

УДК 331

Комлев В. А.¹

Черняева И. Н.²

Ноговицна О. С.¹

Влияние основных показателей рынка труда на формирование кадровой политики организации

¹ ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет»,
г. Киров
e-mail: radon744@gmail.com

² Рекрутинговое агентство «Око», г. Киров
e-mail: oko@ka.kirov.ru

Аннотация. В статье рассматриваются основные показатели рынка труда (соотношение спроса и предложение рабочей силы и средняя заработная плата), влияющие на формирование кадровой политики организации. Рассматриваются особенности ключевых элементов кадровой политики: подбор персонала, адаптация персонала, мотивация и т.д. в зависимости от основных показателей рынка труда.

Ключевые слова: рынок труда, кадровая политика, спрос и предложение рабочей силы, заработная плата, мониторинг рынка труда, конъюнктура рынка труда.

Введение

В условиях нестабильного развития экономики, связанного, в том числе, и с введением различного рода санкций, значительно повышается значимость такого ресурса предприятия, как кадры. Кадры – это главный и решающий ресурс любой организации, основной фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают, приводят в движение и совершенствуют средства производства (средства труда и предметы труда). От квалификации персонала, его профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность деятельности любой организации [1].

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, целенаправленную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу [8]. Это требует от топ-менеджмента компаний серьезных усилий по реализации долгосрочной кадровой стратегии и текущей кадровой политики, выбору инновационных технологий кадровых решений [6].

Целью кадровой политики предприятия выступает обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, не зависящей от стратегии организации.

Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики [5].

А. Я. Кибанов выделяет следующие основные элементы кадровой политики организации: подбор и расстановка персонала, формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности, оценка и аттестация персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала. С точки зрения ориентации на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава кадровая политика может быть открытой и закрытой [4].

Таким образом, решение целевой задачи кадровой политики может состоять из выбора нескольких альтернативных вариантов (между элементами открытой или закрытой кадровой политики):

- вкладывать средства в удержание сотрудников в организации или расширять возможности поиска и привлечения новых сотрудников;
- искать на рынке труда, тех кто уже имеет необходимый уровень, или вкладывать средства в обучение собственных сотрудников;
- стремиться к повышению сплоченности коллектива или развивать здоровую конкуренцию между сотрудниками (замену худшему найти на рынке труда);
- использовать ли платные источники привлечения персонала при поиске требуемого специалиста.

Успешный выбор альтернатив может быть достигнут только в результате активного мониторинга конъюнктуры рынка труда.

На сегодняшний день наиболее интенсивно развивающейся средой рынка труда является информационно-коммуникативная сеть Интернет. Например, в Москве примерно 90 % любых операций, связанных с поиском работы, происходят в сети Интернет. В Санкт-Петербурге и городах-миллионниках этот сегмент стремительно растет. В тоже время, открытость и сервисные возможности, предоставляемые основными сайтами, содержащими базы резюме и базы вакансий, дают широкие возможности для мониторинга и анализа рынка труда [2].

Материалы и методы

В ходе исследования проводился анализ рынка труда в сети Интернет, на основе открытых материалов сайтов superjob.ru и hh.ru и анализ документов по разработке кадровой политики на предприятиях г. Кирова.

Результаты и обсуждение

Проведенное исследование показало, что ключевыми рынка труда при формировании кадровой политики, являются: соотношение спроса на данных специалистов (количество вакансий в сети Интернет за определенный период) к

предложению (количество резюме в сети Интернет за определенный период) и средний уровень зарплаты для данной группы специалистов.

В ситуации, когда количество соискателей значительно выше, чем количество вакансий, компания-работодатель может диктовать свои условия, предъявлять высокие требования к кандидатам, и, как следствие, к собственным сотрудникам.

