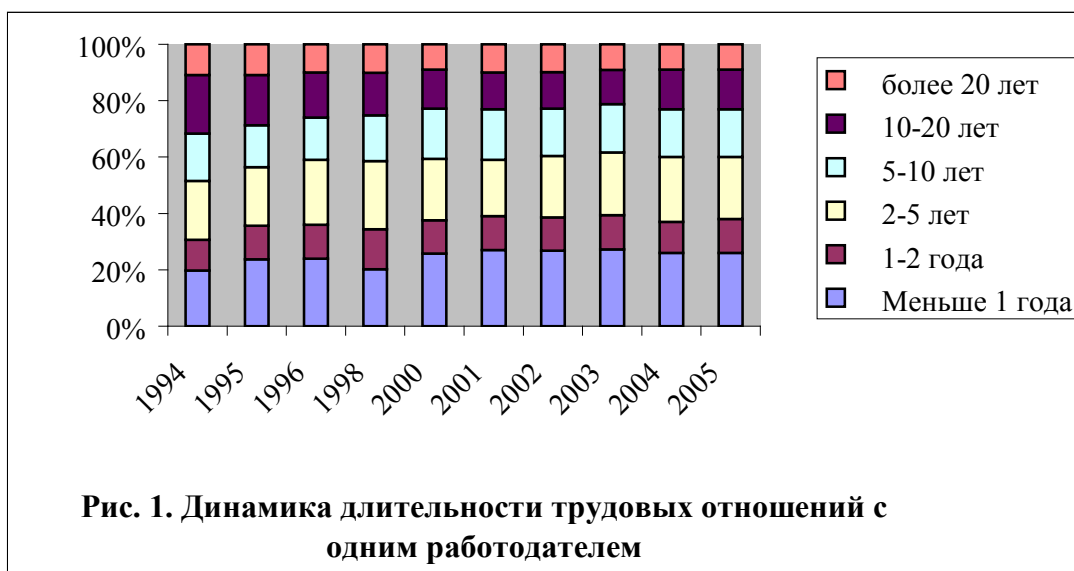
Сегодня же, когда продолжающийся экономический рост ставит перед многими предприятиями проблему дефицита кадров, трудовая мобильность, сопровождающаяся уходом работника, может приводить к снижению эффективности функционирования. Это связано не только с тем, что возникает необходимость поиска, найма и адаптации новых работников. Проблема усугубляется частичной потерей инвестиций, сделанных предприятием в уволившегося работника. Ведь за время работы на предприятии индивид приобретает специфический человеческий капитал - знания, умения и навыки, необходимые для работы здесь. Чаще всего эти знания являются результатом подготовки на рабочем месте, иногда приобретаются в ходе прохождения обучения за пределами

⁶ Капелюшников Р.И. Российский рынок труда: адаптация без реструктуризации. – М.: ГУ ВШЭ, 2001. – С. 204.

⁷ Обзор занятости в России. Вып. 1 (1991 – 2000 гг.). – М.: ТЕИС, 2002. – С. 212.

непосредственно рабочего места. Как бы то ни было, уход работника означает потерю этих инвестиций и недополучение отдачи от них.

Продолжительность отношений занятости с одним работодателем, называемых также специфическим трудовым стажем, за период с 1994 по 2005 г. заметно снизилась (см. рис. 1): Если в 1994 г. самыми распространенными были трудовые отношения, длящиеся 10-20 лет (21% работников), то сегодня наиболее высока концентрация работников в группе занятых на том же предприятии менее года (чуть более четверти всех занятых).



Источник: рассчитано автором на данных РМЭЗ.

Явный сдвиг в распределении работников по продолжительности отношений занятости произошел после финансового кризиса 1998 г. С 2000 г. доля наименее продолжительных трудовых отношений составляет 26-27%, тогда как в кризисный год они наблюдались лишь в пятой части всех отношений занятости.

Тем не менее, по-прежнему в достаточной мере распространены и примеры длительной занятости на одном предприятии. В 2005 г. около 23% занятых работали на своих предприятиях более 10 лет. Однако распространенность подобных длительных отношений с одним работодателем значительно снизилась, ведь еще 11 лет назад более чем 10-летний специфический трудовой стаж на одном предприятии встречался в 32% случаев.

