



УНИВЕРСИТЕТ  
СИНЕРГИЯ

---

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

# ОРГАНИЗАЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Для программы бакалавриата

**Алавердов Ашот Робертович**

*Заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами, доктор  
экономических наук, профессор*

Контакты: [alaverdov@bk.ru](mailto:alaverdov@bk.ru)

## Информация о преподавателе:

Алавердов Ашот Робертович, д.э.н., профессор, зав. кафедрой УЧР.

## Сфера научно-практических интересов:

- HR-менеджмент в банковском секторе экономики;
- HR-менеджмент в малом предпринимательстве;
- управление безопасностью организации по кадровому направлению деятельности;
- антикризисное управление персоналом.

## Контакты:

- e-mail: [alaverdov@bk.ru](mailto:alaverdov@bk.ru);
- координаты кафедры: здание Университета у м. Семеновская, офис 405а;
- График консультаций: среда, 18-30 : 19-00, кафедра УЧР

## Информация о дисциплине:

**Полное наименование:** Организация на рынке труда.

**Количество аудиторных часов:** 16 часов (4 занятия) – 16 часов лекции, 0 часов – практические занятия + экзамен («03» июля 2017г.).

**Учебная программа дисциплины** размещена в личном кабинете студента.

**Базис дисциплины** (объем теоретических знаний, в обязательном порядке подлежащий усвоению обучающимся и минимально необходимый для получения им положительной оценки) – рассматривается на следующих слайдах.

**Базовый учебник:** Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017 (Университетская серия).

**ПРИОБРЕТЕНИЕ И НАЛИЧИЕ УЧЕБНИКА НА ВСЕХ ВИДАХ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЕГО НА ЭКЗАМЕНЕ НЕ ДОПУСКАЕТСЯ!**

**Контроль ТКУ** (осуществляется в соответствии с картой баллов) – количество баллов по видам контрольных мероприятий представлено на следующем слайде.

**Итоговое мероприятие:** в форме либо устного ответа на вопросы экзаменационного билета, включающего в себя 3 вопроса (любая оценка), либо решения тестового задания из 2-х частей (при правильном ответе на не менее, чем 80% вопросов по части «А» и 80% вопросов по части «Б» оценка «хорошо», при правильном ответе на не менее, чем 50% вопросов по части «А» оценка «удовлетворительно»).

## «БАЗИС» ДИСЦИПЛИНЫ

### *Тема 1. Рынок труда и механизмы его регулирования:*

- понятие и макроэкономические цели функционирования рынка труда;
- сегментация рынка труда;
- основные категории участников рынка труда;
- понятие инфраструктуры рынка труда;
- понятие, цели и направления централизованного регулирования рынка труда;
- понятие, цели и направления децентрализованного регулирования рынка труда.

### *Тема 2. Становление и развитие рынка труда в современной России:*

- становление рынка труда в период начала рыночных реформ;
- основные направления миграции на рынке труда;
- современное состояние отечественного рынка труда и перспективные направления его дальнейшего развития.

## «БАЗИС» ДИСЦИПЛИНЫ

### *Тема 3. Хозяйственное поведение организации работодателя на рынке труда:*

- рынок труда как объект маркетинговых исследований;
- прикладные технологии маркетинговых исследований на рынке труда;
- имидж организации-работодателя на рынке труда;
- элементы кадровой стратегии организации, связанные с ее работой на рынке труда.

### *Тема 4. Коммуникации организации-работодателя на рынке труда:*

- влияние эффективности бизнес-коммуникаций с сервисными структурами на результаты работы организации работодателя на рынке труда;
- стратегические подходы и тактика взаимодействия организации работодателя с профессиональными образовательными учреждениями;
- стратегические подходы и тактика взаимодействия организации-работодателя с профессиональными посредниками на рынке труда.

## ТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ

- Тема 1. Рынок труда и механизмы его регулирования**
- Тема 2. Становление и первичное развитие рынка труда в современной России**
- Тема 3. Хозяйственное поведение организации работодателя на рынке труда**
- Тема 4. Коммуникации организации работодателя на рынке труда**

# Тема 1

## РЫНОК ТРУДА И МЕХАНИЗМЫ ЕГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

## УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

**1.1 Понятие, роль, сегментация и структура рынка труда**

**1.2 Регулирование рынка труда**



# ПОНЯТИЕ РЫНКА ТРУДА

## С позиции науки «Экономическая теория»:

рынок труда – экономическая категория, отражающая совокупность социально-экономических отношений, связанных с процессом купли – продажи товара рабочая сила (сегодня – уже человеческого капитала).

## С позиции науки «Менеджмент»:

рынок труда – один из многих ресурсных рынков, предназначенного для удовлетворения потребностей хозяйствующих субъектов в трудовых ресурсах, необходимых им для достижения целей уставной деятельности.

# МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ РЫНКА ТРУДА

*С одной стороны,*  
удовлетворение  
потребностей организаций  
– работодателей в  
наемном персонале, без  
которого не может  
осуществляться  
производственно-  
хозяйственная или иная  
уставная деятельность  
большинства из них.

*С другой стороны,*  
удовлетворение  
потребностей  
трудоспособных граждан  
как наемных работников в  
материальных и иных  
благах, получаемых от  
нанимателей в качестве  
компенсации за  
потребляемый ими  
человеческий капитал.

# СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА ТРУДА

***По территориальному признаку*** выделяются:

- мировой рынок труда;
- национальные рынки труда;
- региональные рынки труда.

***По отраслевому признаку*** выделяются:

- открытые отраслевые рынки;
- замкнутые отраслевые рынки.

***По признаку соотношения спроса и предложения*** выделяются:

- трудоизбыточные рынки труда;
- трудодефицитные рынки труда.

***По признаку позиционирования организации на рынке*** выделяются:

- внешний для организации рынок труда;
- внутрифирменный рынок труда.

## СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА ТРУДА

***По признаку квалификации предлагаемых на рынке трудовых ресурсов*** выделяются:

- рынок высококвалифицированных трудовых ресурсов;
- рынок квалифицированных трудовых ресурсов;
- рынок неквалифицированных трудовых ресурсов.

***По возрастному признаку*** выделяются:

- рынок молодых работников и специалистов (16-25 лет);
- рынок трудовых ресурсов зрелого возраста (26-50 лет);
- рынок трудовых ресурсов предпенсионного возраста (51-60 лет);
- рынок трудовых ресурсов пенсионного возраста (более 60 лет).

## МИГРАЦИЯ (ПРОЦЕСС ДВИЖЕНИЯ) ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

- межстрановая миграция трудовых ресурсов;
- межрегиональная миграция трудовых ресурсов;
- межотраслевая миграция трудовых ресурсов;
- внутриотраслевая миграция трудовых ресурсов;
- внутрикорпоративная миграция трудовых ресурсов.

# ОБЩАЯ СТРУКТУРА РЫНКА ТРУДА

- юридические и физические лица - постоянные участники (субъекты) рынка, объединенные в определенные группы (категории) по функциональному признаку;
- государство, выполняющее на данном рынке функции регулирования и надзора;
- механизмы централизованного и децентрализованного регулирования рынка труда.