В противоположном случае, когда количество вакансий больше, чем количество соискателей, окончательное принятие решения часто остается за соискателем, именно он выбирает компанию и вакансию. Чтобы выиграть в борьбе за персонал, организации необходимо сформировать наиболее привлекательные условия занятости, повышать зарплаты, предлагать конкурентоспособные компенсационные пакеты. Так на рынке труда в г. Москве и г. Кирове по результатам анализа открытой информации сайтов superjob.ru и hh.ru, на 18.06.2018 соотношение спроса и предложения по отдельным группам вакансий было следующим (Табл. 1 и Табл. 2):

Так, например, и в г. Москве и в г. Кирове количество вакансий «Менеджер по продажам» значительно превосходило количество резюме. Соответственно, для того, чтобы найти хорошего специалиста на рынке труда, организация должна предложить более привлекательные условия работы. И наоборот, количество вакансий «Бухгалтер» значительно меньше поданных резюме. В этом случае организация может ужесточить требования к кандидатам и, соответственно, к своим сотрудникам, так как найти замену сотруднику не представляет большого труда.

Таблица 1.

**Соотношение спроса и предложение по отдельным группам вакансий
в г. Москве**

№	Группа вакансий	Кол-во Вакансий	Количество Резюме	Спрос / Предложение	Средняя з/п работодателя в рублях
1	Менеджер по продажам	42	30	1,4	63663
2	Менеджер по персоналу	3	16	0,19	51666
3	Бухгалтер	4	19	0,21	63750
4	Экономист	3	7	0,43	66966
5	Юрист	2	6	0,33	-
7	IT-специалист	12	2	6,0	100000

Составлено автором

Соотношение «спрос/предложение» по специальности «Экономист» отличается в г. Москве и г. Кирове. Если в г. Москве количество резюме превышает количество вакансий, соответственно, организация с наименьшими затратами может найти необходимого специалиста, но в г. Кирове наоборот: спрос превышает предложение, поэтому для поиска подходящего специалиста, необходимо создавать более благоприятные условия занятости для кандидатов и задействовать платные источники привлечения кандидатов.

Таблица 2.

Соотношение спроса и предложение по отдельным группам вакансий в г. Кирове

№	Группа вакансий	Кол-во Вакансий	Количество Резюме	Спрос/ Предложение	Средняя з/п работодателя в рублях
1	Менеджер по продажам	39	20	1,95	36515
2	Менеджер по пресоналу	5	10	0,5	20000
3	Бухгалтер	9	35	0,26	25157
4	Экономист	9	5	1,8	21916
5	Юрист	2	21	0,1	18450
7	IT-специалист	7	2	3,5	56400

Составлено автором

Никифорова Л.Х. и др.[7] рассматривают у спроса и предложения 3 уровня (низкий, средний и высокий), то соотношение этих уровней у спроса и предложений даст 9 вариаций. Например низкий спрос и низкое предложение, низкий спрос и среднее предложение и т.д.

На наш взгляд, значимые отличия в кадровой политике организаций прослеживаются, в основном, в двух состояниях спроса и предложения:

1. Спрос на рынке труда по данной вакансии значительно превышает предложение ($C > П$): вакансий на рынке труда значительно больше, чем резюме соискателей. Кадровая политика, в данном случае, имеет тенденцию к закрытому типу кадровой политики. Для сохранения кадрового потенциала, организация вынуждена принимать меры к удержанию сотрудников, и активно использовать внутренние источники привлечения персонала. Может проявляться межорганизационная миграция рабочей силы, когда сотрудники, уже работая в какой-либо организации, продолжают активно проводить мониторинг рынка труда и подавать объявления с целью поиска работы с более высокой заработной платой или лучшими условиями труда. Предприятие вынуждено нести определенные издержки с целью привлечения кандидатов, лучше чем у конкурентов на рынке труда, вкладываться в их развитие и удержание, для поддержания кадрового потенциала организации на уровне, достаточном для решения стоящих перед персоналом задач.

2. Спрос на рынке труда по данной вакансии значительно меньше предложения ($C < П$). То есть вакансий на рынке труда значительно меньше чем резюме соискателей. В этом случае кадровая политика имеет тенденцию к открытому типу кадровой политики: у организации есть выбор среди соискателей; ужесточаются требования к собственному персоналу; может наблюдаться постоянный поиск более квалифицированных кандидатов на рынке труда, чем собственные сотрудники, и их периодическая замена.

Сами соискатели стараются удержаться в организации, так как на рынке труда найти работу по конкретной специальности и с хорошими условиями труда не просто.