Известно, что длительная работа на одном предприятии снижает мотивацию работников к смене места работы. Это подтверждают данные табл. 2. Наименьшую склонность к мобильности проявляют те, кто работает на предприятии больше 20 лет. Из этих работников в среднем увольняется порядка 10% человек. Наименее привязаны к месту работы те, кто имеет самый маленький специфический стаж: 40% из тех, кто

работает с текущим работодателем меньше года, в течение года уходят с предприятия. «Закрепление» трудовых отношений между работником и работодателем происходит после двух лет сотрудничества, когда вероятность увольнения снижается до 21%.

Таблица 2.

Интенсивность увольнений в зависимости от продолжительности стажа работы на данном предприятии, %

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
до 1 года	41	43	43	41	40
1-2 года	30	29	27	28	28
2-5 лет	21	19	19	21	21
5-10 лет	13	15	12	12	16
10-20 лет	13	12	13	10	12
более 20 лет	9	12	11	10	10
всего	23	24	23	23	23

Источник: рассчитано автором на данных РМЭЗ.

Примечание. Уровень увольнений рассчитывался на основе информации о смене трудового статуса индивида за один год. Факт увольнения фиксировался, если занятый на начало периода индивид в момент следующего опроса оказывался незанятым или сообщал о том, что за прошедший год он сменил место работы.

Несомненно, в данном случае необходимо учитывать прямую связь между стажем работы и возрастом работника. Очевидно, что молодежь по объективным причинам не имеет значительного трудового стажа. Практика показывает, что именно молодые работники в большей степени склонны к смене места работы. В начале своей трудовой карьеры они только ищут себя, стремятся набраться опыта, познакомиться с разными видами деятельности. С другой стороны, очень часто работодатели не спешат брать на работу молодежь, особенно впервые вышедшую на рынок труда после окончания учебного заведения. Человек без опыта работы для работодателя – чистый лист бумаги, заполнение которого сопряжено со значительными рисками, а следовательно, и издержками, поскольку о том, насколько хорошим будет данный работник, можно пока судить лишь по косвенным признакам, основным из которых является диплом. Как следствие, молодые специалисты зачастую устраиваются не на ту работу, где хотели бы трудиться в будущем, а на ту, куда их берут. Это, конечно, также способствует повышению трудовой мобильности среди молодежи.

Вообще, трудовое поведение работника в значительной степени обусловлено особенностями, присущими той социально-демографической группе, к которой он принадлежит. Объясняется это, с одной стороны, разными потребностями, которые

выступают мотиваторами в трудовой жизни индивида, а с другой – разными возможностями в реализации этих потребностей. В том числе от социально-демографических параметров зависят и масштабы трудовой мобильности.

Согласно расчетам, представленным в табл. 3, более продолжительные трудовые отношения с одним работодателем характерны для женщин, семейных работников, более старших индивидов, а также тех, кто имеет среднее специальное или высшее образование.

Таблица 3.

Средняя продолжительность специфического стажа

в зависимости от характеристик работника и текущей занятости, лет

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Пол:						
Женский	7.03	7.47	7.03	6.91	7.08	7.17
Мужской	5.99	5.98	5.88	5.81	5.90	5.71
Семейный статус:						
Не семейные	5.13	5.41	5.35	5.29	5.38	5.27
Семейные	6.96	7.21	6.90	6.78	6.92	6.89
Уровень образования:						
Неполное среднее	6.20	6.27	5.95	5.36	4.97	5.44
Среднее	6.79	7.10	6.43	6.44	6.61	6.55
ПТУ	5.38	5.35	5.29	5.41	5.78	5.36
Техникум	6.86	7.69	7.45	7.18	7.25	7.26
Высшее	7.02	6.88	6.69	6.80	6.98	6.93
Размер предприятия:						
До 10 чел.	4.06	4.33	3.97	4.08	4.28	4.12
11 – 50 чел.	6.32	5.89	5.73	5.94	5.99	5.98
51 – 100 чел.	8.13	7.14	6.89	6.57	6.99	6.88
101 – 500 чел.	8.22	8.12	8.15	7.48	7.99	8.04
501 – 1000 чел.	8.82	10.41	9.37	9.91	8.77	9.66
Больше 1000 чел.	8.78	10.67	11.02	11.63	11.16	6.90
Форма собственности предприятия:						
Государственная	7.62	8.03	7.83	8.05	8.20	8.23
Частная	4.49	4.45	4.33	4.55	4.51	4.44
Смешанная	8.28	9.16	9.31	8.95	9.62	9.74
Возможность обучения за счет предприятия:						
Отсутствует	6.27	6.37	7.98	6.02	6.08	6.00
Имеется	7.65	7.96	6.75	7.68	8.17	8.30
Кол-во наблюдений	3954	4429	4618	4733	4956	4772

Источник: рассчитано автором на данных РМЭЗ.

