



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

81,2 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«17» марта 2022 г.

Зав. кафедрой Э.У.И.П.

Рябчук П.Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-3-1КУ

Зайцев Алексей Владимирович

Научный руководитель:

к.пед.н., доцент.

Корнеев Дмитрий Николаевич.

Челябинск

2022

## Оглавление

	Введение	
<b>ГЛАВА 1.</b>	<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>7</b>
	<b>БЫСТРОГО НАЙМА ПЕРСОНАЛА</b>	
1.1.	Характеристика найма персонала	7
1.2.	Процедуры найма персонала и направления аудита найма персонала	12
1.3.	Организация быстрого найма персонала организации	19
	Выводы по первой главе	38
<b>ГЛАВА 2.</b>	<b>АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ</b>	<b>40</b>
	<b>ПРОЦЕССА НАЙМА ПЕРСОНАЛА В АО</b>	
	<b>«ВОДОКАНАЛ КУ»</b>	
2.1.	Анализ организации найма персонала в АО «Водоканал КУ»	40
2.2.	Рекомендации по внедрению быстрого найма персонала в АО «Водоканал КУ»	64
	Выводы по второй главе	71
	Заключение	74
	Список использованных источников	

## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность абсолютно любой современной организации связана с необходимостью качественного комплектования кадрового состава. Современный руководитель должен четко понимать, что квалифицированный персонал является главным ресурсом организации. Ошибки, совершенные при отборе и найме персонала, могут иметь очень серьезные негативные последствия для компании: текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, низкие как количественные, так и качественные показатели производства продукции. В нынешних условиях процесс найма персонала является приоритетной задачей, потому как успешное долгосрочное планомерное развитие организации, ее конкурентоспособность, результативность и эффективность, высокое качество продукции и услуг зависят непосредственно от совокупного кадрового потенциала. Сфера торговли в нашей стране год из года остается лидером по темпам роста и количеству открывающихся вакансий. Грамотные, опытные, квалифицированные, ответственные работники требуются и крупным оптовым предприятиям, и малым розничным организациям.

Личностный потенциал человека, его деловые качества и профессиональное мастерство служат источником развития организации [9, с.5]. Только высококомбинированный, ориентированный на постоянное развитие персонал может приспособиться к непредсказуемым, хаотическим переменам в рыночной среде. Поэтому найм и отбор кадров является основополагающим этапом в системе управления персоналом предприятия. От того, как проведен набор и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность и успех предприятия. В настоящее время кадровые службы российских предприятий используют много надежных и эффективных технологий найма персонала. Однако стремительный подъем российской экономики, переход к рыночному хозяйствованию, а также изменение общественного отношения к трудовой деятельности привели многие

предприятия к необходимости совершенствования системы найма работников, разработки и внедрения новых подходов и методов, отвечающих современным требованиям. Значимость роли системы управления персоналом в экономике региона и национальной экономике в целом, требует определения мероприятий по формированию эффективной системы найма персонала, что обуславливает актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Степень научной разработанности. Значительный вклад в отечественную практику решения проблем, связанных с проблемами управления человеческими ресурсами, предприятия, внесли такие ученые, как Ю.М. Демин, В.А. Дятлов, М.Н. Кулапов, Н.Д. Стрекалова, В.В. Травин и многие другие. Существует ряд концепций и научных школ управления персоналом, в рамках которых разработаны приемы по качественному найму, отбору и приему кадров. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются И.Б. Дуракова, В.В. Дятлов, А.П.Егоршин, А.Я. Кибанов и др., среди зарубежных учёных –Ф. Герцберг, А. Маслоу, У. Оучи и др.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования системы найма персонала в производственную организацию с одной стороны, и недостаточным методическим и технологическим обеспечением данного процесса, с другой.

Объектом исследования является система управления человеческими ресурсами.

Предметом исследования являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации системы найма персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по внедрению практики быстрого найма в производственную организацию.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) изучить сущность и значение процесса найма персонала в системе управления персоналом;
- 2) провести анализ современных технологий найма персонала;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику АО «Водоканал КУ»;
- 4) оценить существующую систему управления персоналом и систему найма персонала в АО «Водоканал КУ»;
- 5) разработать мероприятия по формированию эффективной системы найма персонала в АО «Водоканал КУ»;
- 6) провести оценку эффективности разработанной системы найма персонала.

Теоретико-методологической основой исследования являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких как: А.П. Егоршин, Л.В. Иванковская, А.Я. Кибанов, М.Б. Курбатова, А.И.Новопашин, А.Г. Папирян, А.Д. Чудновский и других. Основными методами исследования в выпускной квалификационной работе являются: логический, монографический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический, социологический, экономико-математический, SWOT-анализ.

Эмпирическую базу выпускного квалификационного исследования составили законодательные и нормативные акты, законы Российской Федерации, монографии, нормативно-правовые документы, периодические издания, устав организации, статистические данные, характеризующие деятельность АО «Водоканал КУ», а так же годовая бухгалтерская отчетность организации за 2019-2021 годы.

Научно-практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные в ходе исследования данные могут использоваться в организации работы с персоналом на предприятиях.

Материалы исследования могут быть использованы на курсах повышения квалификации менеджеров.

Выпускная квалификационная работа прошла апробацию в анализируемой организации. Разработанные нами мероприятия по совершенствованию системы найма одобрены и приняты к реализации в АО «Водоканал КУ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, оглавления, трех взаимосвязанных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ БЫСТРОГО НАЙМА ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Характеристика найма персонала

Наем персонала - это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании. Эффективная процедура найма должна включать в себя несколько последовательных этапов:

- планирование персонала - прогнозируются качественная и количественная потребности организации в персонале и сопоставляется реальная ситуация в организации с тем, чего хочется достичь с учетом имеющихся ресурсов;

- анализ должностных инструкций, личностных спецификаций, условий найма, составление профиля должности;

- определение способов найма исходя из ресурсов организации, анализ возможности использования ее внутренних трудовых ресурсов, анализ внешних источников;

- поиск персонала, передача подготовленной ранее на основе профиля должности информации о вакансии целевой аудитории по наиболее эффективным и экономичным каналам, подготовка к получению и обработке обратной информации;

- подбор кандидатов - получение необходимой и достаточной информации о них (соответствие соискателей самым общим критериям, таким как возраст, образование, адекватность реагирования на вопросы) и принятие решения о приглашении на собеседование или отказе от него;

- отбор, позволяющий выявить соответствие соискателя критериям личностной спецификации, профессиональную и мотивационную пригодность для данной вакансии;

- адаптация нового сотрудника, чтобы он быстрее "вошел в должность",

освоил свои обязанности, стандарты поведения, достиг приемлемого уровня эффективности деятельности [12, С. 7].

В результате уменьшается количество возможных ошибок, формируется позитивный образ компании.

В процессе найма персонала работодатель может столкнуться с множеством проблем, основными из которых являются:

- отсутствие четкого представления о том, кого искать, каким требованиям должен удовлетворять кандидат, для выполнения каких обязанностей необходим новый сотрудник. Вследствие этого поиск нужного сотрудника может безуспешно продолжаться длительное время;

- неумение определить источник и способ поиска сотрудников в соответствии с должностью. В итоге на поиск кандидатов расходуются средства и время, а резюме поступает очень мало и кандидаты приходят на собеседование крайне редко;

- непрофессиональность сотрудника, занимающегося отбором, непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе. Это приводит к неверной (заниженной или завышенной) оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов;

- отсутствие программы адаптации новичка, в результате чего затягивается процесс "приживания" работника, откладывается начало его самостоятельной эффективной работы [5, С. 14].

Одна из основных проблем найма - отсутствие полной информации о должности, о необходимом уровне компетентности, оптимальных профессиональных и личностных характеристиках работника.

Решить эту проблему поможет профиль должности - описание модели компетенций (личностных особенностей и профессиональных навыков), анкетных данных и формальных признаков, требуемых для исполнения работы с учетом корпоративной культуры, кадровой политики, особенностей рабочего места. Разработка профиля должности - процедура достаточно сложная, требующая времени, определенных знаний. В его составлении



участвуют сотрудники разных подразделений, помогая выявить те знания, умения, навыки и свойства личности, которые обязательны для эффективного исполнения профессиональных обязанностей на данной позиции. Именно на основании профиля должности составляется заявка на подбор сотрудника. Профили также являются основой процессов ротации персонала, оценки кандидатов при отборе на вакантную должность, адаптации новичков и дальнейшего развития работников.

Традиционно различают два вида источников, через которые подбирается новый персонал, - внутренние и внешние.

Начинать поиск лучше в своей собственной компании - в ней уже может работать специалист, готовый выполнять требуемые обязанности. Информация об открытии внутреннего конкурса на вакансию размещается, как правило, на корпоративном портале, в корпоративной газете или на информационном стенде, делается рассылка объявления по электронной почте и т.п. Иногда лучше перераспределить обязанности между существующими сотрудниками, произвести так называемую ротацию кадров. Если этот подход неприемлем, можно обратиться к знакомым и друзьям, работающим в других компаниях. Даже если специалист откажется от предложения, возможно, он порекомендует кого-то еще.