Таблица 3.

Отличия основных направлений кадровой политики, в зависимости от соотношения спроса и предложения на рынке труда

Направления кадровой политики	Особенности кадровой политики при состоянии $C > П$	Особенности кадровой политики при состоянии $C < П$
Поиск и привлечение персонала	- подключается максимальное количество источников привлечения, в том числе и платные (СМИ, кадровые агентства и т.д.); - активно ведется работа с учебными заведениями; - возрастает роль внутренних источников привлечения персонала	- минимизируются издержки, т.к. не привлекаются платные источники, поскольку много кандидатов; - организуется активный мониторинг рынка труда с целью поиска наилучшего кандидата; - возникает следующая проблема: на объявление откликается большое количество кандидатов что делает процедуру подбора более трудоемкой
Критерии отбора кандидатов	число критериев отбора снижается до минимально необходимых; остаются в основном, те критерии, которые могут указать на сформированность профессиональных компетенций	число критериев отбора максимально увеличивается для повышения возможности выбора наиболее оптимального кандидата; наряду с профессиональными компетенциями активно оцениваются и социальные компетенции.
Адаптация новых сотрудников	организация активно вкладывает средства в развитие системы адаптации, чтобы новые сотрудники быстрее освоили условия работы и не уволились в первый год работы	расходы на систему адаптации минимизируются, т.к. система подбора строится на выборе наиболее адаптивных кандидатов; повышенное предложение на рынке труда позволяет оперативно заменить молодого сотрудника, у которого возникли

		проблемы в период испытательного срока
Организационная культура	направлена на удержание сотрудников в организации. проводятся мероприятия по сплочению коллектива, командообразованию и т.д.	направлена на здоровую конкуренцию между сотрудниками; худшему сотруднику быстро находится замена
Мотивация	основной упор делается на внутреннюю мотивацию: на развитие сотрудника, перспективы карьерного роста и т.д.	внешняя, больше связана с материальными выплатами, в зависимости от вклада сотрудника в работу организации
Управленческие решения по результатам аттестации	в случае низкой оценки сотрудника, направлены предпочтительно на его развитие.	в случае низкой оценки сотрудника направлены на его увольнение или перевод на более низкую должность

Составлено автором.

Второй значимый показатель при анализе рынка труда – уровень средней заработной платы по конкретной вакансии. Одной из основных функций заработной платы является формирование заинтересованности наемного работника в продуктивном труде [3]. По сути, уровень заработной платы это один из ключевых факторов, которые удерживают специалистов в данной организации и делает организацию более или менее привлекательной для соискателей на рынке труда.

Важным критерием в этом вопросе выступает отношение предлагаемой заработной платы по конкретной вакансии к среднему уровню заработной платы на рынке труда. Если заработная плата в компании выше средней заработной платы на рынке труда, то организация (при прочих равных условиях) может рассчитывать на привлечение специалистов более высокого уровня (большой опыт работы, образование, деловые качества и т.д.), и, соответственно, ужесточать требования как к кандидатам, так и к собственным работникам. Так как уровень текучести кадров так же снижается. Сотруднику, который принял решение уволиться по каким-то причинам из данной организации, сложнее найти работу с соответствующим уровнем зарплаты, поскольку уровень конкуренции кандидатов на такую работу по прежнему высокий.

Негативные моменты заключаются в том, что возникают неоптимальные расходы на персонал, снижение рентабельности производства, дополнительные формы материального стимулирования (премии, бонусы и т.д.) становятся более значимыми для сотрудников при более высоком уровне, чем в других организациях. Менеджер по персоналу сталкивается с большим количеством откликов на публикацию объявлений о вакансиях. Это повышает трудоемкость их закрытия за счет времени, затраченного на изучение резюме, проведение собеседований и тестирования, согласование кандидатур.