Учитывая, что подавляющее число увольнений на российских предприятиях происходит не по инициативе администрации, длительность специфического стажа можно считать результатом принятия работником решения о трудовой мобильности. Вероятность ухода работника с предприятия повышается, если, во-первых, высока вероятность того, что новое место работы окажется лучше, чем нынешнее, а во-вторых, если издержки перехода на новое место работы относительно невелики. При этом необходимо помнить о

том, что выгоды от занятости заключаются не только в размере заработной платы. Рабочее место обладает множеством других, не всегда денежных, характеристик. К ним относятся условия труда, гарантии занятости, возможности карьерного роста, социальные блага, предоставляемые предприятием и т.п. Соответственно, принимая решение о смене места работы, индивид сравнивает потенциальное и нынешнее рабочее место по всей совокупности их характеристик.

Известно, что женщинам на российском рынке труда найти работу несколько сложнее, чем мужчинам. Этот факт, в частности, подтверждается тем, что при более низком, чем у мужчин, уровне безработицы среди женщин (7% против 7,9% в 2005 г.), для них характерен более длительный период поиска работы: среднее время поиска работы безработными женщинами составляет 8,8 месяцев, а безработными мужчинами – 8 месяцев. Сложности трудоустройства повышают издержки ухода женщин с предприятия, снижая их мотивацию к мобильности, и, тем самым, закрепляя их трудовые отношения с нынешним работодателем.

Более высокие значения специфического стажа у семейных работников, скорее всего, отражают косвенное влияние возраста. Говорить о том, что работники, имеющие семью, по умолчанию в большей степени склонны к стабильности, нельзя. Наши исследования показали, что даже женщины, имеющие детей, не всегда проявляют желание закрепиться на работе⁸. Необходимость обеспечивать семью может выступать мощным стимулом к смене места работы как семейных мужчин, так и женщин.

Зависимость продолжительности трудовых отношений с текущим работодателем от уровня образования не линейна. Однако работники с неполным средним и средне-техническим образованием характеризуются самыми низкими значениями специфического стажа. В определенной мере это можно объяснить тем фактом, что предприятия инвестируют средства, прежде всего, в работников с более высоким уровнем квалификации. Соответственно, и системы оплаты труда построены таким образом, чтобы способствовать закреплению на предприятии именно этих работников. Другими словами, решение о смене места работы работника с более высоким уровнем образования (а следовательно, и квалификации) может привести к определенным потерям в заработной плате, поскольку на новом месте работы человек будет лишен «премии за специфичность», выплачивавшейся ему на прежнем месте работы в виде относительно более высокой заработной платы. Это, несомненно, выступает сдерживающим моментом в принятии решения об уходе с предприятия.

⁸ Мальцева И.О., Рошин С.Ю. Гендерная сегрегация и трудовая мобильность на российском рынке труда. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. – 295 с.

Кроме того, необходимо отметить и особенности функционирования внутренних рынков труда, обеспечивающих построение внутрифирменной карьеры. В рамках практически любого предприятия существует две группы рабочих мест. Одна из них – это так называемые «хорошие» рабочие места, гарантирующие продвижение по карьерной лестнице. Их занимают квалифицированные специалисты, которых по мере накопления специфического стажа переводят на все более высокие должностные позиции. Вторая группа объединяет «плохие» рабочие места, не предполагающие продвижения по службе. Соответственно, возможность построения карьеры не является сдерживающим фактором для менее квалифицированных работников. А учитывая текущий дефицит в рабочих кадрах, о котором говорят руководители многих промышленных предприятий, совершенно естественной представляется практика перехода рабочих с одного предприятия на другое, обусловленная даже небольшой разницей в заработной плате.