Поиск персонала внутри организации не требует больших материальных затрат и является одним из наиболее эффективных подходов, поскольку работодатель имеет четкое представление об уровне профессиональной подготовки, трудовом потенциале, личностных характеристиках своих работников. Кроме того, им не нужно проходить длительный период адаптации. Работники, в свою очередь, заинтересованы в профессиональном и карьерном росте. С другой стороны, в коллективе могут возникнуть напряженность, если появятся несколько желающих занять вакантное место, сложность в установлении деловых отношений с руководителем, который совсем недавно был наравне со своими подчиненными...

Если поиск кандидата на должность внутри компании не дал

положительных результатов, следует обратиться к внешним источникам подбора, учитывая при этом уровень и специфику закрываемой вакансии, а также возможности организации.

В зависимости от того, какая должность вакантна, информацию можно распространить через СМИ, кадровые агентства (платные и бесплатные), собственные базы данных, вузы и пр.

Для заполнения руководящей должности с использованием внешних источников наиболее эффективны поиск специалистов через Интернет, обращение в зарекомендованные кадровые агентства либо прямое обращение к кандидату [2, С. 71].

Одна из основных проблем поиска новых сотрудников - профессиональная неподготовленность лица, проводящего отбор. Этим должны заниматься грамотные и зрелые специалисты, которые имеют практические навыки ведения беседы, могут соотнести способности кандидата с требованиями вакансии, знают состояние рынка труда в своей отрасли.

Следующая проблема, с которой работодатель может столкнуться при проведении оценки, - неправильное использование методов отбора и неумелая интерпретация результатов, что приводит к ошибочной оценке профессиональных и личностных качеств кандидата.

Чтобы отобрать из кандидатов лучшего, их необходимо сравнивать. Нужна определенная система оценки и отбора, что предполагает умелое использование надежных (достоверных) и обоснованных методов. Оптимальны (с точки зрения как надежности, так и стоимости процедуры оценки) интервью (по компетенциям, личностное, бизнес-интервью), тесты профессиональных знаний, бизнес-кейсы.

Интервью по компетенциям - самый современный и эффективный подход к подбору персонала. Его главное отличие заключается в том, что кандидату предлагается рассказать о рабочих ситуациях из прошлого опыта. С помощью специальных вопросов можно выяснить, обладает ли кандидат теми качествами и способностями, которые требуются для данной должности

[1, С. 19].

Для проверки теоретических знаний можно использовать тесты профессиональных знаний, такие часто предлагаются бухгалтерам, финансистам, инженерам, техническим специалистам для определения уровня владения основными понятиями, знаниями и навыками специальности. Но эти тесты нельзя применять при оценке и отборе неопытных работников, если кандидат раньше не работал на аналогичной должности или у него нет специального образования.

Профильный бизнес-кейс - это пример рабочей ситуации, решение которой позволяет выяснить и оценить ключевые для данной должности качества, компетенции, готовность кандидата решать типовые и нестандартные задачи, составить представление о его ценностях, взглядах, модели поведения и личностных качествах. В отличие от интервью по компетенциям, где кандидат моделирует прошлый опыт, кейсы позволяют оценить человека в настоящий момент. Данный метод надежен при условии точно и профессионально подобранной рабочей ситуации.

При отборе необходимо использовать комплекс различных методов, поскольку по отдельности они не дают исчерпывающей информации о кандидате. Результаты, полученные с помощью одного метода, нужно дополнять данными, полученными с помощью других методов, только тогда можно рассчитывать на то, что отобранные сотрудники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

## 1.2. Процедуры найма персонала и направления аудита найма персонала

Построение рекрутинговой функции начинается с понимания целей и задач системы найма в компании, а также определения основной стратегии компании. Для этого необходимо внимательно разобраться с особенностями бизнеса данной организации, определяющими формирование ее штатной структуры, выявить характеристики потенциального рынка труда в секторе данного бизнеса. Производственные и торговые рынки труда зачастую сегментированы по специализации бизнеса.

На следующем этапе необходимо выделить ключевые группы должностей. Это зависит во многом от типа бизнеса, например, в производстве основные группы — специалисты по производственным технологиям и управляющий сектор (менеджеры среднего звена) производственного блока, в оптовых торговых компаниях ключевые группы персонала — менеджеры по закупкам, продажам, бренд-менеджеры (если компания продвигает свои услуги), в производстве это мастера, работники, формирующие ассортимент и разрабатывающие стандарты работы торговой сети и т.д. Необходимо определить также группы должностей массового подбора, т.к. технологии рекрутинга в данном случае имеют свои особенности [12, С. 27].

Анализ всех групп должностей компании проводится по следующим факторам:

- количество специалистов на рынке труда (иначе говоря, дефицитность профессии) и в компании;
- уровень зарплат на рынке труда и в компании;
- предположительно наиболее эффективный вид поиска;
- источники поиска (компании, вузы и т.д.);
- уровень сложности поиска (экспертная оценка);
- стоимость поиска специалиста (экспертная оценка);
- возможность подготовки внутри компании (из внутреннего кадрового

резерва или в результате ротации);

- состав мероприятий в системе адаптации данной должности;
- дополнительные особенности.

В процессе найма возможна работа с внешним и внутренним кадровым резервом. Внешний кадровый резерв формируется как база данных поступающих резюме кандидатов, прошедших собеседование в компании с соответствующей оценкой по результатам собеседования, и, в случае узкой специализации рынка, получения информации о работающих в других компаниях специалистах. Внутренний кадровый резерв формируется в процессе оценочных, аттестационных и обучающих мероприятий на регулярной основе.

Основные принципы политики, стратегии найма, а также его процедура должны быть закреплены в Положении о найме. Приблизительная структура его такова.

#### 1. Общие принципы найма в компании:

- виды найма (долгосрочный, краткосрочный) в соответствии с классификацией персонала по группам (управленческие уровни и функциональные группы);
- общие требования корпоративной культуры к персоналу;
- соотношение притока персонала извне и использования внутреннего кадрового резерва (основные принципы);
- ограничения в рамках системы найма (по опыту работы кандидатов в других компаниях, по рынкам и т.п.).

#### 2. Использование инструментов и технологий найма:

- общие установки по использованию различных каналов поиска;
- общие установки по использованию инструментов отбора и проверке кандидатов.

#### 3. Определение и утверждение потребности в персонале:

- механизмы выявления потребности в персонале (плановой и внеплановой) и формирования плана подбора по компании;

- механизмы открытия вакансии (плановой и внеплановой) — санкционирование начала работ по подбору сотрудников.

4. Последовательность этапов подбора в компании (кто участвует в найме и отборе, в какой последовательности, какую задачу решает, какова зона ответственности).

5. Принципы бюджетирования системы найма.

Аудит найма осуществляется по трем направлениям:

Во-первых, проверяется соблюдение организацией законов и правил, а также внутренних распоряжений.

Требования к исполнителям определяются положениями ТК РФ, к образованию — профессионально-квалификационными справочниками, к состоянию здоровья регламентируются приказом Минздрава. Требования к психофизиологическим и личностным качествам разрабатываются на основе результатов профессиографических исследований трудовой деятельности человека и условий ее протекания.

При осуществлении приема на работу организация должна руководствоваться и соблюдать следующие принципы:

- комплексность, т.е. всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения бывших коллег о нем);

- объективность, т.е. повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;

- непрерывность, т.е. постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;

- научность, т.е. использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий, что

позволяет избежать широко распространенной ошибки - субъективности оценки кандидата, сильного первого впечатления о человеке. Среди правил надо также назвать извещение о вакансиях. Любой руководитель должен доводить до сведения службы департамента занятости список вакансий своего предприятия [4, С. 264].

В данном случае возможно использование следующих способов:

- обнародование всех возможных должностей, открытых для повышения или перевода;
- опубликование основных подходов и критериев, по которым будет проводиться отбор на должность;
- опубликование всех требований, предъявляемых к работнику, который займет вакантный пост в результате отбора;
- распространение достаточного количества бланков заявлений;
- информирование всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предполагаемую должность.

При наборе за счет внутренних источников чаще всего применяется:

- рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам организации;
- обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Внешний набор осуществляется с помощью следующих методов:

- набор специалистов из учебных заведений;
- тщательный отбор претендентов, непосредственно обратившихся в организацию;
- наем кадров с помощью объявлений в средствах массовой информации;
- обращение в государственные и частные кадровые агентства.

Способствовать службам занятости могут общественные организации, например, торгово-промышленные палаты, профессиональные сообщества и т.п.

Аудитор должен проверить наличие внутренних процедур набора работников, информированность о них среди соответствующих руководителей и, конечно, эффективность их применения.

Вторая миссия аудитора — проверка, в какой мере достигнуты количественные и качественные цели, и понять причины вероятных отклонений.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями, но и с учетом интересов и склонностей работников.

Цель рациональной расстановки кадров — распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Аудит также оценивает эффективность найма: получен ли результат с наименьшими затратами.

Третья миссия аудита найма носит стратегический характер и должна дать ответ на вопросы: Связана ли политика набора со стратегией фирмы. Эффективна ли она.

При приеме на работу исходят из того, что нанимают рабочую силу сегодня для будущих нужд. С этой целью необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были не значительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат организации;
- личные надежды работников были воплощены в жизнь [4, С. 266].

