

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.03.01 – Экономика / Экономика предприятий и организаций

Кафедра экономики

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Внутренний рынок труда компании: эффективность использования потенциала в современных условиях

УДК 331.5:005.962.13

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Черняк Владислав Константинович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Борисова Людмила Михайловна	Кандидат экономических наук, доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК–14; ПК–9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Требования ФГОС (ПК–11; ОК–1,7,8)
P3	Демонстрировать знания правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК–2;3;16; 15)
P4	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК–2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов EUR–ACE и FEANI
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК –13; ПК–1,3,510)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК–1, ПК–2; ПК–3;4;5 ПК–7; ОК–5; ОК–4; ОК11,13)
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК–5; ПК–7; ОК–5,8
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов,	Требования ФГОС ОК–3,4; ПК–4,6,8,14,15);

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
	происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.	Требования ФГОС ПК–6; ПК–5; ПК–7; ПК–13;; ПК–8;
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.	Требования ФГОС ПК–4; ПК–5 ПК–7;8 ПК–10; ПК–13; ПК–5 ОК–1;2;3; ОК–6; ОК–13
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК–10;12 ОК–12
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК–14; ПК–15;ОК–2;
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК–3,4,7; 11;12;13ОК–1,7, 8)
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК–4,9
P15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.03.01 – Экономика / Экономика предприятий и организаций  
Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой экономики

Г.А. Барышева

(Подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы  
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБЗБ	Черняк Владислав Константинович

Тема работы:

Внутренний рынок труда компании: эффективность использования потенциала в современных условиях

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы: 19.06.2017

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

Объектом исследования является внутренний рынок труда компании «Сибирская Аграрная Группа МП»

**Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов**

*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*

Аналитический обзор по литературным источникам включает систематизацию знаний о рынке труда компании, изменение текущих тенденций по найму персонала в современных условиях, сравнение эффективности внешнего и внутреннего рынка труда.

Задачами являются:

- 1) рассмотреть теоретические понятия рынка труда, рассмотреть положительные и отрицательные стороны внешнего и внутреннего рынка труда;
- 2) рассмотреть классические и современные подходы к рынку труда;
- 3) разобрать текущие тенденции в изменении

	рыка труда в России; 4) провести анализ рынка труда в АО «Сибирская Аграрная Группа МП»; 5) рассмотреть наличие плюсов и минусов системы кадрового распределения, разобрать способы улучшения качества внутреннего рынка труда в АО «Сибирская Аграрная Группа МП» при его наличии; 6) рассмотрена социально-экономическая эффективность внутреннего рынка и его влияние на общество в целом.
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Кашапова Эльмира Рамисовна (Ассистент кафедры экономики)
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	10.02.2017
---	------------

**Задание выдал руководитель**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Борисова Людмила Михайловна	К.э.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Черняк Владислав Константинович		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 83 стр., 8 рис., 9 табл., 55 источников, прил.

Ключевые слова: рынок труда компании, внутренний рынок труда, движение кадров; кадровое распределение; персонал.

Объектом исследования является внутренний рынок труда компании.

Цель работы – разработка рекомендаций по оптимизации функционирования внутреннего рынка труда компании АО «Сибирская Аграрная Группа МП» на основе оценки эффективности использования его потенциала.

В процессе исследования проводились: разбор теоретических основ рынка труда, как в целом, так и по его различным сегментам; анализ классического и современного подхода к рынку труда; сравнительный анализ характеристик внешнего и внутреннего рынка труда, выделены преимущества и недостатки; исследованы текущие тенденции в изменении рынка труда в России.

В результате исследования был рассмотрена система кадрового распределения; определена социально-экономическая эффективность внутреннего рынка труда; выдвинуты возможные способы оптимизации функционирования внутреннего рынка труда в АО «Сибирская Аграрная Группа МП».

Экономическая эффективность/значимость работы: заключается в изменение кадровой системы в России за последние годы. Разработаны рекомендации для руководства предприятия относительно недостатков и консервативных действующей системы в управление приема и распределения персонала и способов повышения производительности труда.

В будущем планируется углубленное изучение различных рынков труда и способов управления персоналом на предприятиях и применение полученных знаний на практике.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Рынок труда: сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы.

Внутренний рынок труда: система информационных, социально-экономических, организационно-правых и ряда других взаимоотношений между руководителями компании (работодателями) и сотрудниками.

Внешний рынок труда: сфера взаимодействия между продавцом и покупателем рабочей силы в рамках отрасли, региона или страны.

Первичный рынок труда: рынок труда, который характеризуется высокой заработной платой, постоянной занятостью, высокой квалификацией работников.

Вторичный рынок труда: рынок, черты которого прямо противоположны чертам первичного рынка труда, так же профессии, обеспечивающие минимальные выгоды для работников.

В работе использованы следующие сокращения:

СРП – служба по работе с персоналом

МП – мясопереработка

АО – акционерное общество

ООО – организация с ограниченной ответственностью

ИТ – информационные технологии

## Оглавление

Введение.....	9
1 Теоретические основы внутреннего рынка труда компании.....	12
1.1 Внешний и внутренний рынок труда: основы функционирования и взаимодействия.....	12
1.2 Условия формирования внутреннего рынка труда.....	20
1.3 Тенденции развития рынков труда в России.....	32
2 Внутренний рынок труда компании «Сибирская Аграрная Группа МП» ..	42
2.1 История развития и общая характеристика АО «Сибирская Аграрная Группа» ..	42
2.2 Анализ рынка труда АО «Сибирская Аграрная Группа МП» ..	49
2.3 Сравнительная оценка эффективности внутреннего и внешнего рынков труда компании.....	58
3 Сущность корпоративной социальной ответственности ..	68
3.1 Определение стейкхолдеров предприятия ..	71
3.2 Определение затрат на программу КСО.....	73
3.3 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций ..	74
Заключение ..	76
Список использованных источников ..	78



## **Введение**

В современной экономике вопрос распределения трудовых ресурсов является особо важным для любого предприятия. Одной из главных задач для обеспечения эффективной деятельности современной организации состоит в достижении преимущества перед конкурентами, прежде всего в области приобретения рабочей силы, увеличения качества своей продукции и снижения издержек производства, что напрямую связано с наймом и управлением кадрами организации. Стоимость ошибки на этапе подбора персонала очень высока – любые недостатки вероятного кандидата на должность могут проявиться в период его работы, провоцируя отрицательные изменения в корпоративной культуре фирмы и принося прямые убытки от плохой работы.

Очень часто при поиске кадров вакансии требуют уникальных знаний и навыков, которые связаны со специальным обучением. Предприятию выгодней взять работника, уже ознакомившегося со спецификой предприятия и овладевшего данными навыками, или обучить своего надежного работника, чтобы минимизировать риски, то есть обратиться к внутреннему рынку труда компании.

Так же стоит отметить, что наём каждого нового работника связан не только с дополнительными рисками, повышающимися по мере роста обязанностей и ответственности работника, но и с издержками. Кроме того, сплоченный и постоянный коллектив сможет решать долговременные стратегические задачи, действуя как единое целое, реализуя общую цель.

Внутренний рынок труда особенно развит там, где превалирует подготовка и обучение кадров на рабочем месте, а также связан с неформальными аспектами обучения. Подготовка подобного вида носит личностный характер, в основном учитывая свойства рабочего места на предприятии. Работники в процессе обучения и самой работы воспринимают,

изучают традиции, правила поведения внутри фирмы, особенности отношений внутри коллектива. Это оказывает положительное воздействие на рост эффективности труда работников, способствует снижению уровня конфликтов внутри трудового коллектива. Работодатель экономит средства на наем и обучение новичков, благодаря низкой текучести кадров и закреплению перспективных работников за предприятием.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы определяется важностью исследования внутреннего рынка труда компании как источника адаптированной квалифицированной рабочей силы, способного удовлетворить потребности в кадрах и повысить эффективность деятельности компании, в том числе за счет оптимизации расходов на наём персонала. Внутренний рынок труда компании представляет собой институциональную форму реализации трудового потенциала работников. Обеспечение его оптимального функционирования и эффективное использование его потенциала позволит также повысить устойчивость компании в кризисных условиях.

Объект исследования – внутренний рынок труда компании как обособленная социально-трудовая структура микроуровня.

Предмет исследования – эффективность использования потенциала внутреннего рынка труда в современных условиях на примере компании АО «Сибирская Аграрная Группа МП».

Основная цель – разработка рекомендаций по оптимизации функционирования внутреннего рынка труда компании АО «Сибирская Аграрная Группа МП» на основе оценки эффективности использования его потенциала.

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие задачи:

- 1) рассмотрены теоретические основы рынка труда;

- 2) проанализированы классические и современные подходы к рынку труда;
- 3) проведен сравнительный анализ характеристик внешнего и внутреннего рынка труда, выделены преимущества и недостатки;
- 4) исследованы текущие тенденции в изменении рынка труда в России;
- 5) проведен анализ внутреннего рынка труда АО «Сибирская Аграрная Группа МП»;
- 6) рассмотрена система кадрового распределения,
- 7) определена социально-экономическая эффективность использования потенциала внутреннего рынка труда исследуемой компании;
- 8) исследованы возможные способы оптимизации функционирования внутреннего рынка труда в АО «Сибирская Аграрная Группа МП», выявлены наиболее приемлемые и соответствующие целям и задачам работы компании.

Метод исследования: анализ документов и литературы, комплексный анализ (системный, сравнительный, аналитический, статистический), включённое наблюдение в процессе прохождения производственной практики.

Информационная база исследования: учебная литература, периодические издания, научные труды и монографии, данные статистических агентств, законодательные акты, корпоративная документация АО «Сибирская Аграрная Группа МП».

Практическая значимость: разработаны рекомендации для руководства предприятия относительно оптимизации функционирования внутреннего рынка труда компании с целью повышения эффективности его работы.

# **1 Теоретические основы внутреннего рынка труда компании**

## **1.1 Внешний и внутренний рынок труда: основы функционирования и взаимодействия**

Рынок труда – сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Он неоднороден, существуют многочисленные федеральные рынки рабочих мест, профессий, а также региональные и местные рынки. Особенностью современного отечественного рынка труда является наличие многочисленных барьеров, ограничивающих свободное перемещение рабочей силы.

Рынок труда в отличие от прочих обладает спецификой как организационного, так и по специфике товара, что определяет необходимость особого подхода к его исследованию и прогнозированию. Выделяют следующие его особенности:

1. Рынок труда имеется не только во внешней среде предприятия (внешний рынок труда), но и внутри него (внутренний рынок труда).

2. Носитель рабочей силы – одновременно и объект, и субъект рынка труда, играющий активную роль в установлении условий продажи своего товара, называемого «рабочая сила».

3. С продажей своей рабочей силы ее носитель не утрачивает право на нее, а лишь продает право ее использования.

4. В процессе использования товар «рабочая сила» не уничтожается, а постоянно воспроизводится, причем его качества прирастают, а стоимость увеличивается.

5. На структуру спроса и предложения на рынке труда влияет большое количество факторов из других областей: законодательство и

государственная политика в сфере занятости, технология, наука, цены на другие элементы производства [1].

В каждой стране в зависимости от ее исторических особенностей, уровня экономического развития, социально-политических и социально-культурных факторов, институциональной и экономической политики государства формируется своя модель рынка труда. Принято выделять три основные модели рынка труда: англосаксонскую, европейскую, японскую. При этом считается, что остальные страны заимствуют отдельные черты этих трех моделей.

**Американская (англосаксонская) модель** рынка труда стала результатом решения проблем мобилизации ресурсов в ходе пионерной модернизации. Она отражает особенности развития богатой ресурсами экономики, не обремененной, социально-экономическими проблемами докапиталистического развития.

Для американской политики занятости характерна ориентация на высокую территориальную мобильность работников между предприятиями, на законченную профессиональную подготовку в учебных заведениях, на признание профессионально-квалификационного уровня работников при перемене фирмы, на стремление свести издержки предприятия на производственное обучение к минимуму. Заработная плата на таких предприятиях устанавливается контрактами, коллективными договорами с учетом спроса и предложения рабочей силы, классификации работ по сложности, производительности труда, возможностей предприятий. Имеются особенности в организации и содержании деятельности профсоюзов. Они, как правило, строятся по профессиональному признаку. Результатом такой политики является более высокая территориальная и профессиональная подвижность, относительно высокий уровень безработицы (по сравнению с Японией и Швецией), что характеризует преобладание внешнего рынка.

Таким образом, англосаксонская модель – это модель **внешнего рынка труда**.

**Европейская модель** рынка труда основывается на социально-корпоративистском социальном контракте. Исторический опыт западноевропейских стран показал, что частный интерес и конкуренция способны разрушать основы общества. Экономическая эффективность распределения и использования трудовых ресурсов стала увязываться с социальной эффективностью: ростом благосостояния, качеством жизни. Приоритет общественного интереса способствует снижению индивидуальных рисков работников через их объединение и перекладывание данных рисков на бизнес и государство.

Государственные органы уделяют большое внимание повышению конкурентоспособности рабочей силы через профессиональную подготовку и переподготовку работников, создание рабочих мест как в государственном секторе, так и с помощью субсидирования частных компаний, совмещение ищущих работу и вакантных мест, в том числе и через информацию и профориентацию, выплату пособий по переезду к новому месту работы.

«Политика солидарности» в заработной плате должна обеспечивать равную оплату за равный труд, что заставляет высокоприбыльные фирмы платить заработную плату ниже их возможностей, а малоприбыльные – сокращать число занятых или прекращать свою деятельность.

**Японская модель** сформировалась после Второй мировой войны в условиях узости внутреннего рынка и нехватки капитала, когда основным источником развития становились человеческие ресурсы. Такая модель рынка труда основывается на обмене повышенной трудовой активности работников на гарантии занятости. Основная отличительная черта японской фирмы заключается в опоре на многофункциональных рабочих, гибкость в разграничении трудовых обязательств, преобладание горизонтальных связей

в обработке информации, работник активно вовлекается в решение конкретных производственных задач.

Таблица 1 – Различие моделей рынков труда

Признаки	Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Система производственных отношений	Движение кадров внутри предприятия или по горизонтали, когда работник перемещается на новое рабочее место, сходное по выполняемым функциям прежнему, или по вертикали, на более высокие должности или разряды. Профессии или квалификации работников носят специфический характер, обусловленный работой на данной фирме.	Мобильность рабочей силы между фирмами и предприятиями. Наличие у работников профессий, которые могут использоваться разными фирмами или предприятиями.
Модель профобразования	Подготовка работников по профессиям, специфическим для данной фирмы. Удерживая работников на предприятии, фирма может в этих условиях ориентироваться на более длительный период профподготовки и повышения квалификации работников, вкладывая в эти мероприятия значительные средства	Ориентация на законченную профподготовку, о которой свидетельствуют диплом или сертификат об образовании работника
Организация профсоюзов	Профсоюзные организации создаются и функционируют внутри компании	Организация профсоюзов строится по отраслевому и профессиональному признакам
Сфера занятости	Менее подвержен безработице, так как при сокращении производства рабочих либо перемещают на другие рабочие места, либо сокращают продолжительность рабочего времени, сохраняя кадры на предприятии	В большей степени подвержен безработице из-за структуры производственных отношений

Еще одна отличительная черта японской модели рынка труда – «система пожизненного найма», предусматривающая гарантии на весь срок трудовой деятельности работников. Они законодательно не оформлены, но

поддерживаются профсоюзами, чем обеспечивается лояльность последних по отношению к фирме.