Длительность трудовых отношений на одном предприятии зависит не только от характеристик работника. Немаловажное значение имеет и заинтересованность предприятия в работнике, а также меры, направленные на удержание работника на предприятии. Из имеющихся в нашем распоряжении характеристик предприятия мы рассмотрели размер предприятия, форму его собственности и наличие/отсутствие на предприятии практики финансирования обучения работников.

Прослеживается прямая зависимость между размером предприятия и длительностью отношений занятости: менее стабильными являются трудовые отношения на небольших по численности занятых предприятиях. Необходимо отметить, что именно на крупных предприятиях в большей степени распространена практика финансирования обучения работников⁹. Предприятия, финансирующие обучение своих работников, реже сталкиваются с краткосрочными трудовыми отношениями. Вероятно, система мотивации на таких предприятиях строится таким образом, чтобы снизить масштабы увольнений. Что касается отраслевых различий в длительности специфического стажа, то вполне предсказуемым являются более продолжительные отношения занятости в сельском хозяйстве и промышленности по сравнению со сферой услуг.

На предприятиях частной формы собственности продолжительность текущих отношений занятости невысока. Этот факт, по всей видимости, объясняется тем, что предприятия, находящиеся в государственной форме собственности, гораздо реже

⁹ Лазарева О.В., Денисова И.А., Цухло С.В. Наем или переобучение: опыт российских предприятий. Препринт WP3/2006/11. – М.: ГУ ВШЭ, 2006. – С.13 / Электронная версия: <http://new.hse.ru/C3/C18/preprintsID/default.aspx?view=WP3/2006/11&filter=>

прекращают свое функционирование и меняют организационную форму, заключающуюся в выделении отдельных структурных подразделений.

Несмотря на множество характеристик рабочего места, заработная плата является, пожалуй, наиболее важным элементом, характеризующим для индивида отдачу от его труда на определенном рабочем месте. Ее размер отражает многие аспекты отношений занятости: производительность работника, уровень его квалификации, режим и условия труда, существование дополнительных видов материального и нематериального стимулирования. Кроме того, детерминантами заработной платы являются общая экономическая ситуация в отрасли и на предприятии, где работает индивид, состояние локального рынка труда, институциональные факторы, в частности, экономическая политика государства.

Соответственно, именно надежда на увеличение заработной платы зачастую выступает основным стимулом для трудовой мобильности. Как следует из расчетов, представленных в табл. 4, российские работники, действительно, выигрывают от смены рабочего места. Прирост в заработной плате у тех, кто перешел на другую работу, составлял в 2000-е гг. от 40 до 81%, в то время как максимальное увеличение заработной платы у оставшихся работать у прежнего работодателя в этот же период не превышало 42%.

Таблица 4.

Динамика изменения уровня среднемесячной заработной платы, %

	2000- 2001	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005
Не сменившие работу	34.02	41.18	20.09	21.10	17.77
Сменившие работу	80.70	60.66	55.13	39.75	45.97
Кол-во наблюдений	2614	2975	3141	3101	3293

Источник: рассчитано автором на данных РМЭЗ.

Наши исследования выявили интересную закономерность. Оказывается, от трудовой мобильности в России женщины выигрывают гораздо больше, чем мужчины, тогда как прирост в заработной плате у «немобильных» мужчин зачастую весомее, чем у женщин, остающихся на своих рабочих местах¹⁰. Последний факт является косвенным свидетельством существования феномена на российских предприятиях «стеклянного потолка» - такой ситуации, при которой для женщин ограничены возможности занятия самых высоких (а соответственно, самых высокооплачиваемых) должностных позиций¹¹.

¹⁰ Мальцева И.О., Роцин С.Ю. Гендерная сегрегация и трудовая мобильность на российском рынке труда. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. – 295 с.

¹¹ Более подробно проблема «стеклянного потолка» освещена в работах: Мальцева И.О., Роцин С.Ю. Гендерная сегрегация и трудовая мобильность на российском рынке труда. –М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. –

К сожалению, даже в результате смены рабочего места женщины редко выходят на уровень заработков мужчин, ведь их стартовые заработные платы – до перехода на новое предприятие – заметно меньше. Тем не менее, сам факт более значительной отдачи от трудовой мобильности у женщин может рассматриваться как положительный знак с точки зрения возможностей для улучшения ситуации с гендерным разрывом в заработной плате.