Наиболее трудным и ответственным является подготовительный этап. В



рамках этого этапа нужно не только сформировать аудиторскую группу из квалифицированных специалистов, но, что особенно важно, разработать методическое обеспечение комплексного аудита. Оно должно включать: методику проведения аудита, перечень основных критериев и показателей оценки по основным направлениям аудита, содержать перечень организационных документов, которые можно использовать в ходе аудита, и специальных форм для сбора информации, схему коммуникаций между участниками аудита.

Схема коммуникаций является важнейшим инструментом аудита, поскольку позволяет отслеживать информационные потоки и своевременно обобщать промежуточную аудиторскую информацию, координировать и корректировать дальнейшие действия, а также избежать повторного сбора информации. В рамках подготовительного этапа составляется временной график проведения аудита, желательно с понедельной разбивкой.

Принятая практика выделения рабочей недели является объективным временным критерием выполнения работ. При хорошо продуманной и организованной процедуре аудита ее продолжительность не должна занимать более 1,5-2 месяцев. Эти сроки позволяют соблюсти требование получения оперативной информации для принятия управленческих решений. Проводить аудит системы найма персонала наиболее целесообразно в конце отчетного года (ноябрь-декабрь), это позволит учесть полученные результаты при планировании работы на следующий год.

Основной этап аудита системы найма персонала представляет собой совокупность действий аудиторов, направленных на получение достоверной и оперативной информации об управлении персоналом по составляющим комплексного аудита.

Целью аудита системы найма персонала является оценка ее фактического состояния и уровня его соответствия организационному развитию фирмы, ее стратегии и целям в конкретных условиях деятельности, т.е. с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды.

Анализ количества и силы влияния факторов на управление персоналом позволит аудитору оценить объективную потребность в данном виде деятельности в конкретной организации, а также поможет описать идеальную модель управления персоналом для фирмы, которую затем можно использовать для сравнения с фактическим состоянием системы. Описание идеальной для конкретной организации модели найма персонала с учетом организационно-технических, коммерческих, экономических, социально-психологических аспектов является важнейшим инструментом проведения аудита. Если описание составляется впервые, то к данному процессу обязательно следует подключить квалифицированных внешних консультантов, высшее руководство и ведущих специалистов компании, а также специалистов службы управления персоналом. Если в компании уже создано описание модели найма персонала и закреплено формально в таких документах, как стратегия и политика управления персоналом, положение об управлении персоналом, стратегический и оперативный планы управления персоналом, то аудитору (или группе аудиторов) нужно оценить уровень соответствия описанной в них модели изменившимся условиям среды. В случае отклонения нужно внести корректирующие поправки в организационные документы и учесть их при разработке новых планов.

### 1.3. Организация быстрого найма персонала организации

В последние годы в российской практике достаточно широкое распространение получила услуга по выведению персонала за штат предприятий или организаций, что является одной из форм заемного труда. Данная услуга получила название "аутстаффинг".

Концепция аутстаффинга выросла из лизинга персонала, а ее механизм пришел на смену отпускам "без сохранения содержания". Только в США данную услугу на сегодня предлагают свыше 2 тыс. компаний, рынок этих услуг растет ежегодно на 35%. В Западной Европе ситуация аналогичная. Обычно компании начинают использовать аутстаффинг в тех случаях, когда есть определенная непредсказуемость бизнеса.

Аутстаффинг (outstaffing) – это комплекс организационных, правовых и финансовых мероприятий, направленных на выведение сотрудников из штата компании-заказчика с целью снижения административных рисков и издержек, связанных с персоналом. Услуга представляет собой один из эффективных инструментов управления работниками, позволяющий организациям регулировать их количество, не меняя при этом официальную численность персонала в штате и штатное расписание [1].

Аутстаффинг предусматривает выведение персонала за штат организации с одновременным оформлением в штат фирмы – провайдера аутстаффинговой услуги. При этом работники продолжают выполнять свои трудовые функции на прежнем рабочем месте.

Первыми в Россию принесли идеи аутстаффинга кадровые агентства – Kelly Services и Manpower. Вскоре такое направление деятельности появилось у нескольких российских агентств, к примеру "Метрополис", "Империя кадров". Одной из первых профильных компаний на российский рынок вышла Ventra Employment, которая, имея большой опыт кадрового администрирования, ведения кадрового бухучета, представила на рынок продукт, соответствующий западным стандартам качества и состава услуг,

сориентированный при этом конкретно на реалии рынка России.

Российские компании стали активно применять аутстаффинг после кризиса 1998 г. Это, как справедливо отмечают отечественные исследователи[2], было связано с тем, что организации стремились к минимизации расходов, а следовательно, к сокращению затрат на персонал. Одним из способов этого сокращения и является вывод работников за штат предприятия, т.е. аутстаффинг. Главное его преимущество – сокращение прямых затрат, влияющих на себестоимость производимого продукта. Зарплата как раз относится к категории прямых затрат, и если, воспользовавшись аутстаффингом, отнести эти затраты к другой статье расходов (финансирование услуги), то себестоимость снизится автоматически. Можно отметить и другие привлекательные стороны аутстаффинга. Во-первых, топ-менеджмент компании, продолжая непосредственно руководить сотрудниками, освобождается от административной и финансовой рутины (нет нужды рассчитывать зарплату, общаться с профсоюзами, решать трудовые споры и т.д.). Во-вторых, снижаются юридические риски, связанные с выплатами компенсаций при увольнении сотрудников. Кроме того, у отдела по работе с персоналом появляется дополнительное время для освоения и внедрения новейших методик обучения сотрудников и управления кадрами. В-третьих, за счет оптимизации системы управления компания получает возможность увеличить сотрудникам заработную плату и бонусы. В целом преимущества аутстаффинга для предприятий представлены в табл. 6.1[3].

Таблица 2 – Преимущества аутстаффинга для клиента

Преимущества	Способы реализации
Повышение конкурентоспособности	Возможность быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка за счет увеличения и сокращения объема

	привлекаемого заемного труда. Компании не требуется держать в штате "лишних" сотрудников
Сокращение затрат на содержание вспомогательных (обслуживающих) служб	Происходит сокращение численности вспомогательных служб (бухгалтерии, отдела кадров, IT-отделов) вследствие передачи части объемов работ этих служб агентству. По этой же причине уменьшаются объемы работы с налоговой инспекцией, различными фондами и СЭС
Улучшение имиджа компании	Сокращаются риски возникновения судебных тяжб с персоналом, уменьшается число случаев получения травм на работе, так как часть работников является сотрудниками другой компании
Улучшение кадрового состава основного персонала	Появляется возможность отбирать из сотрудников агентства наилучших специалистов для перевода в основной состав, сосредоточивать усилия на развитии своего персонала

Одной из проблем, сдерживающих развитие аутстаффинга в России, является неоднозначное понимание содержания данной услуги.

Нередко это направление отождествляют с аутсорсингом – передачей непрофильных бизнес-процессов сторонним организациям. Такой подход не соответствует содержанию и практике реализации данных процессов (табл.

6.2)[4].

Таблица 6 – Сравнительная характеристика взаимоотношений сторон в рамках аутсорсинга и аутстаффинга

<b>Преимущества</b>	<b>Способы реализации</b>
Повышение конкурентоспособности	Возможность быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка за счет увеличения и сокращения объема привлекаемого заемного труда. Компании не требуется держать в штате "лишних" сотрудников
Сокращение затрат на содержание вспомогательных (обслуживающих) служб	Происходит сокращение численности вспомогательных служб (бухгалтерии, отдела кадров, ИТ-отделов) вследствие передачи части объемов работ этих служб агентству. По этой же причине уменьшаются объемы работы с налоговой инспекцией, различными фондами и СЭС
Обеспечение прозрачности бизнеса	Лизинг изначально был и остается, по сути, одним из самых прозрачных видов бизнеса, где аккуратно платятся предусмотренные законом налоги и отчисления
Улучшение финансовых и экономических показателей	Клиент-заказчик может отнести часть операционных затрат на себестоимость. Происходит рост производительности труда вследствие вывода части персонала за штат. В некоторых случаях возможна минимизация налоговых выплат
Улучшение имиджа компании	Сокращаются риски возникновения судебных тяжб с персоналом, уменьшается число случаев получения травм на работе, так как часть работников является сотрудниками другой компании
Улучшение кадрового состава основного персонала	Появляется возможность отбирать из сотрудников агентства наилучших специалистов для перевода в основной состав, сосредоточивать усилия на развитии своего персонала

В практике деятельности рекрутинговых компаний и кадровых агентств под аутстаффингом понимается оформление персонала компании-заказчика в свой штат и одновременное предоставление трудовых услуг этих работников указанной организации. В действительности данная услуга представляет собой бизнес-процесс вывода персонала за штат, оформления в штат другой

организации и последующего оказания услуг (выполнения работ) этими же работниками для той организации, за штат которой их вывели[5]. Здесь имеется особенность – компания-провайдер не подбирает персонал, а оформляет в свой штат уже имеющийся в фирме-заказчике (рис. 6.1), а затем предоставляет его для выполнения определенных функций в ту же организацию. Фирма-провайдер несет ответственность за предоставляемый персонал, но не отвечает за результаты работы.