Японский рынок труда считается закрытой моделью рынка труда, то есть представляет собой модель **внутреннего рынка**.

Различия моделей внутреннего и внешнего рынка труда указаны в таблице 1.

Внешний рынок организации охватывает сферу обращения рабочей силы между организациями и ориентирующийся на территориальное и профессиональное ее движение. Внешний рынок труда характеризуется открытостью, доступностью, конкуренцией. При таком рынке подбор персонала, его профессиональная подготовка происходит вне пределов организации. Внешний рынок предполагает свободное перемещение работников между организациями в виде движения персонала.

Рекрутинговые агентства предоставляют компании – работодателю необходимых сотрудников. Все, что требуется – обратиться с заявкой на поиск интересующего специалиста. Выигрывают все. Руководители отделов кадров избавляются от головной боли по поиску персонала, кадровые агентства получают вознаграждение, а соискатели – новую работу. При этом особенность таких агентств – гарантия результатов.

Самостоятельный поиск нужных специалистов – наиболее трудоемкий, но при этом самый популярный путь. Им пользуются представители малого и среднего бизнеса, у которых недостаточно средств для оплаты услуг кадровых агентств. При этом поиск людей ведется через газеты, интернет, СМИ и так далее. После этого с наиболее интересными претендентами проводится собеседование и принимается решение.

Внешний рынок труда ориентируется на следующие аспекты:

- наличие законченного образования у работника, подтвержденного сертификатом или дипломом;



- разделение производственных взаимоотношений по типам работ.

Это делается для сохранения профессиональной мобильности кадров;

- оперативность распределения рабочей силы на основе наличия специальностей и профессий, затребованных в различных отраслях.

Центры занятости трудоустраивают таких людей, проводят переобучение, выплачивают пособие по безработице. Наиболее популярные соискатели – это представители следующих профессий (операторы набора, водители, бухгалтера и так далее). Квалификация персонала низкая.

Внутренний рынок труда организован на горизонтальной и вертикальной мобильности кадров внутри предприятия и направлен на работников данной фирмы. Внутренний рынок организации является замкнутым и отличается низкой конкуренцией. Так же он обеспечивает закрепление на предприятии работников, имеющих специфические знания и передачу этих знаний от опытных работников к неопытным.

Внутренний рынок организации напрямую связан с внешним, то есть региональным рынком труда. Предприятие на региональном рынке труда покупает рабочую силу и не влияет на спрос данного товара. В фирме разрабатывается механизм использования рабочей силы, устанавливается ее цена, форма использования и стоимость затрат на ее циклическое восстановление. В то же момент предприятие выступает в качестве поставщика на региональный рынок труда рабочей силы.

Внутренний рынок больше ориентируется на кадры, которые уже есть в штате, а именно:

- на переподготовку сотрудников по профессиям и объему знаний, которые необходимы компании;
- служебное движение кадров (повышение, понижение по службе);
- снижение текучки кадров и ориентация на повышение квалификации и вкладывание ресурсов в обучение работников;
- использование труда специалистов широкого профиля;

- регулирование производственных взаимоотношений путем финансового стимулирования и гарантии полной занятости, стабильного повышения уровня и так далее.

У каждого из рынков есть свои основные характеризующие черты, указанные в таблице 2.

Таблица 2 – Признаки, характеризующие внешний и внутренний рынки труда

Признак	Внешний рынок труда	Внутренний рынок труда
Соотношение стоимости и количества труда	Заработная плата и количество труда определяется рыночными силами	Заработная плата и количество труда определяется частично рыночными силами, но в большей степени административными правилами и процедурами
Конкуренция	Рыночная	Замена внешней конкуренции внутренней
Мобильность рабочей силы	Межфирменная мобильность	Внутрифирменная мобильность, карьерный рост
Действие контрактов найма	Отсутствие долгосрочных обязательств	Контрактные долговые отношения, что снижает транзакционные издержки фирмы
Принятие решения работником о найме	Найм определяется зарплатными факторами и условиями труда	Найм определяется специфичностью механизма подстройки с помощью механизмов рутины, стимулирования незарплатных факторов
Вход на рынок	Свободный	Определен местами «входного уровня»
Сегментирование рынка	Сегментирование рынка на первичный и вторичный	Сегментирование рынка на «кадровое ядро» и «кадровую периферию»
Баланс согласованности работника и работодателя	Численность и зарплата определяются рынком, невозможность согласования отношений	Существующие неформальные институты предполагают высокую степень личной зависимости работника и допустимость субъективизма со стороны работодателя
Сбалансированность рабочих мест	Носит долгосрочный характер	Носит краткосрочный характер
Гибкость	Изменение количества и стоимости труда	Изменение количества, стоимости труда, рабочего времени, мотивации, незарплатных факторов

Сложности взаимодействия рынков труда нашли свое выражение в функционировании расширенных внутренних рынков труда.

Согласно основе концепции расширенных внутренних рынков труда разрастание границ поиска и увеличение сложности подбора требует осуществления специального подхода к привлечению рабочей силы. Данный подход реализуется с помощью развития расширенного внутреннего рынка труда, представляющего из себя объединение внутреннего рынка труда с автономными, но тесно связанными с ним на нерыночной основе институтами. Данный вид объединения облегчает его взаимодействие с различными рынками труда и приспособление к изменениям наружной среды.

В виде данных институтов выдвигаются семьи, профессиональные объединения, которые рекомендуют своих работников для заполнения вакансий, объединения постоянных авторов специализированных публикаций. Конечно, каждый из настоящих институтов может быть объединен с несколькими внутренними рынками труда. Кроме того, внутренний рынок труда одной фирмы может находиться на периферии расширенного внутреннего рынка труда другой. Примером последнего показывается передвижение рабочей силы одного предприятия па другое.

В общем, изменение внутренних рынков труда в расширенные преодолевает их замкнутый характер и содействует росту уровня их устойчивости. Совместно с этим, работа институтов расширенных внутренних рынков труда значительно усложняет механизмы мобильности работников и способствует консервации сформировавшихся организационно-квалификационных форм.

Конечно, внутренний рынок создает основу рынка труда организации, но он его не исчерпывает. В рынок труда большей части организаций входит и часть внешнего рынка. В данную область относятся рабочие, которые хотя и не зафиксированы за конкретной организацией, но, тем не менее, влекутся к ней. В то же время они сохраняют взаимоотношения с другими

работодателями и все время отслеживают ситуацию на рынке труда, стараясь добиться более выгодных условий своей трудовой деятельности.

Данное тяготение является взаимным. Работодатель отдает предпочтение знакомым ему работникам, что особенно сильно выражается при возникновении срочных, хорошо оплачиваемых вакансий, требующих привлечения работников со стороны. Они обычно предлагаются уже знакомым по работе людям и только при их отказе – другим.

Таким образом, отсутствие связей постоянной занятости не означает полного разрыва отношений с работодателем после завершения выполнения работ. Ранее принятый временный работник может постоянно предлагать свои услуги организации, находясь на её рынке труда. Конечно, в этом случае речь идет о внешнем рынке труда компании.

## **1.2 Условия формирования внутреннего рынка труда**

Внутренний рынок труда – это система информационных, социально-экономических, организационно-правовых и ряда других взаимоотношений между руководителями компании (работодателями) и сотрудниками.

Категория «внутренний рынок труда организации» научно оформлена в концепции П. Доринджера и М. Пиоре в начале 1970 годов. Авторы концепции определяют понятие «внутренний рынок труда» как административную организацию, где вознаграждение за труд и распределение трудовых ресурсов регулируются комплексом административных правил и процедур. Дальнейшее развитие категория «внутренний рынок труда» получила в современной экономической теории труда. Данная категория не является новой для экономической науки, ее использование – устоявшаяся традиция. В современной экономической литературе существует несколько подходов к определению внутреннего

рынка труда. А. Мазин внутренний рынок труда называет внутрифирменным и определяет его как систему трудовых отношений, ограниченных рамками одной организации, при которых заработная плата и размещение работников определяются административными правилами и процедурами. По мнению Е. Г. Калабиной, С. В. Ореховой, внутренний рынок труда представляет собой систему институтов, обладающих определенным уровнем устойчивости и формирующихся под воздействием рыночных механизмов регулирования спроса и предложения на рабочую силу и нерыночных механизмов действия административных правил и процедур [2].

Причинами становления и формирования внутренних рынков труда являются, во-первых, сокращение транзакционных издержек на рынке труда, во-вторых, экономия затрат, связанных с подготовкой и наставничеством работников, внутрифирменными вложениями в специфичный человеческий капитал. Под транзакционными издержками в данном случае понимаются затраты, связанные с проведением сделок на рынке труда, смене прав собственности на главный товар – труд. Расходы, связанные с куплей-продажей труда персонала, включают в себя затраты на найм или увольнение, на размещение данных о вакансиях или поиске резюме, на доступ к базам данных о спросе и предложении различных специальностей, необходимых предприятию, на процесс подбора работников, включая заработную плату отдела по работе с персоналом и другие.

Также к причинам формирования внутреннего рынка можно отнести:

- особенные запросы к работнику, который должен иметь специальную профессиональную подготовку. На сегодняшний день очень непросто найти специалиста, который готов сразу изучить специфические технологии предприятия и полностью осуществлять возложенные на него обязанности. Менее затратно переучить работника, который уже работает на предприятии, чем начинать с новым работником все сначала;

- отсутствие необходимости производить большие расходы (финансовые и временные) на изучение возможностей и производительности труда нового работника;

- возможность провести профессиональное обучение сразу на рабочем месте без особого оформления процесса в документальной форме.

Основная особенность внутреннего рынка – это перемещение персонала внутри одной организации. При этом размещение каждого из сотрудников, уровень заработной платы и поощрения зависят от административных процедур и правил конкретной фирмы.

К особенностям внутреннего рынка труда относятся:

- заключение долгосрочных трудовых договоров между потенциальным сотрудником и работодателем;

- трудоустройство на открытые вакансии за счет обучения и повышения персонала, уже работающего на предприятии, находящегося на нижестоящих должностях. Данный способ формирует на предприятиях систему мотивации с помощью стимула продвижения по карьерной лестнице;

- наличие подлинной зависимости от продолжительности труда, стажем работника и его поощрениями в виде разнообразных благ;

- минимальная зависимость, а иногда и полная независимость, ставки заработной платы сотрудника от распределения спроса и предложения на смежных специалистов на внешнем рынке труда;

- правила корпоративного поведения и внутрифирменных отношений, которые играют большую роль в формировании внутреннего рынка труда.

Развитие внутреннего рынка труда любого предприятия происходит в условиях влияния как внутренней среды бизнеса, так и внешней.

Обыкновенно выделяют следующие группы факторов внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на формирование внутреннего рынка труда:

- социально-экономические;
- региональные (локальные);
- результативные;
- внутриорганизационные;
- индивидуальные.

Данные факторы определяют эффективность функционирования внутреннего рынка труда организации и указаны на рисунке 1.

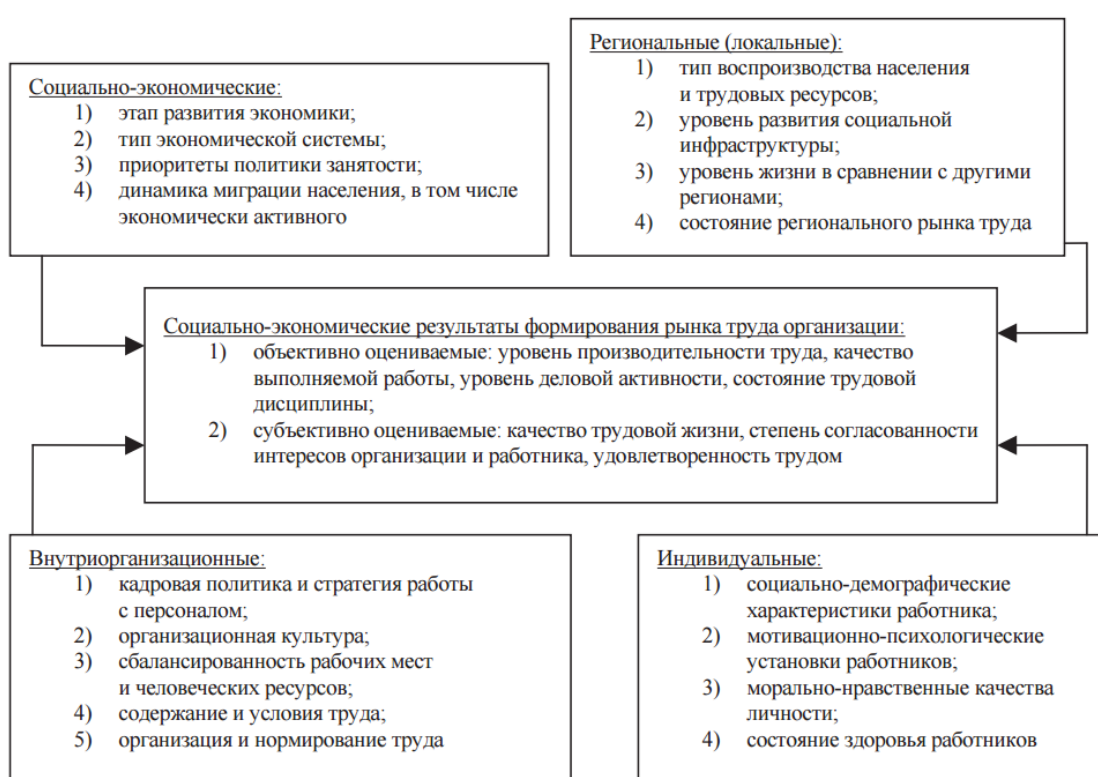


Рисунок 1 – Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на эффективность функционирования внутреннего рынка труда организации

Внутренний рынок труда имеет тесную связь с функционированием компании, ее сотрудниками и руководителями, работающими в одной системе трудовых взаимоотношений. При этом доминирующее положение

занимает работодатель – именно на него возлагается принятие основных решений по организации всей структуры внутреннего взаимодействия.

Важной чертой в трудовых отношениях является сегментация рынков, которая представляет собой разделение на отдельные группы, которые позволяют учесть не только экономические, но и социальные, правовые и психологические отношения между его субъектами.

Внутренний рынок труда, так же как и внешний, делится на сегменты или сектора. Изучение сегментирования рынка и его развитие привело к необходимости разделения на две основные части – первичный и вторичный сектор. При этом само сегментирование имеет ключевое значение для целого ряда задач – анализа рынка, определения контингента работников, имеющих влияние на спрос и предложения, изучения емкости внутреннего рынка труда и его перспектив и так далее.

На практике сегментирование производится по целому ряду категорий, в зависимости от различных признаков. К таковым можно отнести психографические нормы, географическое расположение, демографические и поведенческие характеристики.