Более детальный анализ изменения размера заработных плат российских работников показал, что прирост в заработках в существенной мере обеспечивается увеличением продолжительности рабочего времени. Но даже с учетом этого фактора переход на другую работу сегодня является одним из наиболее действенных способов увеличения доходов от занятости.

Каким же образом можно предотвратить текучесть кадров? Конечно, поскольку основным стимулом для смены рабочего места является изменение заработной платы, в первую очередь необходимо добиваться того, чтобы уровень оплаты труда соответствующих категорий работников был конкурентоспособным на местном рынке труда. При этом важно учитывать наличие у работника потенциальной возможности трудиться в разных сферах, не всегда по его или ее основной профессии. В этой связи сложно считать обоснованными сетования руководства промышленных предприятий на нехватку квалифицированных рабочих, когда в качестве основной причины того, что необходимые кадры либо не приходят на предприятие, либо после непродолжительного периода занятости покидают его, называется «невозможность выплачивать заработную плату, конкурирующую со сферой торговли и услуг», куда идут эти работники.

Рыночный механизм устроен таким образом, что при дефиците какого-либо товара или услуги цена на них неизбежно повышается, так как покупатели начинают конкурировать между собой за ограниченное предложение. Отсутствие ощутимого роста заработных плат квалифицированных рабочих, нежелание руководства промышленных предприятий повышать уровень оплаты их труда (при значительном росте зарплат специалистов, занимающих более высокие позиции) заставляет усомниться в реальности дефицита рабочих кадров, а точнее – в осознании топ-менеджментом истинной природы данной ситуации. До тех пор, пока предприятиям удастся, не поднимая заработную плату, функционировать в условиях декларируемой нехватки рабочих, будут продолжаться разговоры о несоответствии количества и профессионально-квалификационной структуры выпускников профильных учебных заведений реальным потребностям промышленных предприятий. Будут лоббироваться идеи о необходимости вмешательства государства в

процесс подготовки и распределения специалистов нужной квалификации, которые в итоге, получив образование и даже отработав положенный срок на предприятии, продолжают уходить в секторы с более высокой заработной платой.

Как уже было сказано, для работников более высокой квалификации ценность занятости на предприятии все больше становится связанной не только с размером заработной платы, но и с другими «незарплатными» характеристиками. Возможность повышения квалификации, реальные перспективы профессионального и карьерного роста – вот, пожалуй, основные параметры, способные и повысить привлекательность предприятия в глазах потенциальных работников, и повысить лояльность к нему у уже работающих специалистов.

К сожалению, в настоящее время инвестирование предприятиями в своих работников не является распространенной практикой. Данные опросов показывают¹², что обучение за счет фирмы практикуется почти на 2/3 промышленных предприятий, однако средний процент работников, прошедших через такое обучение, составляет 20-27%, что значительно ниже, чем в странах Западной Европы. При этом участие в таких программах принимает в основном управленческий персонал. Конечно, возможность финансирования программ обучения, повышения квалификации напрямую связано с финансово-экономическим положением предприятия. Однако, определяя экономическую целесообразность инвестиций в человеческий капитал работников, необходимо учитывать экономию средств, которая будет иметь место благодаря снижению текучести кадров.

Итак, процессы трудовой мобильности на российском рынке труда весьма интенсивны. Это означает, что текучесть кадров является достаточно актуальной проблемой для большинства отечественных предприятий. В условиях нарастающего дефицита трудовых ресурсов, связанного с неблагоприятной для отечественного рынка труда демографической ситуацией, этот факт актуализирует необходимость разработки грамотных систем мотивации, способствующих закреплению на предприятии нужных ему работников. При этом конкретные мероприятия кадровой политики должны в максимальной степени учитывать особенности трудового поведения работников, принадлежащих к разным социально-демографическим, а также профессионально-квалификационным группам.

¹² Лазарева О.В., Денисова И.А., Цухло С.В. Наем или переобучение: опыт российских предприятий. Препринт WP3/2006/11. – М.: ГУ ВШЭ, 2006. – С.12 / Электронная версия: <http://new.hse.ru/C3/C18/preprintsID/default.aspx?view=WP3/2006/11&filter=>