Рисунок 1 – Этапы аутстаффинга

В то же время ряд авторов [6] считают, что в рамках аутстаффинга можно набирать и оформлять на работу временный персонал, т.е. практически отождествляют эти понятия или подменяют одно другим. Так, аутстаффинг рассматривается в современном менеджменте как услуга, которую оказывают специализированные агентства (staffing agency), предоставляющие организации-заказчику квалифицированный персонал на условиях, определяемых контрактом (соглашением об аутстаффинге)[7]. При этом считается, что понятие "аутстаффинг" более точно отражает сущность взаимоотношений между организацией-заказчиком и специализированным агентством, чем более распространенное понятие "лизинг персонала". Лизинг предполагает предоставление в долговременное пользование имущества, являющегося собственностью компании. Персонал, квалификация которого соответствует требованиям заказчика, оформленный в штат специализированного агентства, не является, тем не менее, его собственностью. Такой точки зрения придерживаются и многие практики. При аутстаффинге подбор работников осуществляется самой компанией-арендатором, а аутстаффинговая компания занимается лишь их юридическим

оформлением.

Таким образом, аренда персонала – новое эффективное решение по легальному оформлению на работу иностранных граждан без зачисления их в штат компании-работодателя[8].

Так же считает Д. Журавлев: "Аутстаффинг – привлечение компанией внештатного специалиста, обладающего нужными знаниями, профессиональными навыками и опытом для выполнения определенной работы. Как и аутсорсинг, аутстаффинг – тоже форма неустойчивой занятости. Обе эти формы имеют немало общих черт. Аутстаффинг (как и аутсорсинг) сопряжен с выводом работников из штата организации и введением их в штат компании-аутстаффера (чаще всего – кадрового агентства), которая, заключая с ними трудовые договоры, формально становится их работодателем. Фактически же работники передаются компанией-аутстаффером для выполнения прежней работы у прежнего работодателя, а также другим компаниям (заказчикам)"[9].

Если среди заемных работников есть иностранные граждане или лица без гражданства, аутсорсер обязан оформить им разрешение на работу (подп. 1 п. 8 ст. 18 Федерального закона от 25.07.2002 № 115-ФЗ "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации"),

Отсутствие разрешения не будет свидетельствовать о необоснованной налоговой выгоде у организации-заказчика (постановление ФАС Уральского округа от 09.07.2007 № Ф09-5196/07-СЗ). Но деятельность аутсорсера могут приостановить на срок до 90 суток (ч. 1 и 2 ст. 3.12 КоАП РФ). А значит, будет отстранен от работы и привлеченный персонал.

Аутстаффинг – это вывод персонала за штат работающего персонала посредством увольнения с одновременным трудоустройством в компанию – провайдера услуги аутстаффинга (аутстаффера).

При предоставлении аутстаффинга фирма-провайдер становится юридическим работодателем и берет на себя ряд функций, представленных на рис. 6.2.



При аутстаффинге применяются договоры оказания услуг. В качестве предмета договора выступают не люди, а именно услуги, связанные с предоставлением персонала. В них должны быть детально прописаны:

- сроки и порядок предоставления услуг;
- порядок отказа от услуг, порядок изменения их объема;
- порядок замены предоставляемого персонала;
- вопросы обеспечения охраны труда и техники безопасности;
- вопросы сохранения конфиденциальных данных.

Услуги, предоставляемые фирмой-аутстаффером

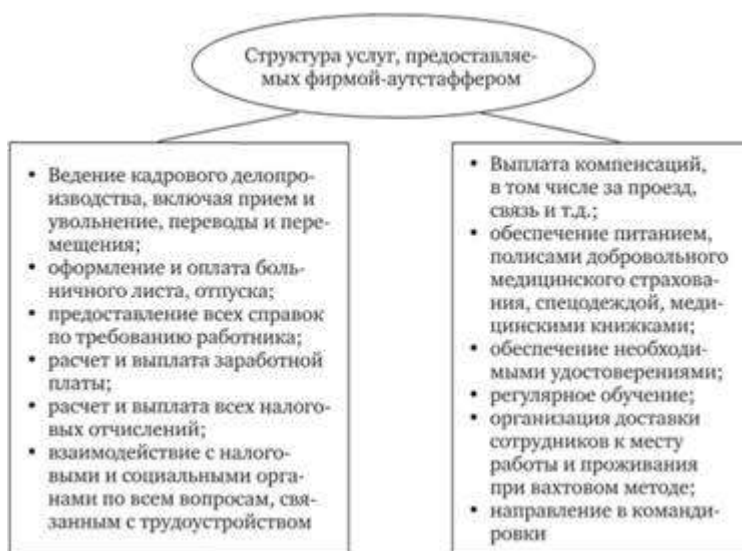


Рисунок 2 – Услуги, предоставляемые фирмой-аутстаффером

Отношения работника и компании-провайдера (аутстаффера) должны быть оформлены в соответствии с трудовым законодательством, при этом работник должен быть принят в штат именно в результате выведения его за штат фирмы-заказчика. Предоставляя услуги лизинга и аутстаффинга, организация-провайдер нанимает работника и переходит из статуса посредника в статус работодателя [10]. Она заключает с работником трудовой договор и должна контролировать его исполнение, вести кадрово-учетную деятельность, связанную с занятостью работника. Таким образом, ответственность организации-провайдера перед работником после его найма не заканчивается, а наоборот, сохраняется и даже возрастает. В этом состоит один из ключевых моментов в понимании характера заемного труда и его

отличий от других видов нестандартной занятости.

К предоставленным по договору аутстаффинга работникам руководитель организации-заказчика не вправе применить дисциплинарное взыскание и не может привлечь к дисциплинарной ответственности, поскольку на отношения между заказчиком и работниками, предоставленными исполнителем, не распространяется действие трудового законодательства; заказчик не имеет статуса работодателя относительно лиц, направленных по договору аутстаффинга.

Таким образом, при аутстаффинге не предполагается установления и заключения трудовых соглашений между работником и организацией-заказчиком. Заказчик не оплачивает труд работника, а рассчитывается с аутстаффером за его услуги.

В свою очередь, заключая трудовой договор со специалистом, аутстаффер берет на себя все права и обязанности, установленные трудовым законодательством РФ (ст. 22 ТК РФ), включая в том числе обязательства по оплате труда, выплате компенсаций, обеспечению охраны труда и техники безопасности, обучению, обязательному страхованию, предоставлению отпуска и др., право на применение дисциплинарных взысканий за нарушение трудовой дисциплины, право на досрочное расторжение трудового договора по инициативе работодателя и т.д.

Как установлено нормами ч. 1 ст. 192 ТК РФ, за совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание; выговор; увольнение по соответствующим основаниям.

Таким образом, право привлекать работников к дисциплинарной ответственности имеет только работодатель (ч. 1 ст. 22, ст. 192 ТК РФ); ТК РФ не влияет на отношения между заказчиком и работником, поскольку трудовые отношения работника регулируются трудовым законодательством только

между работником и его непосредственным работодателем, т.е. аутстаффером.

Следовательно, к предоставленным по договору аутстаффинга работникам руководитель организации-заказчика не может применить дисциплинарное взыскание и не вправе привлечь к дисциплинарной ответственности, поскольку на отношения между заказчиком и работниками, предоставленными исполнителем, не распространяется действие трудового законодательства; заказчик не имеет статуса работодателя относительно лиц, направленных по договору аутстаффинга.

Гражданское законодательство РФ не содержит определения аутстаффинга и не предусматривает регулирование подобных видов договоров.

В то же время в силу п. п. 1,2 ст. 421 ГК РФ граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Стороны могут заключить договор, как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами.

Обычно под договором аутстаффинга понимается договор, в соответствии с которым одна сторона, исполнитель, предоставляет другой стороне, заказчику, персонал. Персонал состоит в трудовых отношениях с исполнителем, однако выполняет трудовую функцию в интересах заказчика.

Согласно ст. 15 ТК РФ трудовыми отношениями являются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. Организация-заказчик не состоит в трудовых отношениях с работниками исполнителя по

договору аутстаффинга, поэтому на заказчика не возлагаются обязанности по соблюдению трудового законодательства в отношении работников исполнителя.

По этой причине организация-заказчик не несет обязанность, установленную ст. 74 ТК РФ, по уведомлению работников исполнителя о предстоящих изменениях технологических и организационных условий труда, которые повлекут изменение условий трудовых договоров работников заказчика.

В свою очередь организация-исполнитель состоит в трудовых отношениях с работниками, которые выполняют трудовую функцию в интересах заказчика. На исполнителя возлагаются обязанности по соблюдению трудового законодательства в отношении ее работников.

В силу ч. 1 ст. 74 ТК РФ в случае, когда по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства, другие причины), определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены, допускается их изменение по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника.

Согласно ч. 2 указанной статьи о предстоящих изменениях определенных сторонами условий трудового договора, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца, если иное не предусмотрено ТК РФ.

Отношения между исполнителем и заказчиком регулируются договором. Обязанность заказчика по уведомлению исполнителя о предстоящих изменениях технологических и организационных условий труда, которые повлекут изменения некоторых условий трудовых договоров работников исполнителя, должна быть предусмотрена договором. В противном случае заказчик не обязан уведомлять исполнителя.

Защита трудовых прав предоставленного персонала по договору

аутстаффинга в период его деятельности во вредных и опасных условиях определяется законодательством о труде и трудовыми договорами, заключенными между работниками и агентством занятости. Соответствующие компенсации и льготы работникам предоставляет организация, являющаяся их работодателем, – агентство занятости.