Особого внимания заслуживает категория людей, которые остро нуждаются в трудоустройстве. К таковым можно отнести инвалидов, пожилых работников, молодежь от 18 до 22 лет, женщины с маленькими детьми. К этим категориям можно отнести группы, которые заслуживают особого внимания со стороны государственных структур.

В отличие от товарного рынка, на внутреннем рынке труда необходимо не только общие регуляторы, но и социально-психологические аспекты. Здесь идет непосредственная связь с рабочей силой и заработной платой.

Сложность замены кадров и их уровень квалификации являются основными критериями распределения работников по секторам. Вторичный рынок труда не требует от работников специальной подготовки и особой



квалификации. На первичном рынке труда работники, напротив, обладают квалификацией, требующей продолжительной подготовки. Этот сектор включает рабочие места – независимые (специалисты с высшим и средним специальным образованием, менеджеры и администраторы, высококвалифицированные рабочие) и подчиненные (техники, рабочие средней квалификации, административно-вспомогательный персонал).

Внутренние рынки получили наибольшую популярность там, где имеют место неформальные нюансы процесса обучения. Часто подготовка производится индивидуально, то есть в учет берется специфика рабочего места и должностные обязанности сотрудника. В этом случае компании намного проще и дешевле обучить уже существующего работника. Чем меньше текучесть кадров в коллективе, тем дешевле работодателю.

Одна из важных проблем внутреннего рынка труда организации – оценка эффективности его функционирования. Для того чтобы охарактеризовать эффективность функционирования внутриорганизационного рынка труда, целесообразно использовать следующую систему показателей:

- 1 Обеспеченность кадрами:
  - 1.1 Дополнительная потребность в кадрах;
  - 1.2 Источники удовлетворения дополнительной потребности;
  - 1.3 Направления высвобождения кадров.
2. Качественный состав кадров:
  - 2.1 Структурные показатели:
    - доля работников с различным образовательным уровнем;
    - доля работников, составляющих кадровое ядро.
  - 2.2 Расчетные показатели:
    - средний возраст работников;
    - средний трудовой стаж.

### 3 Эффективность использования кадров

#### 3.1 Коэффициенты:

- оборота кадров;
- текучести кадров.

#### 3.2 Расчетные показатели:

- использование годового и внутрифирменного фонда рабочего времени;
- прирост объема производства вследствие повышения эффективности использования труда;
- средняя скорость должностного продвижения дифференцированного по категориям работников.

В современных сложных российских условиях исследование механизмов взаимосвязей организации и внешнего рынка труда представляет собой трудную задачу. Приходится учитывать то, что сами внутренние рынки труда испытывают влияние кризиса, что существенно нарушает механизм их функционирования. Тем не менее, учет состояния внешнего рынка труда и организация рационального взаимодействия с ним является одной из основ эффективного управления персоналом, для которой требуется оценка эффективности функционирования каждой конкретной организации.

Как уже говорилось, внутренний рынок труда хорош не только для работодателя. Большую пользу извлекает и работник организации. Во-первых, есть гарантия постоянной занятости на производстве, а во-вторых, можно рассчитывать на внушительный социальный пакет.

С другой стороны, нельзя не учитывать и ряд негативных качеств, которые присущи такому рынку. К примеру, в процессе подготовки сотрудника нет никаких гарантий, что человек оправдает ожидания. Кроме этого, если зарплата человека зависит только от возраста и стажа, а не от выработки, то какой смысл тогда напрягаться. Так что задача компании –

постоянная стимуляция своих сотрудников для достижения максимальных целей.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки внутренних рынков труда для работников и работодателей

Преимущества	Недостатки
<b>Для работников</b>	
Гарантии стабильной занятости	Заработная плата определяется в большей степени характеристиками рабочего места, чем работника
Ограничение конкуренции по заработной плате и карьерному росту по сравнению с внешним рынком	Конкуренция в малой группе может быть очень острой
«Социальный пакет» – незарплатные блага, получаемые работником от фирмы	Снижение мотивации к труду, стимулов для повышения квалификации и самосовершенствования
Фирма охотнее инвестирует в обучение и повышение квалификации работника	Искусственное ограничение и постепенное снижение мобильности работника
Спланированная и последовательная структура карьеры	Возможна дискриминация
<b>Для работодателей</b>	
Знание работником особенностей данного предприятия (технологии и людей)	При недостаточно гибком анализе внешнего рынка – потери на разнице в оплате труда
Минимизация специфических рисков найма персонала	При определенных условиях высокие затраты на повышение квалификации
Экономия средств на найме и обучении новичков	Консервативность, недостаточная гибкость и мотивация персонала
Осуществление затрат на повышение квалификации в соответствии с реальными потребностями фирмы	Потери времени ценных работников в процессе наставничества
Возможность более быстрого заполнения вакансий	Слишком тесные взаимоотношения среди коллег
Привязанность работников к своему предприятию	Возможное снижение активности работников
Низкая текучесть кадров	«Короткая скамейка» – ограничение возможности для выбора
Возможность добиваться более высокой производительности труда	Возможный конфликт интересов обучающихся и обучаемых

Разберем преимущества и недостатки внутреннего рынка труда для каждой из сторон, указанных в таблице 3:

**Плюсы для работников:**

- гарантированная заработная плата. Человек может быть уверен в завтрашнем дне и наличии хотя бы минимальных средств на проживание;
- сниженная конкуренция по уровню зарплаты и карьерному росту. На внешнем рынке ситуация выглядит намного жестче;
- полный «социальный пакет». Работник предприятия может рассчитывать на оплачиваемый отпуск, оплату больничных, иногда оплату на восстановление и так далее;
- возможность развития. Как правило, компания готова тратить средства на развитие собственных работников. Все, что требуется – проявить инициативу;
- карьерный рост. При четком следовании цели, выполнении поставленных руководством задач и обучении работник вполне может рассчитывать на повышение в должности и заработной плате. Это один из основных стимулов.

#### **Минусы для работников:**

- уровень зарплаты во многом зависит от рабочего места, а не качеств и умений самого работника. На большинстве предприятий существует такое понятие, как «ставка», выше которой работодатель уже не поставит;
- конкуренция в небольшой группе может быть еще острее, чем в случае с внешним рынком. Если коллектив молодой, и все сотрудники амбициозны, то конкуренция за место под солнцем может быть очень жесткой. На этом фоне часто происходят серьезные конфликты, которые могут закончиться даже увольнением с работы;
- минимальная мотивация к труду, отсутствие стимулов к росту и совершенствованию своих навыков. Рано или поздно может наступить момент, когда сотрудник получает долгожданную должность и успокаивается. В таких ситуациях человек теряет мотивацию, ведь заработная плата уже не растет, да и карьерного роста в ближайшем будущем также не предвидится;

- постепенное снижение мобильности и активности работника. Человек ограничен своими должностными обязанностями, что не позволяет ему дальше развиваться. На этом фоне он может «засидеться» и снизится эффективность работы;

- есть опасность дискриминации со стороны руководителя или других работников.

### **Плюсы для работодателей:**

- работник хорошо знает особенности работы компании, сотрудников, основные правила. В процессе обучения не нужно тратить время на организационные вопросы – достаточно сделать упор на ряде технических аспектов. При грамотно составленной программе обучения человек много быстрее постигнет новую специальность;

- снижаются риски найма неквалифицированного персонала. При поиске специалиста на внешнем рынке труда всегда есть риск попасть на недобросовестного работника. В свою очередь уволить человека – это целая проблема. Намного безопасней переучивать уже имеющийся контингент;

- уменьшаются затраты на найм и обучение новых людей. На практике найти и выучить нового сотрудника намного дороже;

- появляется возможность целевого использования средств на обучение – только для повышения квалификации;

- ускорение процесса заполнения вакансий. При освобождении какой-то должности не нужно тратить время на поиск персонала на внешнем рынке – достаточно подобрать достойного кандидата внутри компании;

- привязанность сотрудников к своему месту работы. Человек по своей натуре склонен к стабильности. Если на нынешнем месте работы все устраивает, то нет никакой нужды искать другого работодателя. Таким образом, сохраняются лучшие кадры;

- минимальная текучесть кадров. Это преимущество выплывает из предыдущего. Работники держатся за свое место, что позволяет «сколотить» эффективный и работоспособный коллектив;

- перспективы роста каждого работника по отдельности и возможности для повышения производительности труда. Своими действиями (поощрениями, повышением заработной платы, дополнительным премированием, награждением грамотами) работодатель может поддерживать высокий уровень мотивации.

### **Минусы для работодателей:**

- из-за неумения провести анализ внешнего рынка возможны потери в разнице оплаты труда. К примеру, оклад текущего сотрудника может быть много выше, чем запросы соискателей такого же уровня на рынке труда;

- в некоторых случаях затраты на повышение квалификации могут превысить ожидания. Если неправильно спланировать и подобрать курсы для работников, то расходы могут оказаться очень высокими и вряд ли окупятся;

- слабая гибкость персонала, консервативность, низкая мотивация и так далее. Чтобы добиваться успехов, необходимо постоянно работать с коллективом – наказывать худших, а поощрять лучших. В этом случае можно защититься от снижения активности большей части работников;

- отъем рабочего времени у опытных специалистов в процессе обучения новичков. Для обучения людей приходится привлекать лучших мастеров, что может принести ущерб текущему производству;

- есть риск конфликта обучающихся лиц и учителей. На этапе подготовке специалистов не исключены проблемы, связанные с заносчивость малоопытных работников и отсутствию таланта к обучению у более опытных мастеров. На этом фоне могут возникать конфликтные ситуации, способные внести разлад в коллектив и привести к снижению эффективности работы одного отдела и всей компании;

- ограниченная возможность для выбора. Внутренний рынок труда всегда ограничен. На ту или иную должность у работодателя может быть всего несколько вариантов [3].

Существует объективная основа для согласования интересов между интересами предпринимателя и наемного рабочего, несмотря на разнонаправленность экономических интересов. В хорошей работе фирмы равнозаинтересованы обе стороны договора. Данные отношения создают ядро для гарантированного получения прибыли предпринимателем и заработной платы – работником. Тем не менее на сегодняшний день на внутрифирменных рынках труда наниматель и рабочий согласовывают свои экономические интересы в неравных условиях. Работодатель выступает в гораздо более мощной инициативе, активно пользуясь своим преимуществом.

На мой взгляд, преимущества внутреннего рынка труда весомее его недостатков, чтобы доказать это, рассмотрим их подробнее. Сокращение текучести рабочей силы повышает отдачу для фирмы от затрат на обучение. Если фирма заполняет вакантные места с помощью внешнего рынка, ей придется финансировать все обучение вновь нанятых работников. Можно избежать этих издержек, просто продвигая по службе претендента, который, проработав на фирме определенное время, уже получил некоторые навыки, что является предпосылкой для доступа к следующей, более сложной работе. Предприятие даже после собеседования и проверки квалификации будет иметь ограниченную информацию о качестве работника с внешнего рынка труда. При этом оно будет располагать обширной информацией о своих собственных работниках. Таким образом, продвижение внутри фирмы сокращает издержки по найму и отбору рабочей силы и уменьшит риск допустить ошибку при заполнении вакансий. Преимуществом внутреннего рынка труда для предприятия является также наличие четко определенной

служебной лестницы, создающей стимулы для работников поддерживать дисциплину, производительность и повышать квалификацию.

Внутренний рынок труда является достаточно эффективным, он уменьшает текучесть трудовых ресурсов в компаниях, сокращает издержки на обучение персонала и трансакционные издержки. Снижается вероятность повышения по службе некомпетентного или непроизводительного работника, поскольку продвижение проводится на основе оценки его деятельности за определенный период. Внутренний рынок труда способствует долгосрочной эффективности компании. Это выигрыш, который компания получает от улучшения знаний и навыков работников и который неограничен временными рамками. Использование существующих на данный момент на внешнем рынке кадров с более высокими навыками и более высокой квалификацией приносит лишь краткосрочный выигрыш с точки зрения эффективности. Поэтому если компания планирует свою деятельность в стратегической перспективе, то она должна ориентироваться на поиск и развитие персонала на внутреннем рынке труда. А сама по себе служебная лестница, т.е. деловая карьера, является сильным мотиватором, позволяющим работникам, особенно молодого возраста, повышать производительность своего труда. Все эти факторы свидетельствуют об эффективности действия внутреннего рынка труда.

### **1.3 Тенденции развития рынков труда в России**

За последние годы на российском рынке труда начали происходить серьезные изменения, которые необходимо учитывать при анализе рынка труда компании.

Из исследований группы компаний по размещению вакансий и приему резюме была собрана информация за прошедший 2016 год по



изменению в предпочтениях работодателей и вакантных работников по всей территории России. Из полученных данных можно выявить несколько основных тенденций рынка труда.

### 1. Менять работу – значит рисковать.

Динамика прироста резюме за последние два года чуть замедлила рост: сейчас сотрудники неохотно меняют место работы, а поиск нового работодателя ведут пассивно, что отражено на рисунке 2.

#### Меняли ли вы в течение 2016 года место работы или должность?



Рисунок 2 – Результаты опроса о смене работы или должности

Около 40% представителей опрошенных по итогам онлайн – опроса 3829 пользователей hh.ru в ноябре-декабре этого года, рассказали, что в этом году у них проходили сокращения сотрудников. Четверть опрошенных сообщила, что в компании снизились премии и оклады. Однако недовольные изменениями сотрудники не спешат увольняться и искать новую работу. Вместе с количеством сокращенных на рынке растет конкуренция, а быть новичком в чужой компании – все равно что оказаться под ударом сокращения самому.

### 2. Срок поиска работы вырос в 1,5 раза.

Специалист в начале 2014 года готовился к поиску работы, который длится до трёх месяцев. В этом году специалисты называют нормальным срок в 4-6 месяцев. Время закрытия вакансии выросло и у работодателей. Из-за большого количества кандидатов компаниям сложнее сделать выбор, а количество этапов подбора при найме растёт.

### 3. Работодатели выбирают кандидатов с опытом.

Особенности рынка и демографическая яма 90-х годов заставляют компании смотреть в сторону более опытных и возрастных кандидатов. Особенно сильно тенденция заметна в Москве: за последние два года доля вакансий с опытом работы 3-6 лет увеличилась на 6%. По прогнозу Минэкономразвития, за 2016-2019 годы количество трудоспособного населения в России сократится на 3,6 миллиона человек.

Екатерина Горохова, генеральный директор и руководитель группы стран Россия и Польша Kelly Services: «Такого бума на сотрудников до 35 лет, который был 5 или 10 лет назад, сегодня нет. Клиенты стали обращать меньше внимания на возраст соискателей. Работодатели охотнее рассматривают кандидатов на административные и сервисные должности, персональных ассистентов старше 35 и даже 40 лет, у которых уже выросли дети, определены личные и карьерные амбиции. В отдельных сферах, например, в колл-центрах, отдают предпочтение работникам после 40 лет: они реже меняют работу, более лояльны по отношению к компании. То есть тенденции в сторону расширения возрастного диапазона работников есть. Хотя, конечно же, кандидатов ищут на конкурсной основе и выбирают того, кто больше подходит по требованиям».