# ОСНОВНЫЕ СУБЪЕКТЫ РЫНКА ТРУДА

- **наемные работники**, осуществляющих предложение своего человеческого капитала потенциальным работодателям во временное и возмездное пользование;
- **работодатели** (организации, предприятия, учреждения любой формы собственности и организационно-правового статуса), предъявляющих спрос на человеческий капитал с заранее определенными потребительскими характеристиками;
- **ассоциированные объединения основных субъектов рынка труда** в лице профессиональных союзов наемных работников и ассоциаций работодателей, от имени своих членов вступающие друг с другом в договорные отношения (цели, характер и порядок оформления которых определяется действующим международным и

## ДРУГИЕ СУБЪЕКТЫ РЫНКА ТРУДА

### ГОСУДАРСТВО в лице:

- **органов законодательной власти**  
различного уровня, принимающие новые и вносящие необходимые изменения в законы, совокупность которых составляет трудовое законодательство конкретной страны;
- **органов исполнительной власти**  
различного уровня, выполняющие на рынке труда регулирующие и надзорные функции в рамках полномочий, установленных в соответствующих законодательных и подзаконных актах.



### ДРУГИЕ СУБЪЕКТЫ РЫНКА ТРУДА

**ОРГАНИЗАЦИИ, работающие в сфере профессионального образования (ст.23 ФЗ «Об образовании в РФ» в ред. от 13.07.2015 N 238-ФЗ):**

- ▣ **профессиональные образовательные организации,** осуществляющие в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования и (или) по программам профессионального обучения;
- ▣ **образовательные организации высшего образования,** осуществляющие в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность;
- ▣ **организации дополнительного профессионального образования,** осуществляющие в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.

## ДРУГИЕ СУБЪЕКТЫ РЫНКА ТРУДА

- **специализированные посредники на рынке труда**  
в лице:
  - ❖ муниципальной службы занятости населения;
  - ❖ частных посредников (кадровые и рекрутинговые агентства);
- **консалтинговые центры**, оказывающие работодателям консультационную помощь по кадровому направлению их уставной деятельности;
- **юридические консультации и адвокатские бюро**, оказывающие как работодателям, так и наемным работникам квалифицированную правовую помощь в форме консультаций и представительства их интересов в судебных инстанциях.

### ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА

**СУБЪЕКТЫ** централизованного регулирования рынка труда:

- международные организации;
- органы законодательной власти различного уровня;
- органы исполнительной власти различного уровня, уполномоченные в соответствии с действующим законодательством выполнять на рынке труда различные регулирующие и надзорные функции.

**ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ** централизованного регулирования рынка труда - обеспечение относительного паритета социально-экономических интересов основных категорий его участников в лице наемных работников и работодателей.

### МЕЖДУНАРОДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (МОТ)

**МОТ** — специализированное учреждение ООН, международная организация, занимающаяся вопросами регулирования трудовых отношений. На 2012 год участниками МОТ являются 185 государств. С 1920 года штаб-квартира Организации — Международного бюро труда, находится в Женеве (Швейцария). В Москве находится офис Субрегионального бюро для стран Восточной Европы и Центральной Азии. Высшим органом МОТ является Международная конференция труда, на которой принимаются все акты МОТ. Административный совет МОТ, также организованный на трёхсторонней основе, является исполнительным органом МОТ. Международное бюро труда выполняет функции секретариата МОТ.

# МЕЖДУНАРОДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (МОТ)

**МОТ** принимает **Конвенции и Рекомендации**, посвященные вопросам труда. Конвенции подлежат ратификации странами-участницами и являются международными договорами, обязательными для исполнения в случае ратификации. Рекомендации не являются юридически обязательными актами. Даже в том случае, если государство не ратифицировало ту или иную конвенцию, оно несет обязательства в силу факта членства в МОТ и присоединения к его уставу по четырём основополагающим принципам в сфере труда, закрепленным в Декларации МОТ 1998 года. Это принципы свободы объединения и права на ведение коллективных переговоров; запрета дискриминации в трудовых отношениях; искоренения принудительного труда; и запрета детского труда. Указанным четырём принципам посвящены также **восемь Конвенций МОТ (соответственно — Конвенции № 87 и 98; 100 и 111; 29 и 105; 138 и 182), называемые фундаментальными**. Указанные Конвенции ратифицированы подавляющим большинством государств мира и за их исполнением МОТ наблюдает особенно внимательно. Контроль осуществляется Комитетом экспертов МОТ по применению Конвенций и Рекомендаций, Комитетом Административного Совета по свободе объединения и Комитетом Конференции по применению Конвенций и Рекомендаций. В исключительных случаях, в соответствии со статьей 33 Устава МОТ, Международная конференция труда может призвать своих членов к осуществлению воздействия на государство, особенно злостно нарушающее международные трудовые стандарты.

# ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА В РОССИИ

## ФЕДЕРАЛЬНЫЕ РЕГУЛИРУЮЩИЕ И НАДЗОРНЫЕ ОРГАНЫ:

- Министерство труда и социальной защиты РФ;
- Федеральная служба по труду и занятости;
- Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений.

## Основной инструмент централизованного регулирования отечественного рынка труда:

Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 30.12.2015)

# МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РФ

**Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере демографии, труда, уровня жизни и доходов, оплаты труда, пенсионного обеспечения, включая негосударственное пенсионное обеспечение, социального страхования (за исключением обязательного медицинского страхования), условий и охраны труда, социального партнерства и трудовых отношений, занятости населения и безработицы, трудовой миграции и других аналогичных вопросов.**

**(Министерство осуществляет свою деятельность на основании Положения о министерстве, утвержденного Постановлением Правительства РФ в ред. от 30.01.2015 №81)**

## **ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ТРУДУ И ЗАНЯТОСТИ -**

**федеральный орган исполнительной власти России,  
находящийся в ведении Министерства труда и социальной  
защиты РФ.**

Осуществляет правоприменительные функции в сфере труда, занятости и альтернативной гражданской службы, функции по контролю и надзору за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, законодательства о занятости населения, об альтернативной гражданской службе, функции по оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров.



# РОССИЙСКАЯ ТРЕХСТОРОННЯЯ КОМИССИЯ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

**В состав Комиссии входят представители трех сторон:**

- федеральных органов государственной власти;
- общероссийских объединений профсоюзов;
- общероссийских объединений работодателей

**Основные цели Комиссии:**

- выработка общих принципов согласованного проведения социально-экономической политики;
- укрепление социального партнерства;
- содействие урегулированию коллективных трудовых споров (конфликтов).
- Комиссия вправе рекомендовать органам государственной власти принятие нормативных актов в области социально-трудовых отношений.

Комиссия осуществляет свою деятельность на основании Федерального Закона от 01.05.1999 №92-ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений».

### НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НАРУШЕНИЯ ГОСУДАРСТВОМ БАЛАНСА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ ОСНОВНЫХ УЧАСТНИКОВ РЫНКА ТРУДА

**При нарушении паритета интересов в пользу работодателей –**  
обострение социальной напряженности в обществе, вплоть до дестабилизации политической ситуации в масштабах конкретного региона или страны в целом

**При нарушении паритета интересов в пользу наемных работников – «бегство капиталов»**  
с территории конкретной страны или региона, провоцирующее увеличение уровня безработицы и сокращение налогооблагаемой базы.

# ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА

## *Универсальные экономические законы:*

**ЗАКОН РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ**, определяющий необходимость соперничества между всеми участниками рынка за возможность удовлетворения соответствующих потребностей (реализации собственных интересов) на наиболее выгодных условиях и влияющий на хозяйственное поведение:

- ▣ **продавцов** человеческого капитала (наемных работников), соперничающих между собою за право трудоустройство в организации, имеющие наиболее высокий рейтинг в качестве работодателей;
- ▣ **покупателей** человеческого капитала (организаций работодателей), соперничающих между собою за возможность привлечь наиболее квалифицированных, ответственных и лояльных работников;
- ▣ **сервисных структур**, соперничающих между собою за право реализовать профильные для себя услуги (образовательные, посреднические, консалтинговые, юридические) конкретным потребителям из числа главных участников рынка.

**ЗАКОН СООТВЕТСТВИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**, определяющий, в первую очередь, ценовые характеристики как основного товара на данном рынке (человеческого капитала), так и сервисных услуг.

### ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА

#### *Специальные экономические законы:*

**ЗАКОН ПЕРЕМЕНЫ ТРУДА**, отражающий естественную для большинства человеческих индивидуумов, как носителей товара рабочая сила, потребность в регулярном изменении перечня выполняемых трудовых функций, характера и места трудовой деятельности, реже – профессиональной специализации.

Закон **действует как на внешнем для работодателей, так и на внутрифирменном рынке труда**, и мотивирует работодателей, не желающих столкнуться с высокой текучестью кадров, к созданию условий для полного раскрытия трудового потенциала своих работников, в том числе – путем обеспечения им возможности:

- постоянного дополнительного обучения с целью обновления и приобретения новых профессиональных компетенций;
- вертикальных и горизонтальных должностных перемещений.

# ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА

## *Специальные экономические законы:*

### **ЗАКОН НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА**

отражает потребность наемных работников в постоянном повышении качества трудовой жизни, оцениваемого с использованием следующих основных критериев:

- уровень основной заработной платы и дополнительных вознаграждений;
- совокупная стоимость социальных льгот и гарантий, предоставляемых работодателем;
- уровень безопасности труда;
- санитарно-гигиенические условия труда;
- экологическая безопасность труда;
- степень психологического комфорта и стрессозащищенности труда.

## ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ 1

1. Декларация Международной организации труда «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» от 18.06.1998. – <http://www.consultant.ru>
2. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в редакции от 30.12.2015. – <http://www.consultant.ru>
3. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. (Университетская серия) – 656с. (Глава 2)
4. Алавердов А.Р. К вопросу о внутрифирменном рынке труда – Российский экономический журнал, № 8, 1998.
5. Рынок труда: Учебник для ВУЗов. / Под ред. проф. В.С. Буланова и проф. Н.А. Волгина, Карташова С.А. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2010.
6. Кибанов А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебное пособие. – М.: «Проспект», 2012.
7. Сайт журнала «Управление персоналом». – <http://www.top-personal.ru>

## Тема 2

# СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ РЫНКА ТРУДА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

## УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

1. Отечественная практика регулирования трудовых отношений в дореформенный период.
2. Становление отечественного рынка труда.
3. Перспективные направления дальнейшего развития отечественного рынка труда.



# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ЭПОХУ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ ПЛАНОВОЙ ЭКОНОМИКИ

- централизованное регулирование процессов межрегиональной и межотраслевой миграции трудовых ресурсов;
- централизованное нормирование потребностей организаций - работодателей в трудовых ресурсах;
- невозможность оперативного регулирования численности наемного персонала исходя из реальных текущих потребностей организаций – работодателей;
- централизованное нормирование экономических, социальных и иных условий труда наемных работников, невозможность установления строго индивидуальных условий найма;
- унифицированная система финансируемого из бюджета профессионального образования, повышения квалификации и профессиональной подготовки;
- законодательно закрепленная система защиты интересов малоценных для работодателей категорий наемных работников;
- механизм параллельного контроля и двойной ответственности (перед государственными и партийными органами) администрации организаций - работодателей за соблюдение требований трудового законодательства.

## СКРЫТЫЕ ДИСПРОПОРЦИИ В СФЕРЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ ПЛАНОВОЙ ЭКОНОМИКИ

- скрытая безработица, как результат переизбыточности персонала на предприятиях большинства отраслей и организаций системы государственного управления;
- диспропорции в распределении трудовых ресурсов по отраслям народного хозяйства;
- диспропорции в распределении трудовых ресурсов по регионам страны в результате государственной политики территориального размещения новых предприятий и отраслей;
- диспропорции в качестве товара рабочая сила, предлагаемого различными профессиональными категориями работников, и условиями его оплаты.

## ЛОКАЛЬНЫЕ ПРОЯВЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ В СФЕРЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ ПЛАНОВОЙ ЭКОНОМИКИ

- элементы рыночной конкуренции между основными участниками трудовых отношений, в том числе - на внутрихозяйственном уровне;
- вынужденное использование государством рыночных механизмов мотивации наемных работников для нейтрализации диспропорций в спросе и предложении трудовых ресурсов на территории трудодефицитных регионов;
- активное использование администрацией многих предприятий и организации рыночных механизмов регулирования трудовых отношений на внутрихозяйственном уровне (в том числе – путем «обхода» требований соответствующего законодательства).

# ОСНОВНЫЕ СТАДИИ СТАНОВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА ТРУДА

- становление отечественного рынка труда фактически началось еще до официального начала рыночных реформ - в 1988 году, после введения в действие Закона СССР «О кооперации», вызвавшего появление новой категории работодателей, практически не связанных централизованными ограничениями;
- процесс формирования рынка труда резко активизировался в 1991 году, после провозглашения руководством РСФСР (с 1992 года – РФ) курса на начало полномасштабных реформ;
- процесс первичного становления национального рынка труда завершился в 2002 году, после введения в действие Трудового кодекса РФ, в целом адаптированного к требованиям рыночной экономики.

# ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛИВШИЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА

- появление новой категории работодателей, представляющих частный капитал и реализующих принципиально иную стратегию и тактику хозяйственного поведения, в том числе – в сфере трудовых отношений (как главный фактор);
- появление рынка резервной рабочей силы, способствующего усилению конкуренции между продавцами товара рабочая сила;
- создание предпосылок для быстрого межотраслевого перераспределения трудовых ресурсов, отражающего реальные потребности экономики в товарах и услугах;
- последовательная отмена централизованных ограничений в сфере трудовых отношений, прежде всего, в области нормирования потребностей организаций в трудовых ресурсах и условий трудового найма;
- появление и быстрое развитие системы негосударственного профессионального образования, адаптированной к реальным потребностям рынка

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МИГРАЦИИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА СТАДИИ СТАНОВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА ТРУДА

- межстрановая миграция трудовых ресурсов в форме:
  - ❖ «утечки мозгов», т.е. выезда в страны Запада значительной части элитной части трудовых ресурсов – носителей интеллектуального потенциала нации;
  - ❖ массовое появление на национальном рынке труда малоквалифицированных трудовых ресурсов из стран бывшего СЭВ и СНГ;
- межрегиональная миграция трудовых ресурсов (из традиционно дотируемых регионов, а также регионов, искусственно тормозящих развитие частного сектора);
- межотраслевая миграция трудовых ресурсов (из пораженных системным кризисом отраслей в динамично развивающиеся отрасли);
- внутриотраслевая миграция трудовых ресурсов (из государственного в частный сектор).