Договор аутстаффинга, или договор о предоставлении персонала, в современном деловом обороте получил довольно широкую распространенность. При этом российское законодательство не содержит норм, его регулирующих; возможность заключения такого договора не предусмотрена ни трудовым, ни гражданским законодательством РФ. Однако отсутствует и запрет на заключение подобных договоров.

Вместе с тем о возможности предоставления персонала указано в подп. 19 п. 1 ст. 264 НК РФ, который относит к прочим расходам, связанным с производством и реализацией, расходы на услуги по предоставлению работников (технического и управленческого персонала) сторонними организациями для участия в производственном процессе, управлении производством либо для выполнения иных функций, связанных с производством и (или) реализацией.

Сложившаяся в настоящее время судебная практика исходит из того, что договор аутстаффинга (предоставления персонала) не противоречит законодательству и представляет собой договор возмездного оказания услуг, регулируемый гл. 39 ГК РФ, т.е. относится к договорам, по которым исполнитель обязуется совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность. Так, ВАС РФ в своем Определении от 04.03.2010 № ВАС- 2063 по делу № А59-1917/2009 указал, что таким договорам присущ комплекс отношений, регламентация которых осуществляется и нормами трудового права, и гражданско-правовыми нормами, поскольку имеют место два предмета регулирования – имущественные отношения и трудовые отношения.

При этом ВАС РФ пришел к выводу, что между организацией,

предоставляющей персонал, и заказчиком имеют место гражданско-правовые отношения, имеющие некоторые признаки возмездного оказания услуг, предметом договора являются услуги по предоставлению персонала, а общество платит именно за эту услугу, а не за труд конкретных работников. Трудовые же отношения связывают агентство и тех работников, которые предоставляются в качестве персонала обществу.

Таким образом, судебной практикой определены характерные признаки договора аутстаффинга.

Сторонами договора выступают организации: исполнитель (часто это агентства занятости, кадровые агентства) и заказчик. Предметом договора является возмездная услуга по предоставлению персонала исполнителем, регулируемая нормами гражданского законодательства.

Предоставленный персонал – работники организации-исполнителя – выполняет свои трудовые обязанности в организации заказчика. При этом работодателем для этих работников остается организация-исполнитель, оказывающая услуги по предоставлению персонала. То есть предоставленный по договору аутстаффинга персонал, осуществляющий деятельность в интересах организации-заказчика, не вступает с ним в трудовые отношения. Поэтому на отношения между заказчиком и работниками, предоставленными исполнителем, не распространяется действие трудового законодательства.

Изложенное выше позволяет сделать выводы о том, что установленная ст. 22 ТК РФ обязанность работодателя обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда, относится к организации-исполнителю по договору аутстаффинга (в данном случае агентству занятости), но не к организации – заказчику услуги.

То же можно сказать и об установленной законодательством о труде (ст. 92, 117, 147 ТК РФ, Постановлением Правительства РФ от 20.11.2008 № 870 "Об установлении сокращенной продолжительности рабочего времени, ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, повышенной оплаты труда работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или)

опасными и иными особыми условиями труда") обязанности работодателя предоставлять работникам соответствующие компенсации и льготы – предоставленному персоналу работу во вредных или опасных условиях труда по нормам законодательства о труде компенсирует организация-исполнитель, являющаяся для него работодателем.

В то же время между сторонами договора аутстаффинга – заказчиком и исполнителем – может быть заключено соглашение, по которому предоставляемым работникам организация-заказчик будет обеспечивать определенные условия для осуществления их деятельности (например, обеспечивать минимизацию вредного воздействия, выдавать спецодежду и т.п.). Но все эти действия будут за рамками трудового законодательства, поскольку организация-заказчик не связана с ними трудовыми отношениями.

В силу ст. 402 ГК РФ действия привлеченного персонала считаются действиями работодателя. Поэтому вред, причиненный работником, будет возмещать аутсорсер, притом по правилам гражданского законодательства (ст. 15 ГК РФ).

Последующие расчеты со своим работником аутсорсер-работодатель осуществляет на основании п. 1 ст. 1081 ГК РФ (с учетом норм трудового законодательства о материальной ответственности).

Диркова Е. Ю. Аутсорсинг, или Работники в аренду // Зарплата. 2012. №8. КонсультантПлюс.

Однако существуют сложности и большие трудности при предоставлении услуги аутстаффинга. Определенная проблема связана с особым значением для бизнеса клиента сведений, передаваемых провайдеру. Последний должен обеспечивать высокий уровень безопасности при информационном обмене в рамках сотрудничества – неукоснительно соблюдать требования действующего законодательства и уделять особое внимание охране данных – как изначально полученных от заказчика, так и собранных уже в ходе работы по аутстаффинговому проекту[11].

Кроме того, для обеспечения надлежащей защиты информации

провайдеру необходимо иметь соответствующую техническую базу и лицензионное программное обеспечение. В его распоряжении должны быть высококвалифицированные сотрудники бухгалтерии и юридической службы. Первые обеспечивают точный и своевременный расчет и выплату заработка персоналу, а вторые осуществляют правовую поддержку кадрового делопроизводства, принимают участие в проверках, проводимых налоговыми органами, трудовой инспекцией и другими структурами, содействуют расследованию случаев травматизма на рабочем месте.

На основе всех полученных данных провайдер разрабатывает и предлагает заказчику услугу аутстаффинга и схему ее реализации. Она должна полностью соответствовать нормам действующего законодательства и отвечать деловым целям клиента. Кроме того, в предоставлении услуги могут участвовать дополнительные провайдеры и субподрядчики, обеспечивающие специализированные сервисы, например: доставку сотрудников к месту работы, мероприятия в лечебно-профилактических учреждениях (медосмотры, оформление медицинских книжек), обучение и др. Договоры с субподрядчиками, как правило, заключает провайдер услуги аутстаффинга, он же контролирует качество их работы.

При аутстаффинге невозможно оформление в штат кадрового агентства материально ответственных сотрудников. Российским законодательством предусмотрен перечень должностей, замещаемых лицами, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности (за недостачу) вверенного имущества. Однако подобное действие в отношении персонала, предоставляемого агентством на проекты заказчиков, невозможно, поскольку официальным работодателем является провайдер, а договор о материальной ответственности может быть оформлен, только если имущество принадлежит работодателю. Заключение с работником договора о материальной ответственности за сохранность имущества заказчика незаконно, взыскание стоимости растроченных материальных ценностей в случае хищений будет



неправомерным. При обращении работника в судебные инстанции его иск будет удовлетворен.

За качество выполненной работы, а также за соблюдение дисциплины труда (включая разработку и исполнение должностных инструкций и норм о полной материальной ответственности, при наличии к тому юридических оснований и т.п.) привлеченный сотрудник отвечает перед аутсорсером (арендодателем персонала) – своим работодателем – в рамках трудовых отношений. Ведь именно с ним привлеченный работник состоит в трудовых отношениях со всеми проистекающими из данного юридического факта правовыми последствиями. Заказчик же в связи с арендой персонала (аутсорсинг) состоит с арендодателем персонала (аутсорсером) в гражданско-правовых отношениях по оказанию возмездных услуг (гл. 39 ГК РФ).

Поэтому заказчик должен предусмотреть в договоре по аренде персонала компенсацию аутсорсером своих возможных потерь, понесенных вследствие некачественной работы привлеченного персонала.

Ответственность может быть предусмотрена как в виде возмещения ущерба (включая упущенную выгоду), так и в виде штрафов (например, при нарушении трудовой дисциплины).

Вместе с тем при аутстаффинге происходит замена статуса работников (из положения постоянной занятости они переходят в положение временной занятости), снижаются стабильность трудовых отношений, размеры социальных гарантий по страховым взносам, что, как следствие, вызывает недовольство со стороны работников. Особенно остро проблемы таких реорганизаций проявляются в тех сферах деятельности, где имеют место вредные и опасные условия труда. Ведь для заемного работника предприятие, на котором находится его фактическое место работы, и организация, которая заключает с ним трудовой договор, не являются одним и тем же юридическим лицом. В результате, оставаясь занятым на рабочем месте с вредными условиями труда, работник зачисляется в штат организации, которая имеет нормальные условия труда и, заключая с ним трудовой договор, не может

подтвердить наличие вредных и опасных условий труда. В итоге права работника по компенсации вредных и опасных условий труда оказываются нарушенными. Вместе с тем, переходя на условия срочного трудового договора, работники утрачивают размеры начислений за непрерывный стаж работы, оказываются за рамками коллективнодоговорных отношений, теряют возможность поощрения за коллективные результаты труда и др. Например, аутстаффинг может спровоцировать серьезное снижение мотивации людей. Сотрудник, долго проработавший в компании и получивший предложение "формально" перейти в штат другой компании, заподозрит подвох. Таким образом, основной сдерживающий фактор роста активности на рынке аутстаффинга персонала – это моральные аспекты передачи сотрудников в штат другой компании. Если на аутсорсинг передается какой-либо отдел компании (или производство), то у людей, которые до этого были в штате, нарушается чувство причастности к компании. Можно организовать встречи с людьми, рассказать о процедуре перевода персонала в штат фирмы-провайдера, о компании, о дополнительных преимуществах этого процесса, например об оказании помощи работнику в случае изменения трудовых отношений с компанией-клиентом.