4. Несмотря на высокую конкуренцию, компаниям сложно найти хорошего специалиста.

После кризиса 2014-2015 годов конкуренция среди соискателей выросла в 1,2-2 раза. Но, по мнению работодателей, найти хорошего специалиста по-прежнему тяжело. Компании больше не переманивают

заоблачными зарплатами, а кандидаты неохотно меняют место работы и долго думают, прежде чем сделать решительный шаг.

Евгения Ланичкина, партнер рекрутинговой компании Antal Russia: «Найти хороших специалистов по-прежнему сложно, компания или заранее предлагает ценным сотрудникам другие варианты внутри, или специалист очень быстро переходит на другое место работы, не дожидаясь этапа сокращений и не выходя в фазу активного поиска. Таким образом, хоть на рынке труда и стало больше людей, но число специалистов, которые интересны работодателям, осталось на докризисном уровне. Работа рекрутеров и менеджеров по персоналу усложнилась: нужно просмотреть больше кандидатов, чтобы найти подходящего».

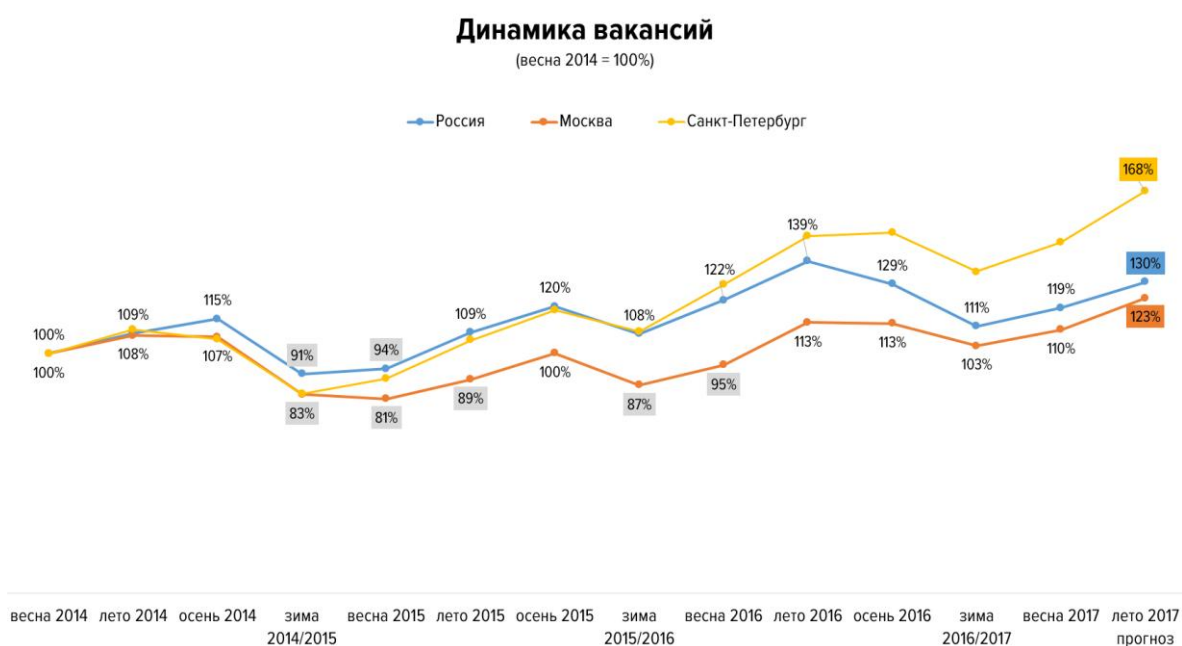


Рисунок 3 – Динамика изменения предложения вакансий за 3 года

Работодатели не спешат с выбором кандидатов, с опасением относятся к сокращенным работникам, полагая, что сокращают неуспешных. Сегодня это не лучшая тактика для бизнеса. Качество кандидатов сегодня определяется иными критериями, чем три или пять лет назад. Если раньше

качественным считался лучший кандидат, на поиск которого компания могла потратить 5 или 6 месяцев, сегодня им будет просто хороший кандидат, найденный своевременно. Рынок требует быстрых и гибких решений: за 4–5 месяцев все так быстро меняется, что потери от незакрытой на протяжении 3 месяцев вакансии несравнимо выше, чем привлечение не блестящего, а просто хорошего кандидата, что видно по рисунку 3.

Многие работодатели еще не успели освоиться в новой реальности и продолжают месяцами искать лучшего кандидата. Хотя сейчас нужно действовать по-другому: искать, может быть, не до конца обученного, но обучаемого кандидата, который освоится в процессе.

#### 5. Компании надеются на внутренний наём.

Несмотря на сокращение затрат на персонал, в компаниях выросла ценность отдельно взятого сотрудника. С учетом сложностей подбора, сегодня многие работодатели готовы обучать лучших и лояльных работников для того, чтобы продвигать их внутри компании.

По данным сайта HeadHunter, 58% компаний, которые используют инструменты оценки персонала, в 2017 году применяют их для внутреннего найма.

Егор Ворогушин, менеджер, практика по организационному дизайну, управлению персоналом и изменениями PwC в России: «Российские компании все больше внимания обращают на управление талантами и его инструменты. Хотя почти все стремятся оптимизировать расходы как на внутреннее, так и на внешнее обучение, среднее количество часов обучения на штатную единицу численности растет. Согласно исследованию PwC Saratoga, в 2014–2015 годах количество часов обучения на штатную единицу выросло с 15,2 до 19,2. Такая динамика необычна: нечасто показатель растет за год больше чем на четверть».

Алексей Кирсенко, директор по персоналу «Панавто» (официальный дилер «Мерседес-Бенц»): «За последние два года в нашей компании

существенно вырос бюджет на обучение персонала. Мы уделяем внимание повышению личной эффективности сотрудников – совершенствованию навыков тайм-менеджмента, ведения переговоров, управления конфликтами и общения с клиентами. Таким образом обеспечиваем профессиональный рост сотрудников внутри компании: они могут развиваться как в текущих должностях, так и пробовать себя в других направлениях. Если год назад на открытые вакансии из десяти сотрудников «с улицы» претендовал один штатный, то сегодня каждая пятая вакансия закрывается за счет действующего персонала».

#### 6. Время сокращений проходит.

В 2015–2016 годах компании предпочитали сократить часть сотрудников, чтобы сохранить уровень зарплаты. В следующем году, по прогнозам, оптимизация трат на персонал значительно сократится.

#### Что произошло с размером фонда оплаты труда (ФОТ) вашей компании с начала года по настоящее время?

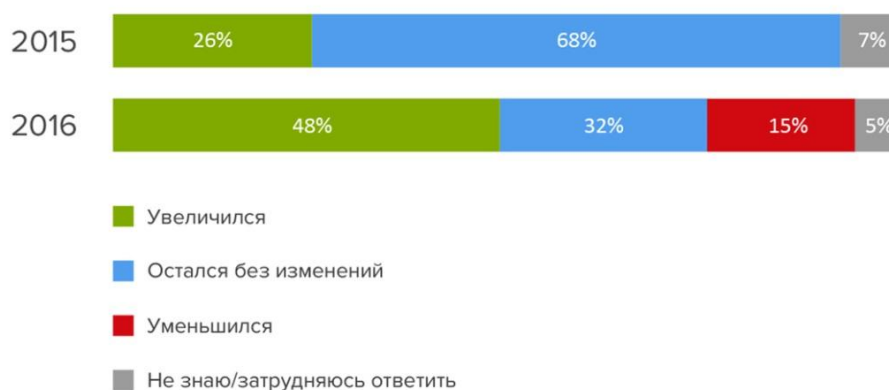


Рисунок 4 – Изменение фонда размера оплаты труда у опрошенных

Мария Игнатова, руководитель Службы исследований HeadHunter: «По нашим данным, около 12–14% компаний в 2017 году готовы сократить издержки за счет сокращения персонала. Эта цифра меньше, чем в «кризисный» период, и говорит о том, что компании в целом оптимистично

смотрят в будущее. Если сокращения продолжатся, то уже в рамках повышения эффективности бизнеса: расставаться будут с теми, кто не справляется или показывает плохие результаты. Раньше на это часто закрывали глаза, сегодня же работодатели настроены более серьезно.

Из рисунка 4 видно, что почти половина из опрошенных сказали, что в следующем году в их компании вырастет фонд оплаты труда. Глобального повышения зарплат не будет, но к небольшой индексации рынок готов – это большой плюс для сотрудников».

7. Под угрозой остались страховые агенты, кредитные специалисты и операционисты в банках.

По итогам года отрицательную динамику по приросту вакансий показали «Банки, инвестиции, лизинг» и «Страхование». В связи с инфляцией упало количество покупок страховых продуктов, а вместе с ним и количество вакансий страховых агентов. В Москве, по сравнению с прошлым годом, спрос на этих специалистов уменьшился почти на 30%.

Еще одна отрасль, где не все хорошо, – банки. В Москве спрос на кредитных специалистов упал на 31% по сравнению с прошлым годом. На 27% упал спрос на операционистов. За последние два года из-за отзывов лицензий банковский сектор заметно сузился, а значит, сократилось и количество рабочих мест.

8. Хорошо чувствуют себя на рынке «Транспорт, логистика», «Автомобильный бизнес» и ИТ.

На 29,5% за год вырос спрос на водителей. Более чем на 45% вырос спрос на специалистов по логистике, закупкам в Москве. Просевший в 2015 году автомобильный бизнес постепенно возвращается на докризисные позиции: по сравнению с 2014 годом, вакансий в этой сфере все еще меньше на 14%. Следуя рыночным тенденциям, уменьшилась текучесть персонала, и в настоящий момент компании готовы больше уделять внимания обучению персонала.

## 9. HR и тренеры возвращаются в штат.

По статистике hh.ru, за последний год на 30% выросло количество вакансий в сфере «Управление персоналом и тренинги». На 46% больше, по сравнению с 2015 годом, было опубликовано вакансий HR-менеджеров, что указано на рисунке 5. Однако, по мнению специалистов, это не значит, что профессия стала более востребованной.



Рисунок 5 – Изменение предложения вакансий весной 2017 года, в % к весне 2016 г.

Илона Иванс, руководитель направления подбора персонала в России и СНГ, Manpower Group: «К большому нашему сожалению, назвать профессию HR-менеджера более популярной или развивающейся на российском рынке на данный момент нельзя. Более того, прогнозы относительно роста потребности в новых профессионалах в этой области не

самые радужные. Всплеск количества вакансий связан с двумя факторами: пересмотром бюджета многими компаниями и принятым вследствие этого решением замыкать все HR-процессы, которые до этого были на аутсорсе, на внутреннем сотруднике, который, как ошибочно кажется руководству компаний, будет стоить им дешевле, чем работа с провайдерами. А вторая причина – слишком сильное падение спроса на HR-менеджеров в 2015 году. После первого кризисного года это была одна из самых часто сокращаемых позиций, чему служит подтверждением огромное количество профессионалов на открытом рынке. Соответственно, по сравнению с плохим на подбор HR-менеджеров годом, всплеск очевиден».

Алексей Кирсенко, «Панавто»: «Мы отмечаем снижение конкуренции в отрасли. Так, если еще 1,5 года назад в «Панавто» регулярно приходили резюме перспективных кандидатов, даже если в компании не было открытых вакансий, то сегодня поток заметно сократился. В пользу этой статистики говорит и уменьшение текучести персонала: уже третий год подряд мы наблюдаем снижение количества уходящих от нас сотрудников».

10. Трансформация рынка труда завершится в 2018 году.

Будущий год станет определяющим для рынка. Компании меняют подход к найму и кадровому резерву, а собственники бизнеса учатся иначе относиться к затратам на персонал.

Каждая вторая компания оценивает будущий год позитивно, что хорошо заметно на графике. Однако для соискателей все не так радужно. Из-за сокращений ситуация во многих отраслях изменилась. Сегодня работодатели не готовы тратить деньги впустую, им важен конкретный измеримый результат. Отсюда тенденции к оценке персонала, к обучению, к введению KPI. Эти процессы в компаниях постепенно набирают обороты, что требует от работников большего вовлечения, профессионализма и постоянного развития [4].



На данный момент средний соискатель представляет собой человека с высшим образованием в возрасте от 25 до 35 лет и опытом работы в 1 сфере не менее 3 лет.

Несмотря на то, что работодатели чувствуют нехватку хороших кадров, соискатели не диктуют условия на рынке, как это было три года назад. Обе стороны оказались в ситуации, когда приходится смотреть на вещи трезво, с точки зрения рынка и бизнеса.

## **2 Внутренний рынок труда компании «Сибирская Аграрная Группа МП»**

### **2.1 История развития и общая характеристика АО «Сибирская Аграрная Группа»**

Группа компаний «Сибирская Аграрная Группа» – агропромышленное объединение Сибирского Федерального округа, занявшее надежное место в числе ведущих сельскохозяйственных предприятий России. Компания представляет собой вертикально-игнорированный холдинг, где все процессы производства идут по замкнутым циклам – начиная с производства комбикормов, зерна, заканчивая реализацией мясных изделий и мясной продукции. Вертикальная интеграция позволяет предприятию эффективно и прибыльно развивать агропромышленное производство и по минимуму зависеть от рыночной конъюнктуры. Основными направлениями деятельности являются свиноводство, птицеводство, переработка и реализация мяса, растениеводство, производство комбикормов.

Компания была сформирована в начале 2000 года, когда население испытывало нехватку качественных продуктов питания. Реализовывая свой круг деятельности в данных условиях, предприятие выработало направление на удовлетворение спроса мясной продукцией, как на продовольственных рынках Томской области, так и на крупных рынках регионов страны.

Одним из первых и основных приобретенных активов компании был свинокомплекс «Томский», комбикормовый завод в городе Асино. Дальнейшее приобретение крестьянских хозяйств и двух мясоперерабатывающих предприятий положило начало развитию крупного холдинга, способного самостоятельно осуществлять непрерывный производственный цикл.

Звеньев в производственной цепочке с каждым годом становилось все больше. В 2001 году в целях решения проблемы реализации производимого мяса и стратегии увеличения собственной мясопереработки компанией было приобретено ООО «Поиск» (сейчас – Мясокомбинат №7).

Продолжая уже взятый курс на покрытие собственных потребностей в сырье, чтобы не зависеть от колебаний рыночных цен на него, предприятие в 2003 году обзавелось небольшими филиалами в томских селах Ново-Кусково, Ягодное. Филиалы взяли на себя производство зерна, молока и говядины. Команда нового предприятия, вопреки региональной специфике, решила не только не сокращать количество коров, но и организовать переработку молока – сначала на базе самих хозяйств, а затем на ООО «Асиновский городской молочный завод», которое вошло в структуру холдинга в марте 2004 года.

С 2005 года «Аграрная Группа» начала активно расширять географию продаж, а с 2007 года – и географию производства.

В 2010 году завершилась крупнейшая в истории Холдинга реконструкция, объединившая две Томские мясоперерабатывающие площадки в одно современно оснащенное предприятие, на территории которого располагается крупный логистический центр и собственная испытательная лаборатория, аккредитованная на общероссийском уровне.