### ОСНОВНЫЕ ДИСПРОПОРЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА В ПЕРИОД ЕГО СТАНОВЛЕНИЯ

- диспропорции соотношения спроса и предложения квалифицированных трудовых ресурсов в различных отраслях экономики;
- диспропорции в уровне оплаты и иных условий труда в различных отраслях экономики и регионах;
- диспропорции между численностью трудовых ресурсов, занятых в сфере обращения и реальном секторе экономики;
- диспропорции в степени развития инфраструктуры рынка труда на территории различных регионов России;
- диспропорции в качестве сервисных услуг на различных отраслевых и региональных сегментах рынка труда;
- диспропорции в численности безработных, представляющих области умственного и физического

### ФАКТОРЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛНОЦЕННОГО РЫНКА ТРУДА НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ РЕФОРМ

- накопившиеся в период централизованной плановой экономики диспропорции спроса и предложения трудовых ресурсов;
- пассивная позиция государственных органов регулирования и надзора в сфере трудовых отношений;
- промедление органов законодательной власти с реформированием трудового законодательства;
- ограниченные финансовые возможности большинства представителей новой категории работодателей, представляющих частный капитал;
- диспропорции в темпах преодоления последствий системного кризиса в различных регионах России.



# СОХРАНИВШИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ И ДИСПРОПОРЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

- высокий уровень безработицы во многих регионах России;
- отсутствие должного контроля со стороны государства за использованием отечественными работодателями труда незаконных мигрантов из других стран в ущерб интересам национальной рабочей силы;
- систематические нарушения или обход всеми категориями работодателей «неудобных» для них статей трудового законодательства;
- диспропорции в развитии инфраструктуры рынка труда между исторически сложившимися финансовыми и промышленными центрами России и остальными ее регионами;
- диспропорции между численностью трудовых ресурсов, занятых в сфере торговли и посредничества и в реальном секторе экономики;
- недостатки в системе профессионального образования, по-прежнему ориентированной на приоритет приобретаемых обучаемыми теоретических знаний в ущерб их профессиональным навыкам.

### ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА

- дальнейшее укрепление позиций малого и среднего бизнеса, обеспечивающего в странах с исторически сложившейся рыночной экономикой от 55 до 85 % рабочих мест и создающих их с намного меньшими затратами, чем представители крупного бизнеса;
- формирование новой философии отечественного предпринимательства, характеризующейся приверженностью его субъектов ценностям цивилизованного рынка и отражающей социальную ответственность бизнеса перед обществом в целом и собственным персоналом;
- повышение эффективности системы профессионального образования путем определения его главным стратегическим приоритетом направленность на приобретение обучаемыми профессиональных компетенций, реально необходимых потенциальным работодателям;
- изменения в пропорции занятых в сфере обращения и в реальном секторе экономики в пользу последнего;
- завершение процесса разработки отраслевых профессиональных стандартов.

# ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АКТИВИЗАЦИИ РОЛИ ГОСУДАРСТВА НА РЫНКЕ ТРУДА

- внесения необходимых изменений в миграционную политику, направленных на ограничение возможностей использования работодателями дешевой рабочей силы из-за рубежа в ущерб интересам отечественных работников;
- расширения полномочий государственных органов по надзору за соблюдением работодателями законодательных требований и ужесточение санкций за их нарушение;
- облегчения налогового давления на работодателей в части обязательных страховых взносов в государственные внебюджетные фонды;
- содействия развитию инфраструктуры региональных рынков труда, удаленных от финансовых и промышленных центров России.

## ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ 2

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. (Университетская серия) – 656с. (Глава 2)
2. Рынок труда: Учебник для ВУЗов. / Под ред. проф. В.С. Буланова и проф. Н.А. Волгина, Карташова С.А. 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2010.
3. Кибанов А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебное пособие. – М.: «Проспект», 2012.
4. Сайт журнала «Управление персоналом».  
–<http://www.top-personal.ru>
5. Тематический портал – подборка информации для менеджеров по персоналу

## Тема 3

# ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

## УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

1. Организация маркетинговых исследований рынка труда.
2. Элементы кадровой стратегии организации, связанные с ее работой на рынке труда.
3. Формирование позитивного имиджа организации работодателя на рынке труда.

### ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

**Основной целью маркетинговых исследований** является объективное позиционирование конкретной организации на соответствующем (отраслевом и региональном) сегменте рынка труда, в том числе, в сравнении с основными ее конкурентами, а также определение стратегических приоритетов хозяйственного поведения на данном рынке.

**Прикладными задачами маркетинговых исследований** выступают:

- оценка текущего состояния и перспективной динамики сегмента рынка труда, на котором работает организация, включая степень развития его инфраструктуры;
- оценка степени привлекательности организации как работодателя в сравнении с основными ее конкурентами;
- определение соотношения спроса и предложения труда сотрудников необходимых организации профессий, квалификации и специализации;
- оценка эффективности и ценовых характеристик услуг, предлагаемых специализированными структурами, действующими на соответствующем региональном рынке;
- оценка опасностей и возможностей для хозяйственных интересов организации, вытекающих из политики, реализуемой на рынке труда органами государственного управления различного уровня.

# СУБЪЕКТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

**маркетологи  
собственной кадровой  
службы** организации  
работодателя (в крупных  
организациях)

**маркетологи крупных  
рекрутинговых и  
консалтинговых  
агентств**, действующих в  
качестве подрядчиков  
организаций –  
работодателей, не  
обладающих  
собственными  
специалистами (в  
небольших и средних  
организациях)



### МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА ТРУДА

- комплексный характер исследований, распространяющихся на все интересующие организацию сегменты и сторонних участников;
- регулярность проведения исследований, по ряду позиций - в режиме непрерывного мониторинга;
- использование достоверных, при возможности - альтернативных источников маркетинговой информации;
- сочетание формализованных и неформальных методов исследования;
- обеспечения прикладной направленности результатов исследований;
- персонифицированная ответственность исполнителей за достоверность, полноту и оперативность результатов маркетинговых исследований.

### ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ О РЫНКЕ ТРУДА

- профильные периодические печатные издания, отражающие информацию о спросе – предложении трудовых ресурсов;
- информационные бюллетени региональных служб занятости;
- сайты рекрутинговых агентств;
- сайты профессиональных образовательных учреждений;
- сайты консалтинговых агентств;
- неформальные источники информации, позволяющие оценить позиции основных конкурентов организации на рынке труда (сфера деятельности корпоративной службы безопасности).

### РЕЗУЛЬТАТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА ТРУДА

- регулярные аналитические обзоры для топ менеджмента организации;
- рекомендации по выбору приоритетных для организации сегментов рынка трудовых ресурсов;
- рекомендации по выбору приоритетных для организации методов привлечения новых сотрудников;
- рекомендации по выбору стратегических партнеров организации из числа образовательных учреждений, рекрутинговых агентств и консалтинговых центров.

# ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СЕГМЕНТА РЫНКА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

## Вариант 1: стратегическая ориентация на профессионалов

**Принцип реализации:** основную часть нанимаемых сотрудников составляют специалисты, имеющие не только профессиональное образование, но и достаточный опыт работы по специальности.

### **Преимущества:**

- при наличии необходимых условий - высокое качество труда таких специалистов;
- отсутствие дополнительных затрат на их первичную подготовку.

### **Недостатки:**

- невозможность формировать и поддерживать в трудовом коллективе отношения «корпоративного духа»;
- большая степень зависимости от состояния регионального рынка труда.

### **Рекомендации по применению:**

- для вновь созданных или молодых организаций - в качестве стратегического приоритета;
- для прочих организаций - лишь при необходимости срочного замещения ключевых рабочих мест.

# ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СЕГМЕНТА РЫНКА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

## Вариант 2: стратегическая ориентация на молодых специалистов

**Принцип реализации:** предполагает, что основную часть нанимаемых сотрудников составляют выпускники учреждений высшего, среднего и начального профессионального образования.

### **Преимущества:**

- лучшие предпосылки для формирования «корпоративного духа» путем параллельного обучения и психологического воспитания молодых сотрудников;
- объективно лучшие способности адаптации молодого специалиста к особенностям конкретного работодателя.

### **Недостатки:**

- зависимость организации от наличия в соответствующем регионе профильных образовательных учреждений;
- необходимость временных и финансовых потерь на первичное развитие молодого специалиста в режиме его дополнительного обучения и психологической адаптации.

**Рекомендации по применению:** для организаций, уже закрепившихся на рынке и расположенных в городах, где имеются профильные образовательные учреждения.

# ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СЕГМЕНТА РЫНКА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

## Вариант 3: стратегическая ориентация на выпускников средних школ

**Принцип реализации:** предполагает, что основную часть нанимаемых сотрудников составляют выпускники общеобразовательных школ.

### **Преимущества:**

- относительно низкая стоимость этой категории трудовых ресурсов;
- избыточное предложение ее на любом региональном рынке труда.

### **Недостатки:**

- угроза финансовых и коммерческих потерь вследствие использования неквалифицированной рабочей силы;
- низкий уровень ответственности в силу действия возрастного фактора;
- необходимость значительных затрат на минимально необходимое первоначальное обучение и последующее повышение квалификации.

### **Рекомендации по применению:**

- для корпораций, располагающих собственными учебными центрами, включающими корпоративные учреждения начального и среднего профессионального образования;
- для организаций, работающих в регионах со слаборазвитой инфраструктурой рынка труда – прежде всего в отношении детей кадровых сотрудников

с ее работей на рынке труда

## ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДА ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ С РЫНКА ТРУДА

**Вариант 1: стратегическая ориентация на привлечение  
собственными силами**

### *Преимущества:*

- большее доверие к собственным специалистам;
- меньшие затраты, в сравнение с большинством других вариантов.

### *Недостатки:*

- необходимость содержать соответствующих специалистов в службе персонала;
- прямая зависимость от квалификации собственных сотрудников;
- отсутствие доступа к конфиденциальным базам данных рекрутинговых агентств.

### *Рекомендации по применению:*

- в качестве приоритета – для крупных организаций;
- для остальных работодателей - только при отсутствии в регионе рекрутинговых агентств.

с ее работами на рынке труда

## ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДА ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ С РЫНКА ТРУДА

Вариант 2: стратегическая ориентация на использование услуг  
муниципальной службы занятости населения

### *Преимущества:*

- самый доступный вариант в любом регионе страны;
- самый дешевый для работодателя вариант поиска трудовых ресурсов.

### *Недостатки:*

- отсутствие каких-либо гарантий качества трудовых ресурсов, направляемых этой службой;
- отсутствие у данной службы информации о незанятых менеджерах, специалистах, рабочих и служащих дефицитных специальностей и высокой квалификации.

***Рекомендации по применению:*** только при замещении рабочих мест массовых рабочих специальностей .



с ее работей на рынке труда

# ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДА ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ С РЫНКА ТРУДА

## Вариант 3: стратегическая ориентация на использование услуг частных рекрутинговых агентств

### *Преимущества:*

- возможность детально сформулировать все требования к кандидату;
- возможность предварительного отбора кандидатов силами специалистов агентства;
- возможность использовать другие сопутствующие услуги агентства, выступающего в качестве стратегического партнера .

### *Недостатки:*

- один из наиболее дорогих с финансовой точки зрения вариантов;
- прямая зависимость работодателя от наличия агентств на территории соответствующего региона.

### *Рекомендации по применению:*

- в качестве приоритета - для высокорентабельных организаций, ориентированных на использования элитного персонала и работающих в регионах с развитым рынком труда;
- для остальных работодателей - лишь при замещении «ключевых» рабочих мест.

с ее работей на рынке труда

## ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДА ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ С РЫНКА ТРУДА

**Вариант 4: стратегическая ориентация на прямое  
переманивание сотрудников у конкурентов**

### *Преимущества:*

- возможность привлечь особо ценные кадры;
- возможность параллельно ослабить позиции конкурента.

### *Недостатки:*

- невозможность рассчитывать на формирование «корпоративного духа»;
- высокий уровень затрат на оплату труда и социальную поддержку;
- неизбежные обвинения в недобросовестной конкуренции.

### *Рекомендации по применению:*

- в качестве приоритета – для организаций, выходящих на новый региональный рынок с неразвитой инфраструктурой рынка труда;
- для остальных работодателей - лишь при необходимости замещения «ключевых» рабочих мест и, по возможности, через посредничество рекрутингового агентства.

# ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО ВАРИАНТА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С СЕРВИСНЫМИ СТРУКТУРАМИ НА РЫНКЕ ТРУДА

**Вариант 1: приоритетная ориентация на разовые деловые контакты** с сервисными структурами, предложившими организации наиболее выгодные на данный момент условия (рекомендуется использовать только вновь созданным или молодым организациям, не успевшим накопить необходимую маркетинговую информацию о деловой репутации всех сервисных структур, действующих на соответствующем региональном или отраслевом сегменте рынка труда)

**Вариант 2: приоритетная ориентация на отношения долгосрочного (стратегического) партнерства** с наиболее авторитетными на соответствующем региональном или отраслевом сегменте рынка труда сервисными структурами (рекомендуется использовать всем, уже закрепившимся на своем рынке организациям – работодателям).