Если заработная плата в компании ниже, чем средний уровень заработной платы данной категории специалистов на рынке труда, то организация будет представлять интерес для специалистов более высокого уровня в случае создания более привлекательных условий труда (перспективы карьерного роста, возможности развития и т.д.). При отсутствии этих условий основная масса кандидатов будет с минимальным набором профессиональных характеристик. Более того организации приходится учитывать и текучесть специалистов, которые, получив соответствующий опыт работы (обычно 2-3 года), будут искать более высокооплачиваемую работу. То есть для удержания хороших специалистов организация либо вынуждена создавать определенные условия, водить дополнительные варианты мотивации, либо принимать ситуацию, когда она является «стартовой компанией» для молодых сотрудников без опыта работы и регулярно проводить мониторинг рынка труда в поисках новых кандидатов. Последний вариант может иметь все признаки открытого типа кадровой политики. При этом подходе одним из основных преимуществ может выступать то, что организация будет получать регулярное поступление новых идей от молодых специалистов. С другой стороны, значительно возникает риск потери конфиденциальной информации.

Варианты кадровых политик в организации, которые формируются под воздействием, рассмотренных показателей рынка труда (соотношение спрос/предложение и средняя заработная плата по конкретной вакансии) можно классифицировать в четыре группы (Табл 4).

Таблица 4.

Классификация кадровых политик организаций, относительно конъюнктуры рынка труда.

		Отношение заработной платы организации к средней заработной плате на рынке труда	
		Зарплата организации ниже, чем средняя на рынке труда	Зарплата организации выше, чем средняя на рынке труда
Отношение спроса и предложения на рынке труда	$C > П$	А	Б
	$C < П$	В	Г

Составлено автором.

Квадрат А: Ситуация на рынке, когда компания не может поднять уровень дохода в связи с невысокой либо несистемной нагрузкой и отсутствие предложения с аналогичным уровнем дохода. Такая ситуация может сложиться в компании средних масштабов, в которой необходим, например, декларант с невысоким уровнем загрузки. При этом уровень дохода гораздо ниже рыночного, что делает предложение непривлекательным для специалистов с достаточным опытом. У компании может быть несколько путей выхода из ситуации. Компания может обратиться к аутсорсингу, рискуя в момент потребности не найти специалиста,

готового сделать работу. Вариант найма начинающих специалистов, принимающих предлагаемый уровень дохода, может быть наиболее оптимальным. Несмотря на затраты на обучение, на старте и риск ошибок, при условии разработки системы мотивации и удержания этого специалиста компания получает готового специалиста, полностью соответствующего нуждам компании. В противном случае обученные специалисты будут уходить, и компании придется начинать сначала. Самый малозатратный для компании вариант, но спорный с точки зрения внутреннего климата – это распределение задач между имеющимися сотрудниками. В этом случае компания экономит на подборе, но рискует «размыванием» функционала и потерей качественных показателей выполнения работы.

Квадрат Б: В ситуации высокого спроса на рабочую силу и высоких конкурентных условиях компания может на рынке выбирать из специалистов с более высокой квалификацией. Такая ситуация складывается при необходимости подбора, например, в производственную компанию экономиста ОТИЗ или бухгалтера по заработной плате. Сложность заключается в необходимости тщательного отбора, повышения стоимости затрат на подбор за счет использования нестандартных источников поиска, может увеличиваться срок поиска. Решение может заключаться в создании базы интересных кандидатов, использование для поиска внутренних ресурсов в обучении и удержании имеющихся специалистов.

Квадрат В: В случае низкого спроса на рабочую силу и неконкурентных условий на рынке риски компании заключаются в приеме на работу специалистов с низкой квалификацией. Например, торговой компании, необходим торговый агент. Но при этом условия, предлагаемые компанией, привлекают только начинающих специалистов или специалистов, не слишком успешных, рассматривающих данное место как временный вариант. В таком случае поиск осложняется сроками подбора, которые связаны с сложным затратным отбором, потому что подбирать приходится, в основном, по личностным характеристикам, совпадающим с целями и задачами компании, корпоративной культурой. Приходится наращивать поток кандидатов, необходимый для отбора. Дальнейшая работа осложняется обучением сотрудников, а также риском текучести кадров. В этом случае компания может либо выстраивать этап адаптации и удержания начинающих и перспективных кандидатов, либо построить работу так, чтобы низкоквалифицированный специалист был наиболее продуктивен (разбить задачи на этапы, прописать все рабочие процессы по данной позиции).