В 2011 году было начато строительство нового свинокомплекса в Бурятии, открытие которого состоялось в июле 2012 года. На сегодняшний день он является лидером по производству свинины в Республике Бурятия. Так же стоит отметить, что свинокомплекс внес существенный вклад в валовый объем производства сельскохозяйственной продукции в регионе.

Свинокомплекс «Уральский», который находится в Свердловской области, в 2010 году вышедший на плановые производственные мощности, вырос к февралю 2013 года в 1,5 раза за счет строительства новых корпусов. К концу 2014 года максимальная производственная мощность комплекса

составила 43 тыс. тонн свинины, что позволяет обеспечить свининой около половины мясоперерабатывающих предприятий Сибирского Федерального округа. В 2013 году было начато строительство свиного комплекса «Красноярский» в Большемуртинском районе Красноярского края. В 2016 году предприятие вышло на полные производственные мощности – 38 тыс. тонн в год свинины в живом весе. В начале 2016 года начато строительство свиного комплекса «Тюменский» в Нижнетавдинском районе Тюменской области.

На свином комплексе «Томский» в 2015 году началась реализация проекта обновления, который должен завершиться в этом году. В результате будет проведена реконструкция зданий, санация помещений, установлено высокотехнологичное оборудование и завезено новое поголовье. Ожидается увеличение производственной мощности предприятия на 30%.

Сегодня в состав «Сибирской Аграрной Группы» входят: мясокомбинаты в Томске и Кемерово, четыре свиноводческих комплекса – в Томской, Свердловской и Красноярской областях, а также в республике Бурятия, комбикормовый завод и птицефабрика «Томская». Все направления находятся в постоянном динамичном развитии. На данный момент идет строительство свиного комплекса в Тюменской области.

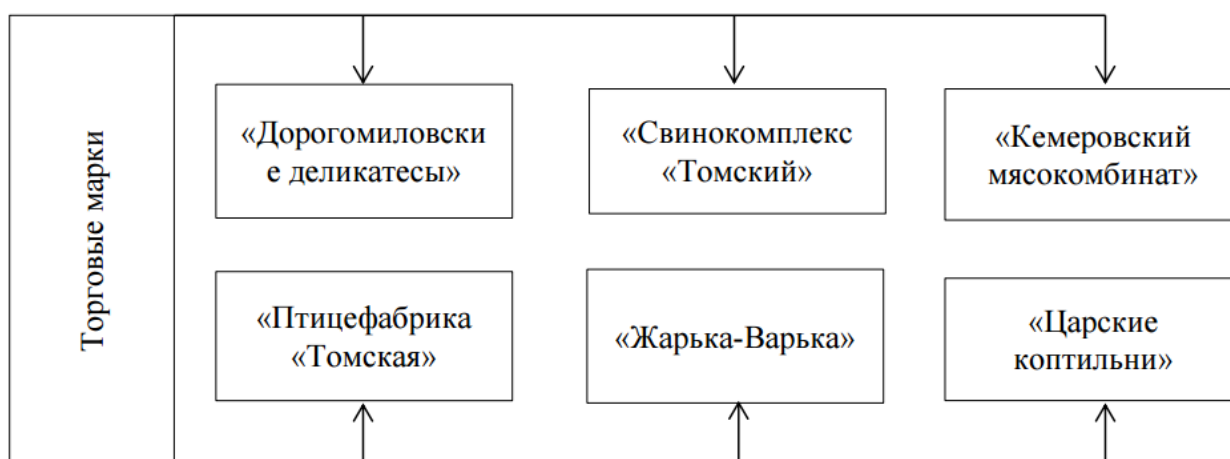


Рисунок 6 – Торговые марки "Сибирской Аграрной Группы"

Продукция «Сибирской Аграрной Группы» выпускается под торговыми марками, которые изображены на рисунке 6.

Также, «Сибирская Аграрная Группа» была включена в перечень системообразующих предприятий Российской Федерации. В рейтинге крупнейших производителей свинины в России топ–20 Национального союза свиноводов холдинг уже не первый год занимает пятое место.

На данный момент цель АО «Аграрная Группа»: быть компанией номер один в России по производству и переработке мясного сырья.

Чтобы достичь данной цели холдинг выделяет для себя следующие задачи в области качества:

- увеличение качества прогнозирования требований потребителя (рынка) и их реализация при проектировании и производстве продукции;
- создание, продвижение и введение современных методов управления, в том числе на базе международных стандартов ISO серии 9000, с целью повышения эффективности работы предприятий общества;
- постоянное улучшение сервиса дистрибьюции для увеличения рынка сбыта мясной продукции;
- улучшение мясопереработки с использованием передовых технологий глубокой переработки мясного сырья, гарантирующих потребителю стабильное качество, доступную цену, безопасность и вкусность готовой продукции;
- постоянное улучшение свиноводства на базе собственного производства комбикормов и растениеводства с использованием современных технологий, достижений науки и техники, гарантирующих высокую эффективность, стабильный уровень качества и потребительскую ценность мясного сырья.

Стратегической целью холдинга «Аграрная Группа» является достижение компанией безоговорочного лидерства среди ведущих российских агропромышленных объединений.

Для того, чтобы добиться данной цели руководство предприятия выбрало стратегию, направленную на динамичное развитие всех направлений деятельности и обновление производственных мощностей. Ежегодно холдинг реализовывает крупные инвестиционные проекты – строит новые животноводческие комплексы и мясоперерабатывающие предприятия, реконструирует уже имеющиеся производственные мощности, приобретает новые активы и увеличивает рыночные доли по всем направлениям деятельности компании.

Комплексная стратегия «Сибирской Аграрной Группы» заключается в достижении статуса «№1» в глазах потребителей на российском рынке и отображается в положениях холдинга, которые включают в себя работу по следующим направлениям:

- 1) полная производственная безопасность производимых и реализуемых предприятием продуктов питания;
- 2) постоянное улучшение качества и вкуса продукции;
- 3) удовлетворение потребительского спроса различных групп населения путем постоянного управления ассортиментом предлагаемой продукции;
- 4) внимательное отношение к ценовой политике компании, главной целью которой является обеспечение экономической доступности продуктов питания всем группам населения.

Работа предприятия строится на следующих принципах:

1. Максимально удовлетворять потребителя своей продукцией ее качеством и стоимостью, а дистрибьюторов своей продукцией – сервисом.
2. Создавать условия для продвижения достойных, каждого человека воспринимать как личность со своими заслугами и достоинствами.

3. Вовлекать персонал в управление качеством, мотивировать любые предложения и идеи, направленные на непрерывное совершенствование всех сфер деятельности Общества, повышать осведомленность коллектива о работе предприятий Общества, устанавливать ответственность за качество.

4. Создавать условия для технологического совершенствования, быстрого развития и гибкости в процессе модернизации производства для предупреждения любого несоответствия во всех технологиях и процессах.

5. Отвечать за безопасность своего продукта для потребителя и за безопасность своего способа производства для общества в целом.

Для оценки уровня конкурентоспособности АО «Сибирская Аграрная Группа» проведем его SWOT-анализ и отобразим результаты в таблице 4.

Таблица 4 – SWOT-анализ АО «Сибирская Аграрная Группа»

	<b>Возможности:</b> 1. совершенствование технологий производства; 2. изменение рекламных технологий; 3. рост рынка; 4. развитие рынка.	<b>Угрозы:</b> 1. изменение уровня цен; 2. появление сильных конкурентов на рынке.
<b>Сильные стороны:</b> 1. большой опыт работы на рынке, устойчивое положение; 2. квалифицированный персонал; 3. замкнутый цикл производства; 4. высокий контроль качества; 5. достаточная известность.	<b>Сила и возможности:</b> 1. выход на новые рынки, расширение ассортимента и услуг; 2. квалификация персонала и новые технологии уменьшат затраты на производство и увеличат объем продукции; 3. замкнутый цикл и рост рынка позволят предприятию расширяться в независимости от поставщиков сырья.	<b>Сила и угрозы:</b> 1. изменение в уровне цен приведет к уменьшению или увеличению спроса, мониторинг покупательной активности уловит изменение предпочтений потребителей; 2. появление конкурентов увеличит финансовые расходы, известность и грамотный маркетинг помогут добавить преимуществ в конкуренции.
<b>Слабые стороны:</b> 1. неучастие персонала в принятии решений;	<b>Слабость и возможности:</b> 1. изменение структуры управления позволит	<b>Слабость и угрозы:</b> 1. низкий уровень заработной платы может

Окончание таблицы 4		
<p>2. излишняя загрузка в управлении.</p> <p>3. экологическая политика и конфликты;</p> <p>уровень заработной платы.</p>	<p>2. быстрее реагировать на разные проблемы, обращаясь на прямую к сотруднику;</p> <p>изменение экологической политики повысит престиж и репутацию компании, что позволит выйти на новые рынки легче.</p>	<p>2. повлиять на уход квалифицированных специалистов к конкурентам;</p> <p>изменения уровня цен и загрузка в управлении могут помешать своевременно заметить изменения в предпочтениях у покупателей.</p>

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать следующие выводы и рекомендации:

1) АО «Сибирская Аграрная Группа» обладает достаточным количеством сильных сторон для эффективного функционирования в условиях усиления конкуренции;

2) необходимо увеличивать осведомленность потенциальных клиентов о проводимых акциях и предлагаемых видах услуг;

3) рекомендуется расширение ассортимента продукции;

4) необходимо повышать оперативность работы;

5) рекомендуется проведение оценки удовлетворенности клиентов;

6) необходимо оценить перспективы освоения корпоративного сегмента с точки зрения загрузки специалистов;

7) необходим ценовой мониторинг конкурентов и реализация стратегии конкурентного ценообразования.

Можно сказать, что на сегодняшний день АО «Сибирская Аграрная Группа» реализует стратегию «старый товар – старый рынок», т.е. направлена на совершенствование своей деятельности на рынке, что определенным образом ограничивает ее развитие.



## 2.2 Анализ рынка труда АО «Сибирская Аграрная Группа МП»

Большую роль на предприятие играет структура найма и управления персоналом. На АО «Сибирская Аграрная Группа МП» данные по работе по подбору и работе с персоналом закреплены в положениях, которые ежегодно разрабатываются в управляющей компании для каждого подразделения отдельно.

Приемом, переводами, оформлением и регистрацией в резервные базы работников занимается служба по работе с персоналом (СРП). Кроме этого, служба создает комфортные условия для профессиональной и творческой самореализации работников, такие как организация профессиональных и государственных праздников, так же, в отделе оформляется материальная помощь от предприятия нуждающимся.

При появлении надобности в новом работнике руководитель структурного подразделения, в котором открывается вакансия, заполняет заявку на подбор персонала и передает ее в СРП. Сотрудник СРП, ответственный за подбор персонала, проверяет заявку на подбор, достаточность и полноту указанных сведений и принимает заявку в работу.

Перспективным кандидатам, обратившимся на предприятие с просьбой о получении работы, в случае отсутствия вакансий по данному направлению в день обращения, сотрудник СРП предлагает оставить о себе информацию в виде готового резюме или заполнить анкету. Сотрудник СРП проверяет сведения, изложенные в резюме или в анкете, на основании представленных кандидатом документов заносит резюме/анкету в базу данных кандидатов, которые могут в будущем стать работниками Предприятия.

Стоит отметить, что подбор персонала может быть осуществлен посредством внутреннего и внешнего поиска.

### **1) Внутренний поиск кандидатов:**

Сотрудник СРП подбирает кандидатов, отвечающих требованиям заявки на подбор персонала, из числа работников, зачисленных в кадровый резерв Холдинга. Также руководитель, подавший заявку, может инициировать проведение внутреннего конкурса для закрытия вакансии. Для проведения внутреннего конкурса на замещение вакантной должности сотрудник СРП доводит информацию до сотрудников, которые могут участвовать в конкурсе. Сотрудник СРП ответственный за подбор персонала размещает объявление о вакансии на доске объявлений, электронном блокноте новостей, делает адресную рассылку сотрудникам.

### **2) Внешний поиск:**

- работа с базой данных кандидатов, ранее обратившихся на предприятие для поиска работы;
- размещение информации о вакансии в средствах массовой информации (газеты, интернет, телевидение);
- предоставление информации о вакансии в службы занятости населения;

Внутренний поиск при подборе персонала является приоритетным, что подтверждает наличие внутреннего рынка труда у компании.

При подборе персонала в Головное подразделение, прежде всего, объявляется внутренний конкурс на соответствующем функциональном направлении по всем предприятиям Холдинга. Прием сотрудника по внешнему конкурсу возможен, только если нет внутренних кандидатов, удовлетворяющих требованиям. В случае, если у кандидатов равные компетенции, предпочтение отдается кандидату по внутреннему конкурсу.

Сотрудники СРП могут самостоятельно подбирать кандидатов на вакансии руководителей высшего уровня Предприятия, соблюдая процедуры согласования кандидата.

Сотрудник СРП отбирает из числа кандидатов тех, кто максимально соответствует требованиям, указанным в заявке, и приглашает кандидатов на собеседование. На отборочном собеседовании сотрудник СРП сообщает кандидату основные сведения о Предприятии, его структуре, задачах подразделения, в которое производится отбор, об условиях работы, оплате труда и льготах.

Во время собеседования сотрудник СРП задает вопросы, уточняющие анкетные данные кандидата и вопросы из примерного перечня. В случае положительного результата отборочного собеседования сотрудник СРП организует собеседование кандидата с руководителем, подавшим заявку.

В случае, если среди кандидатов присутствуют работники предприятий холдинга, сотрудник СРП информирует об этом руководителя СРП предприятия, на котором трудоустроен работник.

Руководитель СРП объясняет работнику порядок перевода работников внутри холдинга: работник, желающий перейти на другое предприятие общества, обязан получить письменное согласие своего непосредственного руководителя и руководителя Предприятия, на котором он работает.

Для получения объективной оценки кандидатов сотрудник СРП по согласованию с руководителем, подавшим заявку, организует дополнительные испытания:

- профессиональное тестирование;
- психологическое тестирование.

По итогам проведенной оценки сотрудник СРП составляет карту управления на кандидата либо устно доводит результаты оценки до руководителя, подавшего заявку. На основании результатов собеседования и оценки руководитель выбирает кандидата, наиболее удовлетворяющего требованиям вакантной должности.

После проведения процедуры отбора сотрудник СРП направляет анкету, заполненную кандидатом, в Службу безопасности для проверки деловой репутации и личностных качеств кандидата.

Проверку кандидатов на вакансии руководителей высшего управленческого уровня, Службы безопасности и Отделов информационных технологий всех Предприятий осуществляет Служба режима Головного подразделения.

Сотрудники СРП предприятий, не имеющих подразделений Службы безопасности в своей структуре, направляют анкету кандидата и докладную записку на имя заместителя генерального директора по безопасности для проверки кандидата в Службе режима Головного подразделения. После получения положительного заключения Службы безопасности руководитель, представивший заявку на подбор персонала, делает в соответствующей графе заявки отметку о том, что кандидат соответствует требованиям заявки.