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НА РЫНКЕ ТРУДА, ОБЕСПЕЧИВАЕМЫЕ ПОЗИТИВНЫМ ИМИДЖЕМ ОРГАНИЗАЦИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

- привлекать лучшие трудовые ресурсы, предлагаемые на соответствующем сегменте рынка, за счет возможности конкурсного отбора из большого числа кандидатов на трудоустройство;
- уменьшить до минимума «текучесть кадров» как результат стремления уже имеющихся сотрудников сохранить свои рабочие места;
- уменьшить вероятность кадровых рисков в хозяйственной деятельности организации, связанных с недостаточной квалификацией, ответственностью и лояльностью ее сотрудников;
- сотрудничать с наиболее авторитетными на соответствующем региональном или отраслевом сегменте рынка труда сервисными структурами, а также получать их услуги на более выгодных условиях;
- избегать конфликтов с отраслевым профсоюзом;

## СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ГЛАВНОЕ УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА

**Базовые доктрины организации трудовых отношений как «идеологическая основа» кадровой стратегии:**

- **доктрина «эффективного потребления трудовых ресурсов»**, предполагающая отношение к персоналу как к одному из потребляемых ресурсов и, соответственно, распространение на кадровое направление традиционного требования оптимизации ресурсных затрат (ограниченное использование данной доктрины допускается только в отраслях и на предприятиях, использующих, преимущественно, малоквалифицированный, в том числе – сезонный, труд);
- **доктрина «развития человеческого капитала»**, предполагающая необходимость отношения к работникам не как к «потребляемым ресурсам», а как к элементу капитала организации, требующего от работодателя постоянных инвестиций, направленных на улучшение его качественных и количественных характеристик (рекомендуется для любых типов организаций, заинтересованных в формировании и поддержании высокого имиджа на рынке труда).

## ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПОЗИТИВНЫЙ ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

- наличие у организации публичной и реально реализуемой кадровой стратегии, опирающейся на требования «доктрины развития человеческого капитала»;
- высокий уровень корпоративного управления и общей корпоративной культуры организации, соответствующий требованиям международных (ISO 9001:2000) и национальных отраслевых стандартов;
- высокая степень безопасности труда (техника безопасности, экологическая и санитарная безопасность рабочих мест), опережающая соответствующие нормативы, централизованно установленные государством;
- средний уровень основной заработной платы и дополнительных денежных вознаграждений персонала, опережающий аналогичные среднеотраслевые и средние региональные показатели;
- наличие эффективной моральной мотивации персонала, действующего на централизованном и децентрализованном уровнях управления;
- более широкая номенклатура и большая суммарная «цена» социальных пакетов, предоставляемых сотрудникам организации, в сравнение с аналогичными пакетами ее основных конкурентов;

***Продолжение на следующем слайде.***

## ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПОЗИТИВНЫЙ ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

- наличие лучших, чем у конкурентов, перспектив для профессионального и должностного роста для всех категорий сотрудников организации;
- создание условий для развития сотрудников не только как носителей товара «рабочая сила», но и как личностей (содействие в повышении их культурного уровня, реализации семейных, этических ценностей);
- наличие постоянной психологической поддержки всех категорий сотрудников организации;
- наличие у организации менеджеров всех уровней, владеющих «фирменным стилем» управления персоналом и служебных коммуникаций, основанных на принципах и традициях высокой корпоративной культуры;
- наличие «института наставничества», функции которого распространяются на все категории вновь нанятых сотрудников организации;
- наличие формализованного механизма защиты сотрудников организации от массовых сокращений.

### 3.3. Формирование позитивного имиджа организации работодателя на рынке труда

#### СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, НЕСУЩИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ЕЕ ПОЗИТИВНЫЙ ИМИДЖ НА РЫНКЕ ТРУДА

- первый руководитель (директор, президент, управляющий) организации, отвечающей за общую эффективность системы корпоративного управления и состояние корпоративной культуры;
- заместитель первого руководителя (вице-президент, помощник управляющего) организации, возглавляющий кадровое направление ее деятельности и несущий персональную ответственность за эффективность всех направлений кадровой работы, в том числе – на рынке труда;
- специалист кадровой службы организации, несущий персональную ответственность за эффективность работы на рынке труда;
- руководители всех структурных подразделений организации, несущие персонифицированную ответственность за эффективность работы возглавляемых ими подразделений, в том числе – кадровой.



#### ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ, ПОДТВЕРЖДАЮЩИЕ ВЫСОКИЙ ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

- наличие опережающего спрос предложения трудовых ресурсов, т.е. не менее двух кандидатов на каждое из вакантных рабочих мест;
- низкий показатель текучести кадров в части его, отражающей инициативные увольнения сотрудников организации;
- высокие рейтинговые оценки организации как работодателя со стороны рекрутинговых агентств;
- отсутствие исковых заявлений в судебные инстанции со стороны отдельных работников организации и соответствующего профсоюза;
- отсутствие официальных претензий к организации со стороны государственных органов по надзору в области трудовых отношений;
- более низкий в сравнение с конкурентами уровень нарушений трудовой и производственной дисциплины, а также фактов обмана доверия работодателя со стороны собственных сотрудников;
- более низкий в сравнение с конкурентами показатель числа и масштабов зарегистрированных службой персонала или службой безопасности трудовых, конфликтов в организации и ее

## ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ 3

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. (Университетская серия) – 656с. (Глава 2)
2. Джесси Р., Кох Р. Рынок труда / пер. с англ. – М.: «VSD», 2012.
3. Рынок труда: Учебник для ВУЗов. / Под ред. проф. В.С. Буланова и проф. Н.А. Волгина, Карташова С.А. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2010.
4. Кибанов А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебное пособие. – М.: «Проспект», 2012.
5. Сайт журнала «Управление персоналом»  
–<http://www.top-personal>
6. Сайт журнала «Кадровое дело» – ru [www.kdelo.ru](http://www.kdelo.ru)

## Тема 4

# КОММУНИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

## УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

1. Взаимодействие администрации организации работодателя с профессиональным союзом.
2. Бизнес-коммуникации организации работодателя с профессиональными образовательными организациями.
3. Бизнес-коммуникации организации работодателя с профессиональными посредниками на рынке труда.
4. Бизнес-коммуникации организации работодателя с профессиональными консультантами на рынке труда.

## 4.1. Взаимодействие администрации организации работодателя с профессиональным союзом

**ПРОФСОЮЗ** - добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов

### *Правовая база деятельности профсоюзов в РФ:*

- Трудовой кодекс РФ;
- Федеральный закон от 12.01.1996 N 10-ФЗ (ред. от 22.12.2014) "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности"

### *Организационно-правовые формы профсоюзных организаций и их объединений (ассоциаций):*

- общероссийский профсоюз;
- общероссийское объединение (ассоциация) профсоюзов;
- межрегиональный профсоюз;
- межрегиональное объединение (ассоциация) организаций профсоюзов;
- территориальная организация профсоюза;
- первичная профсоюзная организация.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ АДМИНИСТРАЦИИ И ПРОФСОЮЗА

- **Подход 1:** ориентация на жесткую конфронтацию с профсоюзом, предполагающая активное противодействие со стороны администрации предприятия любым попыткам работников создать первичную профсоюзную организацию (данный вариант не целесообразен ни для одного современного предприятия, поскольку связан с нарушением законных прав персонала);
- **Подход 2:** ориентация на активное сотрудничество с профсоюзом, предполагающая активное привлечение его к решению любых кадровых вопросов, вплоть до делегирования части функций администрации по социально-экономической и психологической поддержке персонала (данный вариант целесообразен только для бюджетной сферы);
- **Подход 3:** ориентация на гласное и этичное взаимодействие сторон на основе четкого разграничения полномочий, позволяющее использовать позитивный потенциал общественных организаций без угрозы вмешательства их в действия администрации за исключением случаев прямого нарушения трудового законодательства (данный вариант рекомендуется большинству современных организаций с негосударственной формой собственности).

### ОСНОВНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ АДМИНИСТРАЦИИ И ПРОФСОЮЗА

- своевременное заключение и пролонгация коллективных трудовых отношений, обеспечивающих относительный паритет интересов сторон;
- невмешательство профсоюза в процесс управления персоналом за исключением случаев прямого нарушения администрацией трудового законодательства;
- невмешательство администрации в деятельность первичной профсоюзной организации и создание необходимых условий для эффективного исполнения ею функций, не противоречащих требованиям действующего законодательства;
- строгое разграничение финансовых ресурсов, используемых на цели социальной поддержки и социального развития трудового коллектива организации, на ресурсы администрации и ресурсов самого профсоюза.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### *По ведомственной принадлежности:*

- федеральные университеты;
- образовательные организации, находящиеся в ведении федеральных и иных органов государственного или муниципального управления;
- некоммерческие образовательные организации;
- корпоративные образовательные организации (учебные центры, «корпоративные университеты»).

### *По содержанию образовательных программ:*

- образовательные организации, предлагающие только программы базового (начального, среднего специального или высшего) профессионального образования;
- образовательные организации, предлагающие только программы курсовой профессиональной подготовки (повышения квалификации и профессиональной переподготовки);
- образовательные организации, предлагающие обучение в формате системы непрерывного образования.



### КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КАЧЕСТВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПАРТНЕРА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ

- ***ориентированность на компетентностный подход к организации образовательного процесса*** (главный фактор);
- стаж работы на рынке образовательных услуг по интересующим работодателя специальностям;
- полнота и содержание образовательных программ с позиции соответствия их профессиональным компетенциям и паспортам рабочих мест в соответствующем секторе экономики;
- авторство, качество и доступность для обучаемых образовательного контента;
- степень насыщенности учебного процесса инновационными образовательными технологиями;
- способность предложить потребителям услуги в формате системы непрерывного образования;
- качество преподавательского состава, в том числе, удельный вес штатных преподавателей, имеющих практический опыт работы в сфере профессиональной деятельности, интересующей организацию работодателя;

### КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КАЧЕСТВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПАРТНЕРА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ

- наличие отношений долгосрочного партнерства образовательной организации с другими представителями бизнес-сообщества;
- степень востребованности выпускников образовательной организации на отраслевом рынке труда;
- качество управления образовательной организации, включая уровень и характеристики образовательного менеджмента;
- предпринимательская активность образовательной организации;
- рейтинг образовательной организации, определенный уполномоченными государственными органами или независимыми экспертами;
- территориальное расположение образовательной организации;
- ценовые характеристики предлагаемых услуг.

# ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ

- маркетинговое исследование рынка профессиональных образовательных услуг по программам, интересующим организацию работодателя;
- выбор нескольких образовательных организаций, отвечающих основным потребностям организации работодателя;
- организация нескольких «пилотных проектов» для проверки качества предлагаемых образовательных услуг;
- выбор стратегических бизнес-партнеров на рассматриваемом рынке;
- последующий мониторинг качества предоставляемых ими услуг на формализованной и неформальной основе.

### СИСТЕМА БИЗНЕС-ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ПАРТНЕРАМИ В ЛИЦЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- совместный мониторинг и постоянный обмен информацией о текущем состоянии и прогнозируемых изменениях спроса – предложения на отраслевом и региональном рынке труда;
- совместная разработка и последующая актуализация системы профессиональных компетенций и профессиональных стандартов сотрудников организации работодателя, предназначенных, в том числе, и для использования в системе профессионального образования;
- заказы со стороны организации работодателя на целевую подготовку молодых специалистов;
- отбор будущих сотрудников организации работодателя из числа учащихся старших курсов организаций высшего и среднего профессионального образования и организация их последующей подготовки на основе индивидуальных учебных планов (с учетом специфики и профессиональных компетенций планируемого рабочего места);
- обеспечение первичного развития молодых специалистов еще до завершения их обучения путем организации специальных стажировок на будущем месте работы, завершающихся преддипломной практикой;
- привлечение ведущих специалистов организации работодателя к учебному процессу в партнерской образовательной организации, а также к актуализации используемого учебно-методического контента и к экспертизе качества образовательных программ;

### ОСНОВНЫЕ ВИДЫ БИЗНЕС-ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ПАРТНЕРАМИ В ЛИЦЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- участие партнерской образовательной организации в разработке и реализации корпоративной программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников организации работодателя в формате системы непрерывного образования, в том числе с использованием современных IT-технологий;
- включение в Совет директоров организации работодателя представителей партнерских образовательных организаций (только для крупнейших хозяйствующих субъектов);
- включение представителя организации работодателя в Попечительские советы партнерских образовательных организаций;
- создание в организации работодателе исследовательских лабораторий, занимающихся прикладными проблемами их перспективного развития, с которыми на постоянной основе будут сотрудничать ведущие представители партнерского вуза (только для крупнейших хозяйствующих субъектов);
- спонсорские программы, осуществляемые организацией работодателем в целях укрепления материально-технической базы и улучшения качества услуг партнерской образовательной организации (только для высокорентабельных хозяйствующих субъектов).

### ФОРМЫ МОНИТОРИНГА КАЧЕСТВА УСЛУГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- независимая экспертиза качества предлагаемых образовательных программ, учебно-методического контента, образовательных технологий;
- оценка компетентности преподавателей образовательной организации, задействованных в совместных образовательных проектах, путем приглашения их для проведения краткосрочных курсовых программ повышения квалификации сотрудников организации работодателя;
- участие специалистов организации работодателя в итоговых контрольных испытаниях, завершающих образовательный процесс;
- квалификационные испытания сотрудников организации работодателя, завершивших профессиональное обучение, непосредственно на рабочих местах;
- включение в состав корпоративных учебных потоков (групп обучаемых сотрудников организации работодателя) специалистов соответствующего профиля (неформальный метод контроля).

# КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПОСРЕДНИКОВ НА РЫНКЕ ТРУДА

### **По ведомственной принадлежности:**

- муниципальные службы занятости населения;
- негосударственные (частные) посредники на рынке труда.

### **По характеру предлагаемых услуг:**

- организации, оказывающие исключительно посреднические услуги, основанные на поступивших заявках от работодателей о наличии вакантных рабочих мест или заявлениях от работников с просьбой обеспечить трудоустройство;
- организации, оказывающие безработным гражданам дополнительные услуги, связанные с дополнительным обучением и профессиональной переподготовкой, предшествующим новому трудоустройству;
- организации, оказывающие работодателям дополнительные услуги в процессе подбора сотрудников – первичный отбор, проверка потенциальной лояльности и т.п.;
- организации, осуществляющие по заказу клиента прямое переманивание сотрудников у других работодателей;
- организации, оказывающие услуги по аутстаффингу (лизингу персонала).

## КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОСРЕДНИКА НА РЫНКЕ ТРУДА В КАЧЕСТВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПАРТНЕРА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ

- стаж работы на рынке посреднических услуг;
- номенклатура предлагаемых услуг;
- качество уже имеющейся у потенциального партнера клиентской базы;
- рейтинг профессионального посредника (негосударственного) на региональном рынке труда, определенный профильными средствами массовой информации (например, журналами «Карьера» или «Труд и зарплата»);
- ценовые характеристики предлагаемых услуг.



## ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЙ

- маркетинговое исследование рынка услуг профессиональных посредников на рынке труда;
- выбор нескольких из таких посредников, отвечающих основным потребностям организации работодателя;
- размещение заказов на оказание посреднических услуг различной степени сложности;
- выбор стратегических бизнес-партнеров;
- последующий мониторинг качества предоставляемых ими услуг.

### 4.3. Бизнес-коммуникации организации работодателя с профессиональными посредниками на рынке труда

## ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС - СОТРУДНИЧЕСТВА РАБОТОДАТЕЛЯ СО СТРАТЕГИЧЕСКИ ПАРТНЕРОМ ИЗ ЧИСЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПОСРЕДНИКОВ НА РЫНКЕ ТРУДА:

- наличие минимум трех постоянных партнеров (одним из которых для большинства работодателей должна выступать муниципальная служба занятости);
- размещение соответствующих заказов на привлечение новых сотрудников по результатам перспективного планирования изменения потребностей организации работодателя в трудовых ресурсах;
- приглашение ведущих специалистов кадрового (рекрутингового) агентства для проведения дополнительного обучения сотрудников кадровой службы организации работодателя;
- использование гибкой системы оплаты услуг профессионального посредника, сочетающей регулярные фиксированные платежи за информационное обслуживание и разовые платежи за содействие в привлечении новых сотрудников, дифференцированные в зависимости от их профессиональных категорий и необходимости оказания дополнительных (сопутствующих) услуг.

## КЛАССИФИКАЦИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ ЦЕНТРОВ

### *По ведомственной принадлежности:*

- консалтинговые центры, выступающие как самостоятельные юридические лица;
- консалтинговые центры, выступающие как структурные подразделения государственных учреждений и частных корпораций, уполномоченные оказывать соответствующие услуги сторонним организациям.

### *По уровню специализации:*

- многопрофильные консалтинговые центры, работающие в сфере управленческого консультирования, в том числе, и по кадровому направлению деятельности;
- консалтинговые центры, специализирующиеся в области HR-менеджмента;
- узкоспециализированные консалтинговые центры, оказывающие услуги в области мониторинга и коррекции психологического климата в трудовом коллективе организации - заказчика.

## ФОРМЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ ПО КАДРОВОМУ НАПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ:

- разработка комплексной системы персонального менеджмента для вновь создаваемой или полностью реструктуризируемой организации – заказчика;
- аудит (оценка эффективности) системы персонального менеджмента организации – заказчика или отдельных операционных подсистем ее;
- оптимизации всей системы персонального менеджмента организации – заказчика или отдельных операционных подсистем ее;
- локальные консультации, а также обучение и специальные тренинги для сотрудников кадровой службы организации – заказчика или руководителей ее структурных подразделений.

### ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТОМ УСЛУГ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ HR-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ

- аудит (оценка эффективности) системы персонального менеджмента организации – заказчика (или, по желанию клиента - отдельных операционных подсистем ее) и подготовка по его результатам экспертного заключения;
- разработка и согласование с руководством организации – заказчика предложений о необходимых изменениях в ее кадровой стратегии;
- разработка и согласование с руководством организации – заказчика и специалистами ее кадровой службы предложений о необходимых изменениях в операционных подсистемах и блоке обеспечения системы HR-менеджмента;
- разработка проектов новых внутренних документов, регламентирующих соответствующие операционные подсистемы персонального менеджмента;
- согласование указанных проектов со специалистами кадровой службы организации – заказчика и, при необходимости, проведение их специального обучения;

### ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТОМ УСЛУГ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ HR-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ

- организация процесса внедрения согласованных с заказчиком инноваций по типовым технологиям, применяемым в сфере управленческого консалтинга;
- авторский надзор со стороны разработчиков за процессом опытной апробации внедренных инноваций;
- подведение итогов опытной апробации, оценка эффективности внедренных инноваций, при необходимости – внесение требующихся корректив;
- участие в переводе системы персонального менеджмента (или соответствующих ее элементов) в режим постоянной эксплуатации;
- последующий авторский надзор за эксплуатацией системы.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОНСАЛТИНГОВЫМИ ЦЕНТРАМИ

**Вариант 1:** Стратегическая ориентация организации – заказчика на самостоятельную работу по формированию и последующему развитию системы персонального менеджмента. Предполагает привлечение сторонних консалтинговых центров:

- для регулярной (раз в два-три года) независимой аудиторской оценки эффективности данной системы;
- для оказания разовых, узкоспециализированных консалтинговых услуг.

**Рекомендуется** для крупных организаций – работодателей с многочисленным персоналом и достаточными финансовыми возможностями.

**Вариант 2:** Стратегическая ориентация организации – заказчика на постоянное бизнес-взаимодействие с консалтинговым центром, определенным в качестве стратегического партнера. Предполагает использование его услуг в режиме непрерывного консалтингового сопровождения кадрового направления деятельности.

**Рекомендуется** для небольших организаций – работодателей с ограниченным по численности персоналом и достаточными финансовыми возможностями.

## КРИТЕРИИ ВЫБОРА КОНСАЛТИНГОВОГО ЦЕНТРА В КАЧЕСТВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПАРТНЕРА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЯ:

- *готовность обеспечить непосредственное участие своих специалистов во внедрении предлагаемых инноваций (управленческих разработок) и последующий авторский надзор за их эксплуатацией* (главный критерий);
- стаж работы на рынке консалтинговых услуг по интересующим работодателя направлениям;
- профессионализм ведущих специалистов консалтингового центра, определяемый, в первую очередь, удельным весом штатных консультантов, имеющих практический опыт работы в качестве руководителей и экспертов кадровых служб крупных корпораций или преподавателей авторитетных вузов соответствующего профиля;
- качество уже имеющейся у консалтингового центра клиентской базы;
- рейтинг консалтингового центра, определенный независимыми экспертами;
- территориальное расположение консалтингового центра;
- ценовые характеристики предлагаемых услуг.



## ЛИТЕРАТУРА ПО ТЕМЕ 4

1. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ в редакции от 30.12.2015. – <http://www.consultant.ru> Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ в редакции от 30.12.2015. – <http://www.consultant.ru> Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ в редакции от 30.12.2015. – <http://www.consultant.ru> Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ в редакции от 30.12.2015. – <http://www.consultant.ru> Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ в редакции от 30.12.2015. – <http://www.consultant.ru> Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ в редакции от 30.12.2015. – <http://www.consultant.ru>
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. (Университетская серия) – 656с. (Глава 2)
3. Джесси Р., Кох Р. Рынок труда / пер. с англ. – М.: «VSD», 2012.
4. Тематический портал – кадровое консультирование: подбор,

**БЛАГОДАРЮ ЗА  
ВНИМАНИЕ!**