Квадрат Г: Когда на рынке предложение превышает реальную потребность компании, а условия, предлагаемые компанией идеальны, то компания сталкивается с необходимостью выстраивания многоступенчатого и многофакторного процесса отбора. Большой выбор соискателей большой плюс для компании. Но при непродуманном процессе отбора этот плюс превращается в минус, связанный с увеличением сроков поиска, ошибкой подбора. Так, например, компания разработчик веб сайтов сталкивается с тем, что специалистов, занимающихся разработкой и написанием сайтов, много, но уровень квалификации, владение языками программирования совершенно разнообразны. Компании нет необходимости увеличивать затраты на поиск, так как предложение избыточно, но при этом ей необходимо разработать параметры отбора, этапы и способы оценки, географию поиска.

Выводы

Мониторинг рынка труда позволяет определить место компании на рынке труда, понять, насколько занятая позиция соответствует достижению целей и реализации кадровой политики предприятия, и скорректировать кадровую политику организации для минимизации кадровых рисков.

Литература

1. Андреев С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости: учебное пособие. М.: Пегас, 2011. 193 с.
2. Васильева Т. В. Влияние интернет-экономики на рынок труда в России // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. 2014. 2(51). С. 154-159.
3. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. Тюмень, 2015. 303 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра-М, 2014. 638 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2014. 64 с.
6. Малышева О. Л. Инновационные кадровые технологии привлечения персонала в условиях современных реалий рынка труда // Вестник Казанского технологического университета. 2014. № 1. С. 331-335
7. Никифорова Л. Х. Формирование кадровой политики предприятия по результатам мониторинга рынка труда // Наука в современном мире: приоритеты развития. 2015. № 1. С. 66-70
8. Огаркова Т. В. Актуальные проблемы совершенствования кадровой политики // Символ науки. 2017. № 2. С. 97-99.

Komlev V. A.¹
Chernyaeva I. N.²
Nagovitsyna O. S.¹

The influence of the main indicators of the labor market on the formation of personnel policy of the organization

¹Vyatka State University, Kirov
e-mail: radon744@gmail.com

² Recruitment Agency «The Eye», Kirov
e-mail: oko@ka.kirov.ru

Abstract. *the article deals with the main indicators of the labor market (the ratio of demand and supply of labor and average wages), affecting the formation of personnel policy of the organization. The features of the key elements of the personnel policy are considered: recruitment, staff adaptation, motivation, etc. depending on the main indicators of the labor market.*

Keywords: *labor market, personnel policy, labor demand and supply, wages, labor market monitoring, labour market conditions.*

References

1. Andreev S. V. Kadrovyy potencial i problemy zanyatosti: uchebnoe posobie. M.: Pegas, 2011. 193 s. (in Russian)
2. Vasil'eva T. V. Vliyanie internet-ehkonomiki na rynek truda v Rossii // Voprosy sovremennoj nauki i praktiki. Universitet im. V. I. Vernadskogo. 2014. 2(51). S. 154-159. (in Russian)
3. Danilyuk A. A. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti: Uchebnoe posobie. Tyumen', 2015. 303 s. (in Russian)
4. Kibanov A. YA. Upravlenie personalom organizacii: Uchebnik. 3-e izd., dop. i pererab. M.: Infra-M, 2014. 638 s. (in Russian)
5. Kibanov A. YA Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom: uchebno-prakticheskoe posobie / pod red. A. YA. Kibanova. M.: Prospekt, 2014. 64 s. (in Russian)
6. Malysheva O. L. Innovacionnye kadrovyte tekhnologii privlecheniya personala v usloviyah sovremennyh realij rynka truda // Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta. 2014. № 1. S. 331-335. (in Russian)
7. Nikiforova L. H. Formirovanie kadrovoy politiki predpriyatiya po rezul'tatam monitoringa rynka truda // Nauka v sovremennom mire: priority razvitiya. 2015. № 1. S. 66-70. (in Russian)
8. Ogarkova T. V. Aktual'nye problemy sovershenstvovaniya kadrovoy politiki // Simvol nauki. 2017. № 2. S. 97-99. (in Russian)

Поступила в редакцию 10.09.2018 г.