Среди других негативных моментов применения аутстаффинговых процедур указывают на следующие[12]:

- аутстаффинг с последующим сокращением персонала экономит клиенту массу времени и ресурсов, ведь ему не придется вести необходимое делопроизводство, соблюдать все установленные законодательством сроки, а также учитывать преимущественное право определенных категорий работников на оставление на работе. Все это будет сделано провайдером. Но подобные действия органами судебной власти признаются незаконными, так как сделка между клиентом и провайдером не отражает реальное положение дел, а служит своего рода прикрытием и поэтому будет признана притворной;
- дополнительно могут возникать риски с точки зрения управления изменившейся организационной структурой. Все распоряжения и приказы по

основной деятельности, которым формально подчиняется работник, должны исходить от провайдера. И если, к примеру, фактически работник трудится в выходные, то приказ об этом должна издать компания, которая взяла его в свой штат. На деле такое документальное подтверждение реального исполнения профессиональных обязанностей и условий работы – скорее исключение;

- компания практически всегда теряет доверие сотрудников, причем это касается не только тех, кого выводят за штат, но и тех, кто в штате остается. К тому же сотрудник, написавший в ходе аутстаффинга заявление на увольнение, психологически не может работать с прежней отдачей, как и раньше. В результате он начинает искать новое место. В сознании персонала – это первый реальный "звоночек" перед увольнением. И с этой точки зрения аутстаффинг уже не может быть инструментом оптимизации системы менеджмента организации.

Кроме того, к факторам, мешающим развитию аутстаффинга, можно отнести мифы, порожденные недостатком информации об этой относительно новой услуге. Остановимся на них подробнее. К мифам об аутстаффинге относится информация о том, что его использование сопряжено с определенными рисками. Но, во-первых, риски есть у каждого, кто заказывает услуги или товары. Во-вторых, существуют способы, позволяющие обезопасить себя. Главный из них – правильный выбор провайдера. Это должно быть агентство, имеющее положительный опыт предоставления услуги аутстаффинга.

Итак, остановимся на потенциальных рисках аутстаффинга и способах, позволяющих их избежать.

Компании, впервые использующие услугу аутстаффинга, часто волнует юридический аспект, поскольку в законодательстве РФ нет специальной статьи, регулирующей заемный труд. Однако фактически такой труд существует и документально оформляется способами, не противоречащими законодательству. При этом нужно исходить из того, что отношения между провайдером, предприятием-пользователем и работником носят

трехсторонний характер:

- работник – провайдер услуги;
- провайдер услуги – предприятие-пользователь;
- работник – предприятие-пользователь.

Таким образом, юридически работник признается таковым (заключает трудовой договор) провайдером, хотя трудится он фактически на предприятии пользователя. Оно и дает ему конкретные задания и поручения для выполнения. Юридическим же работодателем, подчеркнем, остается провайдер.

В свою очередь между предприятием-пользователем и провайдером заключается договор возмездного оказания услуг (гл. 39 ГК РФ), что является возможным, поскольку предметом такого договора становятся не сами работники, а услуги по предоставлению персонала.

Российским гражданским законодательством отношения, возникающие при предоставлении персонала, не регламентированы. Следовательно, заключить договор аутстаффинга, т.е. оказания услуг по предоставлению персонала, можно на основании ст. 421 ГК РФ, позволяющей заключать любые соглашения, которые не противоречат действующему законодательству. Это основа, которая позволяет утверждать, что заключить договор аутстаффинга с точки зрения гражданского законодательства все-таки можно.

На основании указанного исследования организация-аутстаффер заключает с заказчиком договор на оказание услуг по предоставлению персонала, который невозможно признать ничтожным ни в силу несоответствия закону, ни в силу мнимости или притворности, поскольку фактически между организациями имеются определенные взаимоотношения и проводятся расчеты.

После заключения договора на оказание услуг выводимые за штат сотрудники компании-заказчика, как правило, оформляются в штат к аутстафферу. Далее между аутстаффером и каждым работником заключаются

трудовые договоры (которые могут быть срочными – на срок действия договора об оказании услуг по предоставлению персонала заказчику, или на неопределенный срок, если планируется, что данный сотрудник будет обеспечен работой постоянно у разных заказчиков).

## Выводы по первой главе

В первом параграфе теоретического раздела «**Характеристика найма персонала**» нами выяснено, что найм персонала - это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании. Эффективная процедура найма должна включать в себя несколько последовательных этапов, представленных в исследовании.

В процессе найма персонала работодатель может столкнуться с множеством проблем, основными из которых идентифицированы в первом параграфе главы.

В втором параграфе главы «Процедуры найма персонала и направления аудита найма персонала» нами определено, что построение рекрутинговой функции начинается с понимания целей и задач системы найма в компании, а также определения основной стратегии компании. Для этого необходимо внимательно разобраться с особенностями бизнеса данной организации, определяющими формирование ее штатной структуры, выявить характеристики потенциального рынка труда в секторе данного бизнеса. Производственные и торговые рынки труда зачастую сегментированы по специализации бизнеса.

Нами выяснено, что на следующем этапе необходимо выделить ключевые группы должностей. Это зависит во многом от типа бизнеса, например, в производстве основные группы — специалисты по производственным технологиям и управляющий сектор (менеджеры среднего звена) производственного блока, в оптовых торговых компаниях ключевые группы персонала — менеджеры по закупкам, продажам, бренд-менеджеры (если компания продвигает свои услуги), в производстве это мастера, работники, формирующие ассортимент и разрабатывающие стандарты работы торговой сети и т.д. Необходимо определить также группы должностей массового подбора, т.к. технологии рекрутинга в данном случае имеют свои

особенности.

В последнем параграфе работы **«Организация быстрого найма персонала организации»** вывод, что вывод персонала за штат компании и оформление его в штате сторонней компании-провайдера. Преимущества для заказчика при этом очевидны: строительство полностью обеспечивается необходимыми кадрами, практически сводится к нулю вероятность «текучки», а значит, снижается нагрузка на HR-отдел и бухгалтерию.

Возможны два варианта сотрудничества с компанией-аутстаффером. Первый — когда за штат выводятся собственные сотрудники организации. И второй — когда аутстаффер по заявке заказчика сам подбирает сотрудников нужных специальностей в нужном количестве, оформляет их себе в штат, заключает официальные трудовые договоры и, соответственно, становится работодателем. Аутстаффер отвечает за кадровый, налоговый, а при необходимости и за миграционный учет. Заработная плата также выплачивается компанией-аутстаффером. При этом работу нанятый персонал будет выполнять на объекте заказчика и под его руководством.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА НАЙМА ПЕРСОНАЛА В АО «ВОДОКАНАЛ КУ»**

### **2.1 Анализ организации найма персонала в АО «Водоканал КУ»**

АО «Водоканал КУ» – одно из лучших в Свердловской области предприятий. Акционерное общество работает как чисто отраслевое предприятие, обеспечивающее город Каменск-Уральский качественными услугами водоснабжения и водоотведения высокого качества и без ограничений. Предприятие на протяжении всех 30 лет своего существования имеет положительную динамику развития.

Современная техническая база предприятия, передовое оборудование позволяют решать любые технические задачи. Проведена оптимизация производства. За последние 10 лет проведена полная модернизация всего оборудования. Предприятие добилось отличных результатов по экономии электроэнергии: полностью выполнена программа по энергосбережению. Существуют и планомерно выполняются инвестиционная и экологическая программы предприятия. Существенно изменены технологии очистки на очистных сооружениях канализации, что значительно улучшило качество очистки.

Среднесписочная численность работников по состоянию на 01.01.2019 составила 1476 человек, что на 5% меньше по сравнению с началом 2018 года. Это результат оптимизации трудовых ресурсов, модернизации технологических процессов и снижения численности работников пенсионного возраста (22% от числа уволенных).

Данные об изменении численности персонала за последние 3 года представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Изменение численности персонала

год	численность
2018	1476



2019	1392
2020	1302

Так же снижение численности персонала за последний год связана с сокращением штатного расписания.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала по половому признаку в динамике с 2018 года по 2020 год АО «Водоканал КУ»

По половому признаку	Период					
	2018		2019		2020	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
мужчины	667	47%	664	47%	614	48%
женщины	746	53%	739	53%	677	52%
всего	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Из таблицы 6 видно, что большая часть персонала за 3 года - женщины. В 2018 году женщин 53% или 746 человек, в 2019 году численность женщин не изменилась и составляет также 53% в относительном выражении, а в абсолютном выражении 739, это связано с тем, что в 2019 году численность всего персонала сократилась на 10 человек. В 2020 году численность женщин составляет 52% или 677 человек, а мужчин 48% или 614 человек. Бухгалтерия организации - женский коллектив. Мужчины - руководители подразделений и водители.

Подробно рассмотрим половую структуру на рисунке 2.