В случае отрицательного заключения Службы безопасности сотрудник СРП сообщает об этом руководителю, представившему заявку на подбор.

Сотрудник, в обязанности которого входит подбор работников высшего управленческого уровня, организует дополнительную проверку достоверности информации, указанной кандидатом, с помощью технического устройства «Полиграф» в специализированной организации, с согласия кандидата. Также по решению службы безопасности дополнительная проверка с помощью технического устройства «Полиграф» может быть организована для кандидатов на должности среднего управленческого уровня Головного подразделения, сотрудников Службы безопасности и Отделов информационных технологий Холдинга. Проверка проводится с согласия кандидата и при наличии финансовой возможности.

Также на предприятии работает система кадрового резерва, которая отвечает за мероприятия, связанные с подготовкой сотрудников для перевода

на вышестоящие должности и адаптации новых работников на предприятии. В случае если из компании сотрудник увольняется или переводится на вышестоящую должность, обязательно проводится внутренний конкурс среди работников предприятий холдинга на замещение вакантной должности.

Рассмотрим кадровый состав АО «Аграрная Группа МП».

На мясокомбинате по большей части используется низкоквалифицированный труд, так как в основном доминирует цеховая работа, не требующая наличия высшего образования. Стоит отметить, что за последние годы предприятие пытается сократить число работников без высшего или среднего профессионального образования. Число работников с высшим образованием почти не меняется, что указывает на закреплённость административного сектора внутри предприятия.

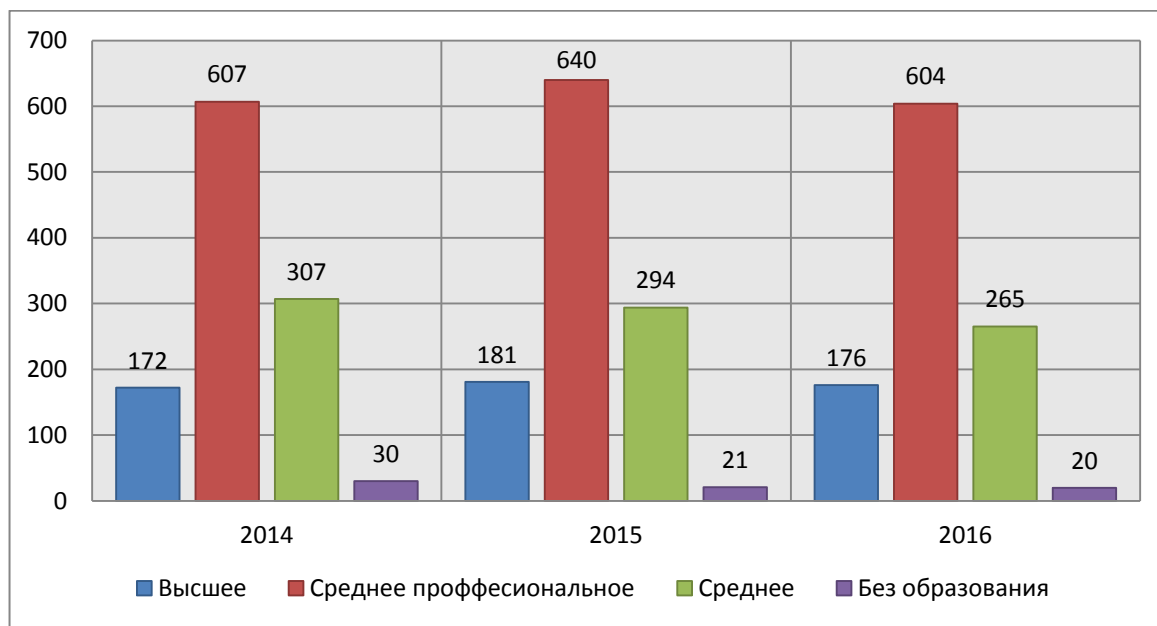


Рисунок 7 – Структура персонала по уровню образования

Текущая кадровая ситуация на предприятии циклична и неравномерна, так как в различные периоды времени из-за открытия или закрытия определенных рабочих мест, зависящих от времени года или текущей стратегии выпуска продукции, требуется разное количество работников.

Таблица 5 – Движение кадров АО «Аграрная Группа МП»

Показатели	Значение		
	2014	2015	2016
Среднесписочная численность	1116	1136	1065
Количество принятых человек	587	404	345
Количество переведенных человек	650	943	631
Количество уволенных человек	593	426	444

Кроме этого, за последние 2 года на предприятие один цех был открыт и еще один отправлен на реконструкцию, что так же повлияло на текучесть кадров. Данные в таблице 5 отображают изменения в обороте кадров на предприятие.

Из данных в таблицах 5 и 6 можно сделать вывод о постепенном сокращении штата работников, что свидетельствует о повышении технического оснащения производства, появлении новой технологии или сокращении объемов производимой продукции.

Таблица 6 – Коэффициенты по движению кадров АО "Аграрная Группа МП"

Название	Формула	Примечание	Значение, %		
			2014	2015	2016
Коэффициент общего оборота	$K_{oo} = (Ч_{пр} + Ч_{в}) / Ч_{cc}$	$Ч_{пр}$ – количество принятых человек; $Ч_{в}$ – количество выбывших человек; $Ч_{cc}$ – среднесписочная численность	1,06	0,73	0,74
Коэффициент оборота по приему	$K_{оп} = Ч_{пр} / Ч_{cc}$		0,53	0,36	0,33
Коэффициент текучести	$K_{т} = Ч_{в} / Ч_{cc}$		0,53	0,38	0,42

Кроме этого, можно заметить сокращение количества ежегодно принятых и уволенных работников, что указывает на закрепление персонала на предприятие, то есть фирме можно затрачивать меньше времени и трудовых ресурсов для обучения новых сотрудников.

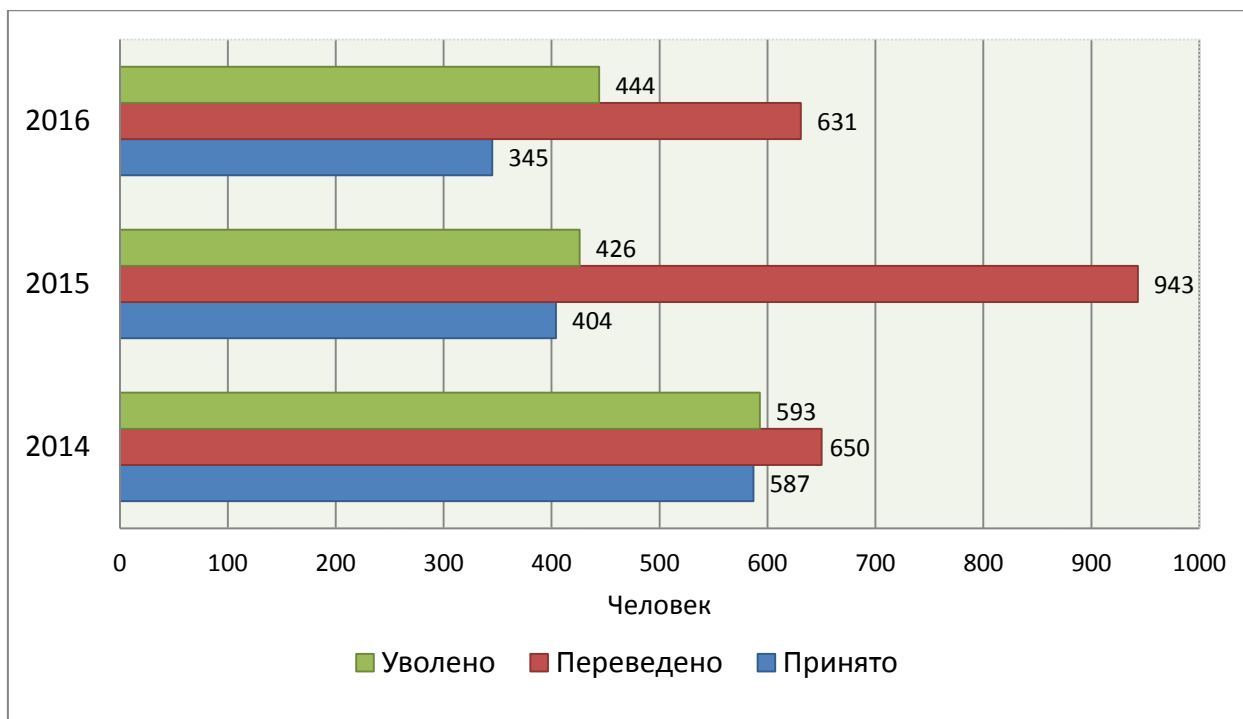


Рисунок 8 – График динамики движения кадров АО «Аграрная Группа МП»

Статистика количества переводов подтверждает положения по приему персонала. В 2015 году можно наблюдать увеличение числа переводов почти на 50%, что отражено на рисунке 8. Данные изменения в динамике произошли из-за изменения объемов производства в различных цехах и начале строительства нового подразделения – цеха первичной переработки скота. В 2017 году будет такой же скачок в связи с открытием цеха убоя. В данных за 2014 и 2016 годы количество переведенных работников почти не изменилось, а это указывает на то, что предприятие имеет определенный план по переводу на новые должности.

При движении работников внутри фирмы предприятие освобождает менее приоритетные вакансии, на которые можно принимать работников без опыта и стажа, такие как грузчик, подсобный рабочий и так далее. Из данных, указанных в таблице 5, можно сделать вывод о том, что холдинг в большей степени старается использовать свой внутренний кадровый

потенциал, осуществляя перевод сотрудников из одного подразделения в другое, нежели подбирать персонал на внешнем рынке.

Данный вид движения персонала способствует развитию компании в целом и производственного предприятия, в частности, по следующим причинам:

1) у инициативных работников появляется мотивация работать более продуктивно для достижения вышестоящих должностей;

2) при переводе на управляющие должности предприятие может быть уверено в качестве работы своих кадров, так как работник проходит все должностные уровни, идущие до него и, соответственно, разбирается в их работе;

3) появляется возможность быстро заполнять специфические вакансии, перемещая работников со смежных должностей;

4) при переводе и обучении работника предприятию не нужно затрачивать много времени на организационные вопросы – достаточно сделать упор на ряде технических аспектов.

К основным недостаткам данного рынка труда можно отнести слабую гибкость персонала, излишнюю консервативность и слабую мотивацию из-за некачественной работы с кадрами.

Проблема излишней консервативности и удовлетворения дополнительной потребности в кадрах решается с помощью внешнего рынка труда работников со стажем, а так же с помощью внедрения в производственный и управленческий процесс новых технологий и методов производства.

Уровень производительности труда на предприятии поддерживается с помощью различных методов мотивации персонала. Руководством организации в основу системы стимулирования трудовой деятельности сотрудников была положена косвенная мотивация персонала, которая подразумевает оплату путевок, предоставление возможности закупать товары



компании по сниженной цене, страхование жизни и здоровья, оплату обучения, предоставление дополнительных выходных дней и отпусков и так далее.

Самая низкая удовлетворенность действующей системы стимулирования трудовой деятельности персонала у специалистов низшего звена. Основной проблемой является низкая заработная плата, в большинстве случаев ниже рыночной. Для того, чтобы мотивировать работников в финансовой сфере, предприятие применяет меры материального поощрения, такие как: выделение средств на путевки детям работников в лагеря или самим работникам в санатории; раз в месяц предприятие выделяет средства каждому работнику на приобретение продукции компании. Кроме этого, работники, трудящиеся сверх нормы, получают оплату за переработку в равном коэффициенте, так как у большинства сотрудников заработная плата рассчитывается на основе повременной системы оплаты труда.

Мотивационные проблемы можно решить различными способами, от денежных поощрений до благодарностей от предприятия и продвижения по служебной лестнице.

В итоге рассмотренных данных можно порекомендовать предприятию повысить заработную плату работников за счет средств, выделяемых на покупку продукции. С одной стороны, конечно, компания получает большую финансовую выгоду за счет увеличения продаж своей же продукции своим работникам за их счет по ценам, чуть ниже рыночных. С другой стороны, если распределить данный фонд на заработные платы, а это около 3000 рублей на каждого работника, уровень зарплат приравняется или даже превысит рыночный уровень, что привлечет новых квалифицированных работников или даже переманит с других конкурентных предприятий.

Также вместо системы переработок необходимо добавить поощрение труда с помощью премий или вовсе перейти на прямую материальную мотивацию. Данный вид мотивации в разы увеличит производительность

труда и поможет нуждающимся работникам получать большую заработную плату. Кроме того, премирование выгодно и самому предприятию за счет того, что можно обойти страховые выплаты с премий, что позволит выплачивать их в большем объеме.

### **2.3 Сравнительная оценка эффективности внутреннего и внешнего рынков труда компании**

Для того чтобы оценить результаты функционирования внутреннего рынка труда на предприятие «Сибирская Аграрная Группа МП», необходимо сопоставить теоретическую информацию с практическими данными, полученными в ходе прохождения практики.

В первую очередь, стоит отметить, что выбор рынка труда во многом определяется размером организации – чем она меньше, тем труднее обойтись собственными ресурсами. Также стоит обратить внимание на сам кадровый состав – чем менее квалифицированы кадры, тем больше они склонны к текучести.

АО «Сибирская Аграрная Группа МП» относится к крупным производственным предприятиям, так как объем рабочего персонала около 1000 человек. Даже при таком количестве работников организация не всегда может обойтись собственными кадрами при появлении новых вакансий. Стоит отметить, что предприятие постоянно разрастается и увеличивает свои производственные мощности, что также требует увеличения кадрового состава.

При исследовании признаков, характеризующих рынок труда, указанных в таблице 2, заметно, что одна часть показателей Общества относится к внешнему рынку труда, а другая – к внутреннему.

Из полученной информации на предприятии, можно сделать вывод о том, что для различных по уровню вакансий отдел по работе с персоналом подбирает кадры с разных рынков труда. Для рабочих профессий, характерных высокой физической работой и низкой ответственностью, подбираются работники, в основном, с внешнего рынка труда, тогда как на высококвалифицированные вакансии, требующие высшего образования и опыта работы в данной области, отдел старается подбирать кадры с внутреннего рынка труда не только предприятия, но и всего Холдинга.

Данные различия кадровой политики можно объяснить тем, что предприятию не хватает работников для того, чтобы полностью обеспечить производственные вакансии только из внутренних кадровых резервов. Если рассмотреть отчет по приему персонала в АО «Сибирская Аграрная Группа Управляющая Компания», то можно увидеть, что только 1 человек из 7 за последние 2 года был принят с внешнего рынка, а не переведен или повышен из другого подразделения или нижестоящей должности.

Как уже было замечено ранее, сложности взаимодействия внутреннего и внешнего рынков труда выражаются в работе расширенных внутренних рынков труда. Холдинг «Сибирская Аграрная Группа» стремится использовать данную политику при подборе персонала. Когда принимают сотрудника на вакантную производственную должность, играет роль то, от кого он получил информацию о вакансии и может ли этот человек дать характеристику данному работнику.

С внешнего рынка труда холдинг организывает поиск персонала путем подачи заявок в газеты и различные интернет ресурсы по подбору персонала и размещению вакансий.