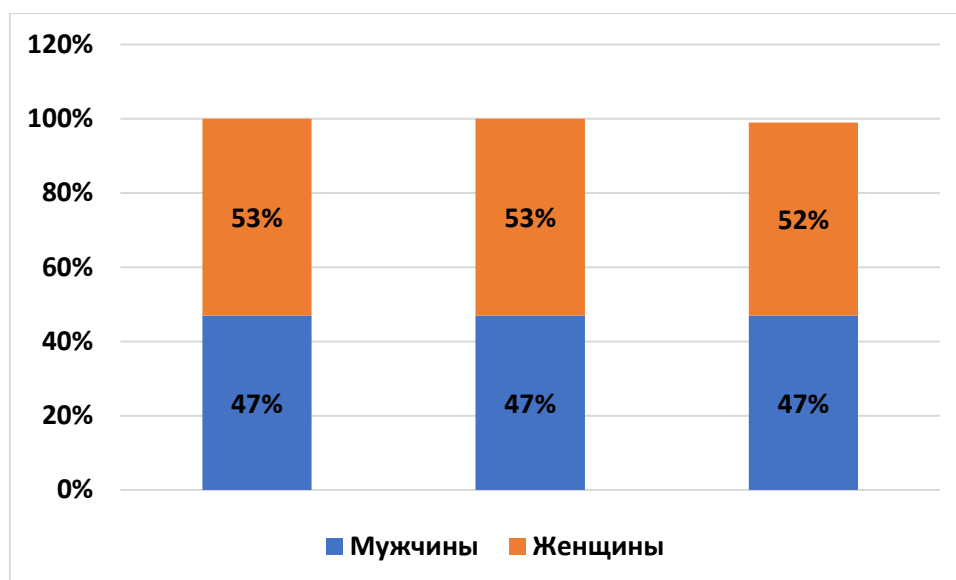


Рисунок 2 – Структура персонала по половому признаку предприятия АО «Водоканал КУ» в 2018-2020 гг., %

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) — это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Рассмотрим подробно организационную структуру персонала, а также структуру по кадровому составу в таблице 7.

Таблица 7 – Профессиональная структура персонала и по уровню образования предприятия АО «Водоканал КУ»

Категория	2018		2019		2020	
	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке
Образование Сотрудник						
Руководители	214	15,15	210	14,97	202	15,65
Высшее образование	127	8,99	127	9,05	118	9,14
Среднее профессиональное образование	70	4,95	71	5,06	71	5,50
Начальное профессиональное образование	7	0,50	5	0,36	6	0,46

Среднее (полное) общее образование	10	0,71	7	0,50	7	0,54
Специалисты	395	27,95	380	27,08	340	26,34
Высшее образование	236	16,70	229	16,32	217	16,81
Среднее профессиональное образование	126	8,92	117	8,34	93	7,20
Начальное профессиональное образование	13	0,92	13	0,93	13	1,01
Среднее (полное) общее образование	20	1,42	21	1,50	17	1,32
Другие служащие	11	0,78	9	0,64	9	0,70
Высшее образование	1	0,07	1	0,07	1	0,08
Среднее профессиональное образование	4	0,28	5	0,36	6	0,46
Начальное профессиональное образование	3	0,21	2	0,14	2	0,15
Среднее (полное) общее образование	3	0,21	1	0,07	-	-
Рабочие	793	56,12	804	57,31	740	57,32
Высшее образование	40	2,83	39	2,78	38	2,94
Среднее профессиональное образование	259	18,33	263	18,75	251	19,44

Начальное профессиональное образование	261	18,47	270	19,24	239	18,51
Среднее (полное) общее образование	233	16,42	232	16,54	212	16,42
Итого	1 413	100,00	1 403	100,00	1 291	100,00

Все работники предприятия делятся на две группы:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;
- непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций персонал подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и другие служащие.

**Рабочие** — это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

**Руководители** — работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

**Специалисты** — работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

**Другие служащие** — работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы др.).

На рисунке 3 представлена организационная структура предприятия АО «Водоканал КУ».

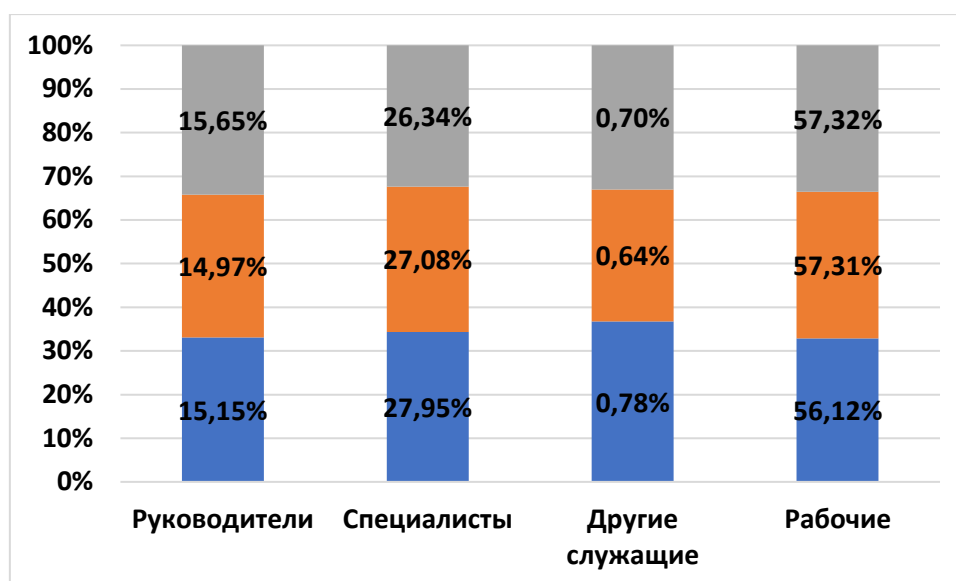


Рисунок 3 – Организационная структура персонала предприятия АО «Водоканал КУ» в 2018-2020 гг., %

В структуре работников предприятия преобладающую роль играют рабочие, что предопределяется особенностями отрасли, в которой АО «Водоканал КУ» работает. На протяжении 2018-2020 гг. на данную категорию приходится более 56 % всех сотрудников предприятия. На втором месте находятся специалисты, за 3 года на данную категорию приходится более 26%. Меньше всего составляют другие специалисты, их всего не более 0,5%.

Рассмотрим на рисунке 4 структуру персонала по уровню образования на предприятии АО «Водоканал КУ».



**Рисунок 4 – Структура персонала по уровню образования АО  
«Водоканал КУ» в 2018-2020 гг., %**

В 2020 г. на предприятии сохранилась тенденция по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. Большинство процессов в организации в настоящее время автоматизированы и основаны на передовых технологиях, что требует от персонала высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал АО «Водоканал КУ» отличается высоким квалификационным уровнем: около 30 % сотрудников имеют высшее образование, 20,1 % - начальное профессиональное образование. При этом доля сотрудников со средне профессиональным и средне (полным) общим образованием имеет тенденции к снижению в 2020 г., предприятие будет способствовать этому и в последующие годы.

Рассмотрим возрастную структуру персонала организации в таблице 8.

**Таблица 8 – Возрастная структура персонала АО «Водоканал КУ»**

Возраст	Период					
	2018		2019		2020	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 25	118	8,35%	108	7,70%	75	5,81%
25-30	219	15,50%	230	16,39%	200	15,49%
31-35	149	10,54%	147	10,48%	147	11,39%
36-39	91	6,44%	99	7,06%	88	6,82%
40-49	266	18,83%	246	17,53%	233	18,05%
50-59	407	28,80%	395	28,15%	378	29,28%
60-65	130	9,20%	134	9,55%	116	8,99%
свыше 65	33	2,34%	44	3,14%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Изучив предоставленные данные, можно сделать выводы о том, что наибольший процент работников находится в возрастном промежутке от 50 до

59 лет, что говорит о зрелом возрасте коллектива, работающем в АО «Водоканал КУ».

Около 30% работников - люди в возрасте от 50 до 59 лет, далее можно отметить, что около 20% сотрудников работают в возрасте 40-49 лет. Это говорит о том, что персонал предприятия нужно пополнять молодыми сотрудниками, так как молодой персонал легче обучается, адаптируется и более управляем, чем более старшее поколение. Рассмотрим рисунок 5.

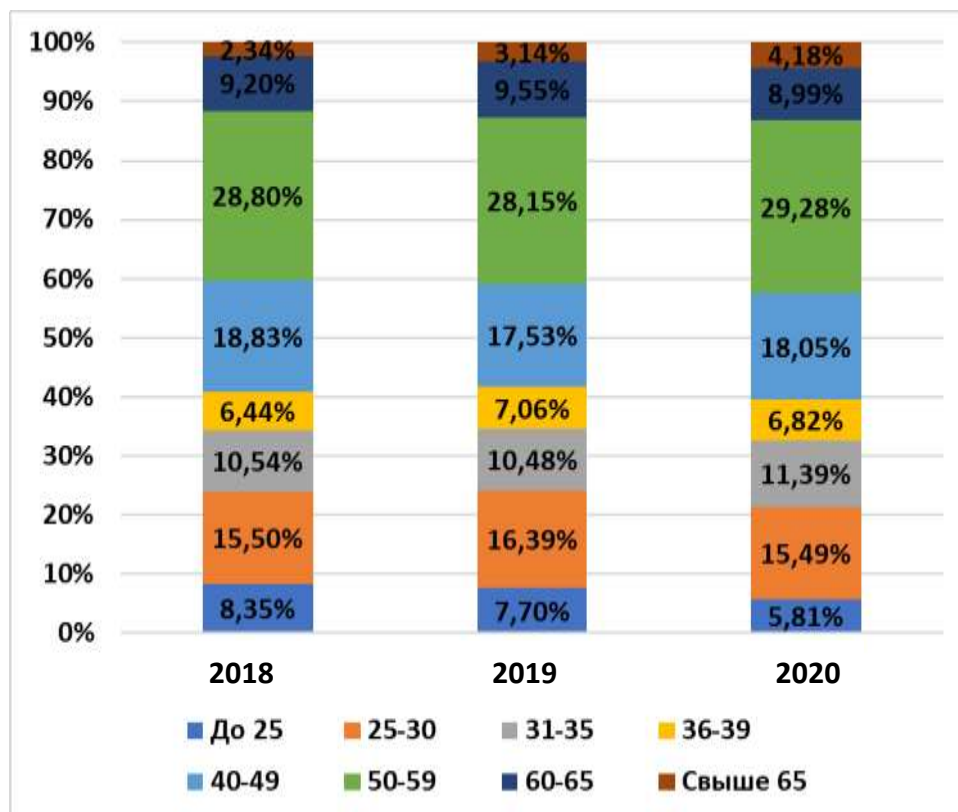


Рисунок 5 – Возрастная структура персонала АО «Водоканал КУ» в 2018-2020 гг., %

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии АО «Водоканал КУ» в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала по стажу работы в динамике 2018-2020 гг.