Точно провести сравнение по объему приема сотрудников с внутреннего и внешнего рынка труда можно с помощью статистических данных, указанных в таблице 5. За последние 3 года количество переведенных работников примерно на 75% выше, чем количество принятых,

что показывает явное превосходство внутреннего рынка труда. Кроме того, стоит отметить, что переведенный персонал более надежен, по сравнению с тем, что принятыми работниками с внешнего рынка, что так же отдает предпочтение внутреннему рынку труда.

Для того чтобы рассмотреть эффективность функционирования внутриорганизационного рынка труда, была исследована система показателей обеспеченности кадров, качественного состава работников и эффективность использования рабочей силы на предприятии.

Возникновение дополнительной потребности в кадрах случается при расширении производства или открытие новых структурных подразделений. Данная потребность удовлетворяется с помощью внешнего рынка труда, если открываются рабочие вакансии низкого уровня, если же появляется вакансия, требующая опыта и специализации, то кадровая служба подбирает работника с внутреннего рынка труда.

Качественный состав кадров показан на рисунке 7. Доля работников, составляющих кадровое ядро предприятия равна всем работникам с высшим образованием, то есть, в среднем за 3 года – 10,7%. Средний работник на предприятии представляет собой мужчину возрастом 32 года и трудовым стажем на одной специальности 3 года, что является нормой для производственного предприятия, где в основном используется физический труд.

По пункту эффективности использования кадров все представленные коэффициенты считаются субъективными показателями, то есть, нормативные значения у них отсутствуют. Из полученных данных в таблице 6 можно заметить, что коэффициент общего оборота за последние 2 года почти не менялся и держится на уровне ниже 1, что указывает на закрепление персонала за предприятием.

За 3 года коэффициенты оборота и текучести почти не изменяются, что отрицательно влияет на внутренний рынок труда компании, при их

достаточно высоком значении, по сравнению со среднерыночными. Коэффициент текучести показывает неплановое движение рабочей силы, которая приводит к потерям рабочего времени, и в следствие, к снижению производительности труда.

Одним из важнейших факторов, характеризующих внутренний рынок труда, является прирост объема производства вследствие повышения эффективности использования труда. Данный коэффициент рассчитывается как отношение выработки одного работника к среднесписочной численности работников за отчетный период.

Таблица 7 – Расчетные показатели эффективности внутреннего рынка труда

Показатели	Год		
	2014	2015	2016
Выработка на 1 работника, килограмм	9818,5	9636,1	10281,7
Прирост объема производства, единиц	8,8	8,48	9,65

Из полученных данных можно сделать вывод, что предприятие совершенствует свои производственные возможности и использует новые технологии для производства своей продукции, при уменьшении численности работников увеличивается объем производства, что увеличивает прибыль всего предприятия.

Подводя итог по анализу эффективности внутреннего рынка труда можно сказать, что почти все показатели деятельности внутреннего рынка труда положительны, кроме коэффициентов выбытия и текучести.

Детальное изучение причин сменяемости и текучести кадров, разработка системы мероприятий по их стабилизации позволят не допускать таких потерь рабочего времени и, соответственно, снижения производительности труда в дальнейшем.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов в условиях рынка позволяет организации при прочих равных условиях снижать издержки производства и выигрывать в конкурентной борьбе.

Российские компании все в большей части склоняются к развитию внутрифирменного движения персонала, закрепляя за собой квалифицированных сотрудников и сотрудников с опытом работы. В текущих тенденциях на рынке труда «Сибирская Аграрная Группа МП» выбрала правильный вектор развития в управлении и распределении кадров, ориентированный на внутренний рынок труда.

Основными причинами возникновения данного рынка на предприятие можно считать его производственную структуру и экономию на транзакционных издержках. Для большинства вакансий необходимы специфические умения и опыт работы в разделке и формовки мясной продукции, поэтому предприятие стремится передвигать персонал внутри фирмы, уменьшая тем самым расходы на обучение и наставничество.

Большим вкладом внутреннего рынка труда в развитие компании является его мотивационная сторона. Данный вид мотивации выгоден как работнику, так и самому предприятию. Новый работник начинает свою карьеру с самой низшей ступеньки служебной лестницы. Позиция, на которой работник получает доступ к служебной лестнице, называется “входной порт”, через который и происходит контакт с внешним рынком труда. При должном стремлении любой работник может подняться до управляющей должности, развивая свои качества и объем знаний по данной профессии в процессе подъема по карьерной лестнице. Предприятие же может всегда рассчитывать на данного работника, так как уменьшается вероятность продвижения по службе непроизводительного и неперспективного работника.

Работник, обладающий необходимыми способностями и стажем, быстрее продвинется по службе, чем работник, имеющий лишь большой стаж. Внутренний рынок труда способствует долгосрочной эффективности; выигрыш от более эффективного использования существующих на данный момент квалификации и навыков работников является краткосрочным, в то время как выигрыш от улучшения знаний и навыков сотрудников может быть неограниченным во времени. Существование служебной лестницы стимулирует молодых работников повышать производительность труда. Все это свидетельствует о пользе внутреннего рынка труда.

Стоит так же отметить и плюсы, которые получило предприятие от использования внутрифирменного распределения персонала:

- квалифицированные кадры за счет обучения на предприятии и сохранения знаний внутри компании;

- сниженная конкуренция по уровню зарплаты и карьерному росту;

- полный «социальный пакет» для работника и социальная помощь при необходимости;

- возможность развития своей профессии и своих умений при должном старании;

- карьерный рост. При четком следовании цели, выполнении поставленных руководством задач и обучении работник вполне может рассчитывать на повышение в должности и заработной плате. Это один из основных стимулов.

- работники хорошо знают особенности работы «Сибирской Аграрной Группы», сотрудников, основные правила предприятия. В процессе обучения не нужно тратить время на организационные вопросы – достаточно сделать упор на ряде технических аспектов. При грамотно составленной программе обучения человек много быстрее постигнет новую специальность;

- снизился почти до минимума риск найма неквалифицированного персонала на управляющие должности. В свою очередь уволить человека –

это целая проблема. Намного безопасней переучивать уже имеющийся контингент;

- уменьшились затраты на найм и обучение новых людей. На практике найти и выучить нового сотрудника намного дороже;

- появилась новая возможность целевого использования средств на обучение – только для повышения квалификации;

- ускорился процесс заполнения вакансий за счет кадрового резерва холдинга. При освобождении какой-то должности не нужно тратить время на поиск персонала на внешнем рынке – достаточно подобрать достойного кандидата внутри компании;

- сотрудники компании привязаны к своему рабочему месту. Человек по своей натуре склонен к стабильности. Если на нынешнем месте работы все устраивает, то нет никакой нужды искать другого работодателя. Таким образом, сохраняются лучшие кадры;

- минимальная текучесть кадров. Это преимущество выплывает из предыдущего. Работники держатся за свое место, что позволяет «сколотить» эффективный и работоспособный коллектив;

- перспективы роста каждого работника по отдельности и возможности для повышения производительности труда. Своими действиями (поощрениями, повышением заработной платы, дополнительным премированием, награждением грамотами) работодатель может поддерживать высокий уровень мотивации.

В будущем предприятие сможет почти полностью отказаться от внешнего рынка труда, тем самым исключив риски приема недобросовестного работника. Кроме того, сильно сократятся затраты на отдел по работе с персоналом, основной обязанностью которого является мониторинг и прием работников с внешнего рынка труда. Также стоит отметить, что внутренний рынок положительно влияет на сокращение безработицы, особенно фрикционной: если организована грамотная система



поощрений и общего стимулирования работы на предприятии, то и работники не будут стремиться искать более лучшие условия, так как уже существующие условия будут удовлетворять их потребности.

## Задание для раздела «социальная ответственность»

Студенту:

Группа	ФИО
<b>ЗБЗБ</b>	<b>Черняк В.К.</b>

Институт	ИСТГ	Кафедра	экономики
Уровень образования	бакалавр	Направление/специальность	38.03.01 Экономика

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования)</i>  <i>на предмет возникновения:</i>                      - вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)                      - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)                      - чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>Рабочее место предприятия находится в г. Томск.                      «Сибирская Аграрная Группа МП» является производственным пищевым предприятием, типовое место работы – оператор на линии производства, не имеет никаких вредных факторов, возникновение вредных факторов производственной среды, опасных факторов производственной среды и чрезвычайных ситуаций социального характера практически полностью отсутствуют.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»</li> <li>- серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000</li> <li>- GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. SA 8000</li> <li>- ТК РФ</li> <li>- экологическое законодательство РФ</li> <li>- существует программа по улучшению экологического состояния окружающей среды</li> <li>- корпоративные документы предприятия по проведению социально направленных программ;</li> </ul>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров)</li> <li>-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</li> </ul>
4. Разработка программ КСО на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение целей и задач программы КСО</li> <li>- определение стейкхолдеров организации</li> <li>- определение элементов программы КСО</li> <li>- определение затрат на программу КСО</li> <li>- оценка эффективности программы</li> </ul>
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Табличные данные

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	10.02.2017
--	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры экономики	Кашапова Э.Р.	-		10.02.2017

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Черняк В.К.		10.02.2017

### **3 Сущность корпоративной социальной ответственности**

Современный мир живет в условиях острых социальных проблем. Поэтому особенно большое значение сегодня приобретают новые эффективные инструменты управления устойчивым развитием. В качестве апробированного эффективного инструмента обеспечения устойчивого развития компании по всему миру получила распространение концепция социальной ответственности бизнеса, которая имеет уже давнюю историю.

Наиболее точно корпоративную социальную ответственность можно охарактеризовать как концепцию, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Корпоративная социальная ответственность основывается на взаимодействии с заинтересованными сторонами: служащими, акционерами, инвесторами, потребителями, властями и неправительственными организациями. Государство может поддерживать работу бизнеса в социальной сфере разными способами, выделяя льготы, стипендии, гранты.

Социальная ответственность корпорации делится на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя социальная ответственность – это деловая практика по отношению к персоналу, которая включает в себя такие виды деятельности, как:

- охрана труда и безопасность;

- поддержание социально значимой заработной платы и стабильных выплат;
- дополнительное медицинское и социальное страхование работников;
- развитие человеческого капитала работников с помощью различных программ подготовок и повышения квалификации;
- помощь в сложных и критических ситуациях.

Внешняя социальная ответственность содержит:

- спонсорство и благотворительность;
- участие в экологических программах государства, региона, муниципального образования;
- взаимодействие с местным сообществом;
- готовность корпорации участвовать в кризисных ситуациях;
- выпуск качественной продукции.

В основном корпорации принимают решение об использовании практики корпоративной социальной ответственности под влиянием ряда актуальных факторов, оказывающих определенное давление на компании, с одной стороны, но и стимулирующих их, с другой.

На предприятии существуют социальные гарантии для сотрудников:

- 1) Взаимоотношения с сотрудниками выстраиваются на основании социального партнерства и заключённых трудовых договоров.
- 2) Соблюдение установленных законами и другими нормативными документами прав сотрудника в сфере труда.
- 3) Предоставление достойных условий труда в отношении оплаты труда, рабочего времени, еженедельных выходных дней, отпусков, охраны труда и безопасности на рабочем месте, охраны материнства и возможности совмещать работу с семейными обязанностями.

- 4) Своевременная выплата и понятная схема заработной платы, объективность системы оплаты труда и мотивации сотрудников.
- 5) Предотвращение любых форм дискриминации и принудительного труда.
- 6) Уважение семейных обязанностей работников, в том числе посредством предоставления приемлемых часов работы, отпуска по уходу за ребенком.
- 7) Предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска
- 8) Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный рабочий день.
- 9) Развитие системы негосударственного пенсионного обеспечения сотрудников предприятия за счет средств работодателя.
- 10) Создание условий в интересах развития долевого участия сотрудника в формировании собственных пенсионных накоплений.
- 11) Организация добровольного медицинского страхования для сотрудников и членов их семей.
- 12) Осуществление выплат социального характера и предоставление услуг сотрудникам за счет средств работодателя (организация ежегодного медицинского осмотра сотрудника).
- 13) Способствование развитию личных и профессиональных способностей сотрудников, для поддержания инициатив в решении вопросов развития предприятия.
- 14) Развитие и обучение сотрудников, организация условий для профессионального и карьерного роста, поддержание работоспособности, мотивация к производственно-эффективной работе.
- 15) Внедрение производительной системы подготовки, переподготовки постоянного повышения квалификации сотрудников.
- 16) Взаимодействие с органами государственной власти и основными участниками предприятия.

17) Обеспечение прозрачности хозяйственной деятельности для собственников предприятия путем своевременного и полного раскрытия информации о результатах деятельности предприятия.

18) Предоставление основным участникам общества возможности беспрепятственного и полного осуществления полномочий участия в управлении предприятия через принятие решений по наиболее важным вопросам его деятельности в соответствии с законодательными и учредительными документами.

19) Определение прозрачного и понятного механизма для выплаты доли прибыли участникам общества.

### **3.1 Определение стейкхолдеров предприятия**

Стейкхолдеры – это заинтересованные стороны, на которые деятельность предприятия оказывает прямое и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров предприятия АО «САГ МП» представлены в таблице.

Совет директоров, акционеры и генеральный директор самостоятельно принимают решения относительно Общества.

Для сотрудников на предприятии созданы:

- достойные условия труда;
- соблюдается охрана труда и обеспечивается производственная безопасность;
- предоставляется возможность для карьерного, профессионального личного роста;
- осуществляется социальная поддержка сотрудников.

Таблица 8 – Структура программы КСО

Наименование	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от мероприятия
Обучение сотрудников	Социально-ответственное поведение (СОП)	Сотрудники	Ежегодно	Курсы повышения квалификации, получение наиболее высшего разряда, семинары, профессиональное тестирование
Культурно-массовые и спортивные работы	СОП	Сотрудники, горожане	Ежегодно	Поддержание здоровья подрастающего поколения, обеспечение возможности населению культурно развлекаться на массовых мероприятиях, проявлять свои таланты
Охрана труда	СОП	Сотрудники	Ежегодно	Снижение производственного травматизма, сохранение здоровья сотрудников, поддержание морально-психологического настроя
Забота о здоровье сотрудников и их близких	СОП	Сотрудники	Ежегодно	Оказание квалифицированной медицинской помощи, заключение договоров добровольного страхования за счет предприятия, мед. помощь в случае заболеваний, предоставление санаторно-курортных путевок
Благотворительность	СОП	Жители регионов	Ежегодно	Поддержка городских социальных проектов и акций, а также организация собственных. Компания оказывает финансовую помощь творческим, научным и спортивным коллективам населенных пунктов, в которых находятся предприятия Холдинга. Благотворительная деятельность проходит по нескольким областям: Томской, Кемеровской, Свердловской, а так же в Красноярском крае и республике Бурятия
Экологический проект «Переходим на зелёное»	СОП	Жители регионов	Ежемесячно	Задача проекта перейти к комплексным экологическим решениям и минимизировать воздействие концентрации отходов от развития свиноводства на природу, как с технологической стороны, так и с социальной.



Наименование	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от мероприятия
				Предприятия внедряют лучшие технологии, разработанные на основе современных достижений в сфере утилизации и обезвреживания отходов, очистки сточных вод, создания современных систем получения и введения в почву удобрений.
Забота о персонале	Социальные инвестиции	Сотрудники	Ежегодно	Строительство жилого дома (предоставление рассрочки, минимальная стоимость квадратного метра жилья), содержание заводской столовой, предоставление беспроцентных ссуд для приобретения жилья, садовых участков и на другие жизненно важные цели, компенсация молодым специалистам стоимости коммунальных услуг и аренды жилья

Подтверждением вышесказанному являются многочисленные благодарственные письма и награды. Так же холдинг ведет отчетность по своей благотворительной деятельности.

### **3.2 Определение затрат на программу КСО**

Корпоративная политика направлена на поддержание комфорта своих сотрудников во всех сферах, начиная с рабочих условий и заканчивая досугом во внерабочее время. Налаженная система социальной сферы предприятия поражает своей бесперебойностью и точностью. Так же, предприятие старается заботиться об окружающей среде и людях, живущих вблизи производственных цехов. Предполагаемые затраты по социальной ответственности отображены в таблице 9.

Таблица 9 – Предполагаемые затраты для мероприятия КСО:

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации предполагаемых затрат
Обучение сотрудников	Тыс. руб.	890	890
Культурно-массовые и спортивные мероприятия	Тыс. руб.	750	750
Охрана труда	Тыс. руб.	340	340
Забота о здоровье	Тыс. руб.	1400	1400
Благотворительность	Тыс. руб.	2100	2100
Экологический проект «Переходим на зелёное»	Тыс. руб.	2150	2150
Забота о персонале	Тыс. руб.	870	870
Итого	Тыс. руб.	8500	8500

### 3.3 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Программы КСО соответствуют целям и стратегиям предприятия. Принятая на предприятие программа КСО соответствует прямым и косвенным интересам стейкхолдеров. Она является развитием социального потенциала персонала, что соответствует достойному осуществлению их профессиональной деятельности.

Вложения, сделанные в мероприятия КСО окупают данные затраты, так как позволяют сотрудникам выполнять работу качественно, что соответственно отражается на финансовом результате всего предприятия, а также выявлять и предубеждать потребности клиентов.

Одним из главных критериев функционирования бизнеса является ее активность на рынке товаров, а значит рекомендациями могут быть прежде всего:

- Дальнейшее производство качественной продукции, расширение ассортимента товаров.

- Увеличение количества рекламы для привлечения новых клиентов. Продвинутым и относительно недорогим способом раскрутки товара в настоящее время является интернет. На местных сайтах можно быстро привлечь аудиторию необходимого возраста и местоположения путем таргетированной рекламы и с помощью очень популярного способа в данный момент – розыгрыша или дегустации. Информация о товаре будет расходиться очень быстро, и по сравнению с тратами на внешнюю рекламу приз по стоимости будет «незаметен» для производителя. Так же стоит обратить внимание в рекламе на качество товара, так как данный фактор является одним из основных в пищевой продукции.

- Увеличение затрат на проект «Переходим на зелёное». У предприятия было очень много конфликтов из-за неграмотной утилизации отходов и загрязнении окружающей среды, что подорвало фонд доверия у потенциальных покупателей. Увеличение затрат на экологические проекты позволит восстановить свою репутацию в глазах потребителей и увеличить спрос на свою продукцию.

- Выход на новые рынки. АО «Сибирская Аграрная Группа» показывает хорошую динамику производства, прибыли и качества. При более глубоком анализе экономических показателей можно вывести ряд городов, областей, где данная продукция придется по вкусу потребителю и не встретит сильной конкуренции.

## **Заключение**

Анализ опыта в управление кадрами в отечественных компаниях позволяет сделать вывод о том, что уровень развития рыночных отношений в рамках внутренних рынков труда далеко не одинаков. Сегодня в России наблюдается практически весь спектр форм и методов управления человеческими ресурсами в рамках внутреннего рынка труда. Однако сама по себе проводимая кадровая политика еще не дает однозначного ответа на вопрос о степени развития внутреннего рынка труда конкретной организации.

С точки зрения управления внутренним рынком организация в рамках своей кадровой политики, с одной стороны, не может реагировать на меры социально-экономической политики государства (в первую очередь политики занятости), а с другой – имеет достаточно широкий набор инструментов для эффективного воздействия на систему мотивационных приоритетов наемных работников.

В условиях современной экономики внутренний рынок труда имеет важное значение, так как именно данная категория объединяет в себе все субъекты трудовых отношений и важно изучить механизм функционирования сферы труда на микроуровне, понять, каким образом происходит взаимодействие внутреннего рынка труда с внешним для дальнейшего рыночного регулирования на основе методологически обоснованного инструментария.

Основная цель выпускной квалификационной работы состояла в разработке рекомендаций по оптимизации функционирования внутреннего рынка труда компании АО «Сибирская Аграрная Группа МП» на основе оценки эффективности использования его потенциала, которая была достигнута путем решения конкретных задач. А именно в работе были решены следующие задачи:

- 1) рассмотрены теоретические основы рынка труда;
- 2) проанализированы классические и современные подходы к рынку труда;
- 3) проведен сравнительный анализ характеристик внешнего и внутреннего рынка труда, выделены преимущества и недостатки;
- 4) исследованы текущие тенденции в изменении рынка труда в России;
- 5) проведен анализ внутреннего рынка труда АО «Сибирская Аграрная Группа МП»;
- 6) рассмотрена система кадрового распределения,
- 7) определена социально-экономическая эффективность использования потенциала внутреннего рынка труда исследуемой компании;
- 8) исследованы возможные способы оптимизации функционирования внутреннего рынка труда в АО «Сибирская Аграрная Группа МП», выявлены наиболее приемлемые и соответствующие целям и задачам работы компании.

При желании, руководством предприятия могут быть приняты рекомендации по изменению структуры управления и распределения персоналом, так как влекут за собой положительный эффект. В квалификационной работе было доказано, что при грамотном управлении кадрами внутренний рынок перспективнее и экономически выгоднее внешнего рынка труда, что подтверждает его потенциал и увеличение развития за последние годы в России.

## Список использованных источников

1. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 416 с.
2. Карлова А.В. Понятие внутреннего рынка труда и его взаимосвязь с внешним рынком. Воронеж: Вестник воронежского государственного университета, 2015. 375 с.
3. Лазаренко В.Е. Развитие внутреннего рынка труда и участие России в международных рынках рабочей силы: оптимизация стратегии – Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова (Белгород), 2016. С. 65-68.
4. Группа компаний HeadHunter [Электронный ресурс]: российская компания интернет-рекрутмента. URL: <http://hh.ru/> (дата обращения 05.03.2017).
5. Данилова И.В., Амирова Т.Ф. Анализ отраслевого рынка труда: идентификация границ внутреннего и внешнего типа рынка труда // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2010. №39 (215). С. 73-79.
6. Михалкина Е. В., Скачкова Л. С. Трансформация концепции формирования заработной платы: от простого вознаграждения за труд до эффективных моделей стимулирования труда // Пространство экономики. 2012. №4-3. С 5-9.
7. Азимова М.Т. Современный рынок труда и проблемы его функционирования // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №1. С. 7-13.
8. Золин И.Е. Образовательный комплекс и рынок труда: парадоксы взаимодействия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №10 (295). С. 28-37.

9. Золин И.Е. Современный рынок труда: теоретические проблемы и их прикладное значение // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №25 (310). С. 17-25.
10. Колесник Е.А. Рынок труда Российской Федерации и перспективы его развития в импортозамещающем производстве // Вестник ВГУИТ. 2016. №3 (69). С. 375-384.
11. Газизова А.Я., Коваленко С.В. Борьба с безработицей - как приоритетная задача развития экономики в городе набережные Челны // Инновационная наука. 2017. №4. С. 63-65.
12. Сенин А.С., Бубенок Е.А. Многоуровневый образовательный комплекс как фактор стабилизации рынка труда и его структурной сбалансированности // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. №2 (26). С. 90-98.
13. Арькова Т.Ю. Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда // Известия ВГПУ. 2011. №3. С. 37-42.
14. Шульц Д. Н., Власова И. О., Ощепков И. А. Тенденции социально-экономического развития экономики РФ и прогноз на 2015-2017 гг. // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2015. №1 (24). С 5-13.
15. Шаховская Л. С., Сулейманова К. Р. Регулирование предпринимательской деятельности в условиях современной России // Известия ВолгГТУ. 2014. №17 (144). С. 40-44.
16. Зайцева Н.А. Национальная система профессиональных квалификаций: единые требования или возможен учет региональных особенностей рынка труда // Российские регионы: взгляд в будущее. 2017. №1. С. 193-201.
17. Михайленко Е.Д. Влияние квалификации персонала угледобывающего предприятия на уровень текучести и производственный травматизм // Вестник КемГУ. 2015. №1-4 (61). С. 222-229.

18. Боттаева Д.Ю. Особенности взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг // Вестник ГУУ. 2017. №3. С. 215-219.
19. Гуськова И.В., Пономарева О.Г. Трансформация рынка труда России и Нижегородской области: кризис и посткризисный периоды // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2012. №4. С. 50-61.
20. Холдинг «Сибирская Аграрная Группа» [Электронный ресурс]: Социальная ответственность. URL: <http://www.sibagrogroup.ru/social-responsibility> (дата обращения: 24.04.2017).
21. Холдинг «Сибирская Аграрная Группа» [Электронный ресурс]: О компании. URL: <http://www.sibagrogroup.ru/companу> (дата обращения: 24.04.2017).
22. Казначеева С.Н., Волостнов Н.С., Лазутина А.Л., Хлебникова Н.Н. Актуальные проблемы генезиса благоприятных институтов рынка труда России // Журнал Науковедение. 2016. №2. С. 1-11.
23. Богомолова Л.Л. Меры государственной поддержки малого и среднего бизнеса в условиях кризиса // Символ науки. 2015. №3. С. 83-86.
24. Василенко Н.В., Линьков А.Я. Предпосылки, факторы и последствия трансформации труда в контексте формирования экономики нового типа // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2016. №3 (29). С. 15-20.
25. Пашинина Е.И., Ручин А.В. Нестандартные формы занятости молодежи в системе стратифицирующих факторов сельской местности // Вестник ПАГС. 2017. №1. С. 97-104.
26. Белокрылова О.С. Институциональная модернизация стратегии экономического развития в условиях принуждения к импортозамещению // JER. 2014. №3. С. 6-13.
27. Степанова С.А. Особенности функционирования институтов рынка труда в России // Журнал Науковедение. 2017. №1 (38). С. 73



28. Потравная Е.В. Методические подходы к исследованию проблем трудоустройства современной молодежи в рамках компетентного подхода // Социально-экономические явления и процессы. 2016. №3. С. 26-32.
29. Зибров Д.А. Трудовая миграция в трудонедостаточном регионе (на примере Иркутской области) // Экономика труда. 2016. №3. С. 261-278.
30. Коваленко Г.Л., Масленникова О.А. Российская экономика, предпринимательство в условиях ВТО: риски, последствия // Известия ОГАУ. 2015. №3 (53). С. 257-259.
31. Шукенбаева А.А. Напряженность на рынке труда молодежи: тенденции и методы регулирования // Теория и практика общественного развития. 2016. №7. С. 60-66.
32. Королев И.Б. Взаимосвязь спроса и предложения на российском рынке труда: гендерные и образовательные особенности // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2007. №5. С. 139-258.
33. Мухамедова С.В., Сукач А.Я. Изучение состояния и прогнозирование тенденций развития рынка трудовых ресурсов и занятости населения Ростовской области // Вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. №2. С. 25-31.
34. Главацкая Н. Г., Лазуренко С. Г., Музычук В. А. Развитие человеческого потенциала и социальные преобразования // Экономика образования. 2009. №1-1. С. 15-27.
35. Миронова Ю.С. Сущность заработной платы // Символ науки. 2016. №7-1. С. 50-52.
36. Тюменцева Г.И. Миграционная политика: проблемы, противоречия, решения // Вестник ЧелГУ. 2014. №14 (343). С. 47-54.

37. Яшина М. Л. Россия и ВТО: снижение рисков в скотоводстве на основе углубления территориально-отраслевого разделения труд // Экономические исследования. 2012. №4. С. 6.
38. Гостев Р.Г., Гостева С.Р.. Будущее, которого мы хотим (проблемы устойчивого развития экономики России) // Экономикс. 2013. №3. С. 38.
39. Бляхман Л.С., Зябриков В.В. Стратегия горизонтальной интеграции фирм: мировые и российские тенденции // Проблемы современной экономики. 2015. №2 (54). С. 27-37.
40. Санников А.В. Рынок труда моногорода: Российская модель функционирования // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №1. С. 53-59.
41. Климова Н.В., Лаврентьева Т.Э. Бедность в России и пути ее преодоления // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2014. №100. С. 1396-1408.
42. Черняк Ж.А. Заработная плата в контексте социальной политики России // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №4. С. 118-125.
43. Букаева М.С. Особенности регулирования рынка труда в условиях глобализации // Вестник ОГУ. 2013. №8 (157). С.13-18.
44. Валетко В. Рынок труда: в плену низкой производительности // Белорусский ежегодник. 2014. №1 (рус). С. 243-260.
45. Золин И.Е. Современный рынок труда: теоретические проблемы и их прикладное значение // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №25 (310). С. 28-49.
46. Михалкина Е.В., Никитаева А.Ю. Молодежный рынок труда - системный импульс инновационного развития экономики // Пространство экономики. 2016. №3. С. 131-144.
47. Супрунов А.К. Рынок труда в современной России // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2013. №2. С. 152-155.

48. Ивановский Б.Г. 2016. 03. 060. Стокхаммер Э. Экономический рост, основанный на росте заработной платы. Stockhammer E. wage-led growth / Kingston University. - L., 2015. - n 5. - 7 P. - Mode of access: <https://www.Socialeurope.Eu/wp-content/uploads/2015/04/re5-stockhammer.Pdf> // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. 2016. №3. С. 172-174.
49. Золин И.Е. Мировой рынок труда и международная миграция рабочей силы (теоретико-методологические и практические аспекты) // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. №48. С. 45-55.
50. Тимонина И.Л. Уровень социально-экономического развития Японии в международных сравнениях и новый вектор экономической стратегии // Восточная аналитика. 2014. №4. С.87-105.
51. Ефремова А.А., Горда Г., Бошкова В. Институты рынка труда в современной экономике // Символ науки. 2016. №5-1. С. 100-103.
52. Шубцова Л.В., Белохвостова Н.В. Разработка программ содействия занятости населения как направление современной антикризисной политики // Сервис в России и за рубежом. 2015. №2 (58). С. 141-149.
53. Горнастаева Н.В. Исследование и оценка конкурентоспособности работников на внутрифирменных рынках труда: региональный срез // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2017. №1. С. 31-42
54. Модорский А. В. Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. №1. С. 97-102.
55. Залецкая А.П. Самые престижные профессии: особенности и зависимости от тенденций рынка труда // Символ науки. 2016. №6-1. С. 182-184.