Стаж работы	Период					
	2018		2019		2020	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 5 лет	105	7,43%	98	6,99%	102	7,90%

5-10.	593	41,97%	589	41,98%	529	40,98%
10-15.	216	15,29%	215	15,32%	199	15,41%
15-20	294	20,81%	298	21,24%	268	20,76%
20-25	147	10,40%	146	10,41%	139	10,77%
свыше 25	58	4,10%	57	4,06%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Анализ персонала предприятия по стажу лет (рисунок 6) показал, что большую долю работающих около 40% составляют люди, проработавшие на предприятии от 5 до 10 лет что, является весьма положительным фактором.

Более того на предприятии есть рабочие, которые проработали на данном предприятии более 25 лет. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

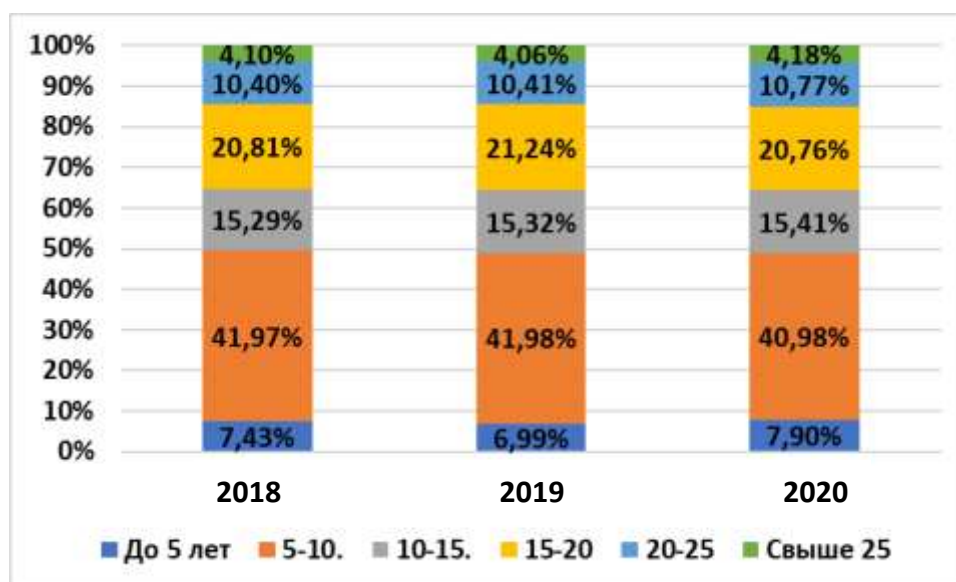


Рисунок 6 – Структура персонала по стажу работы в 2018-2020 гг., %

На предприятии действует коллективный договор, в котором расширен спектр социальных гарантий для работников. К таким социальным гарантиям можно отнести: предоставление дополнительных отпусков, не установленных Трудовым кодексом РФ, дополнительные пособия при рождении ребенка и по уходу за ним, льготные путевки в санатории, выплата пособий при уходе на пенсию, предоставление сокращенного рабочего дня беременным женщинам и женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, выплата материальной



помощи, предоставление возможности выбора месяцев для исчисления заработной платы за время ежегодного отпуска и другие.

В основном на предприятии применяется сдельно – премиальная система оплаты труда.

Средняя заработная плата по заводу на 2018 год составляла 24 000 рублей. Ниже, в таблице 10 представлена планируемая и фактическая средняя заработная плата на предприятии за последние 3 года.

Таблица 10 – Средняя заработная плата на предприятии

	2018	2019	2020
планируемая	24 000	25 500	26 500
фактическая	24 000	25 500	26 300

Из таблицы 10 мы видим, что предприятие стабильно повышает заработную плату своему персоналу, что положительно сказывается на эффективности работы персонала.

Для анализа движения персонала воспользуемся инструментами, приведенными в главе 1 выпускной квалификационной работы. На основании кадровых сведений нами предлагается сформировать исходные данные для анализа движения персонала.

В таблице 11 представлена динамика принятых и уволенных сотрудников на АО «Водоканал КУ» в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 11 – Динамика принятых и уволенных сотрудников на АО «Водоканал КУ» в период 2018 – 2020 гг., чел.

Показатель	Период анализа		
	2018	2019	2020
Принято новых сотрудников	5	28	10
Уволено	26	7	10
Всего	85	64	85

Из таблицы 11 видно, что в период 2018 – 2019 годы численность работников менялась: в 2019 году вывели из штата в связи с падением планов производства четвертую смену, что привело к сокращению численного состава до 64 человек. В 2020 году вырос объем планируемого производства электромонтажных работ, что вынудило предприятие наращивать численность и принять на работу ранее выведенную рабочую смену. Это привело к росту численного состава до 85 человек.

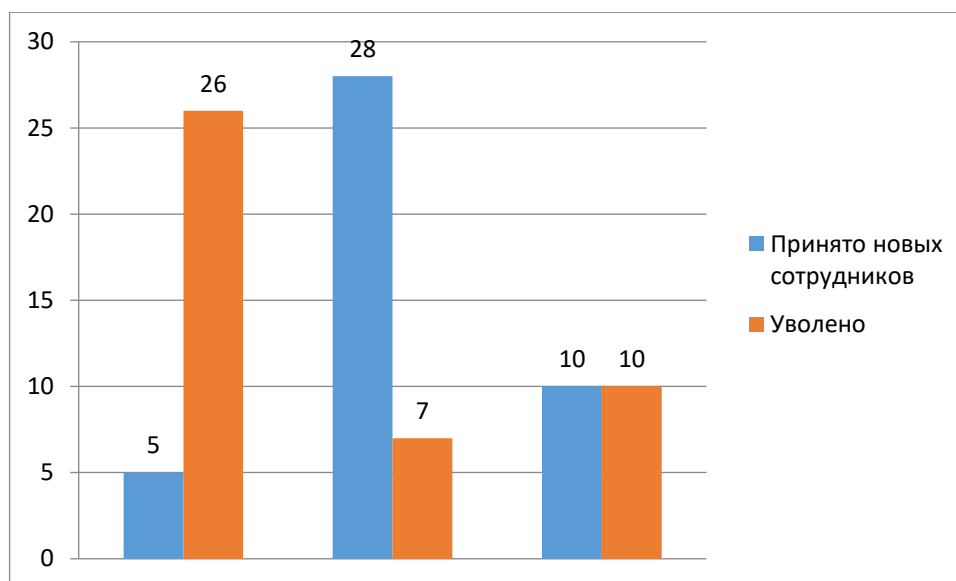


Рисунок 7 – Динамика принятых и уволенных сотрудников на АО «Водоканал КУ» в период 2018 – 2020 гг., чел.

В целях дальнейшего исследования нами проведен анализ причин увольнения сотрудников по данным отдела кадров предприятия. В таблице 12 представлены основные причины увольнения сотрудников АО «Водоканал КУ» в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 12 – Основные причины увольнения сотрудников АО «Водоканал КУ» в период 2018 – 2020 гг., чел.

Причина увольнения	Период анализа		
	2018	2019	2020
Найдена более оплачиваемая работа	2	5	4

Найдена работа с более комфортными условиями труда	1	2	1
За нарушение трудовой дисциплины	2	0	2
Уход на пенсию	1	0	3
По инициативе работодателя (сокращение)	20	0	0
Всего	26	7	10

Из таблицы 12 видно, что основной причиной увольнения в 2018 году является сокращение четвертой смены путем сокращения работников на условиях выплаты единовременной выплаты. По причине неудовлетворенности в оплате труда текучесть достаточно сильная. Так по этой причине уволилось в 2018 году 2 человека, а в 2019 году уже 5 человек. В 2020 году данный показатель снизился и составил 4 человека. Следующим по числу уволенных были недовольные условиями труда.

За нарушение трудовой дисциплины в период анализа было уволено: 2 человека в 2018 году и 2 человека в 2020 году. На рисунке 8 представлена структура основных причин увольнения сотрудников АО «Водоканал КУ» в период 2018 – 2020 гг.

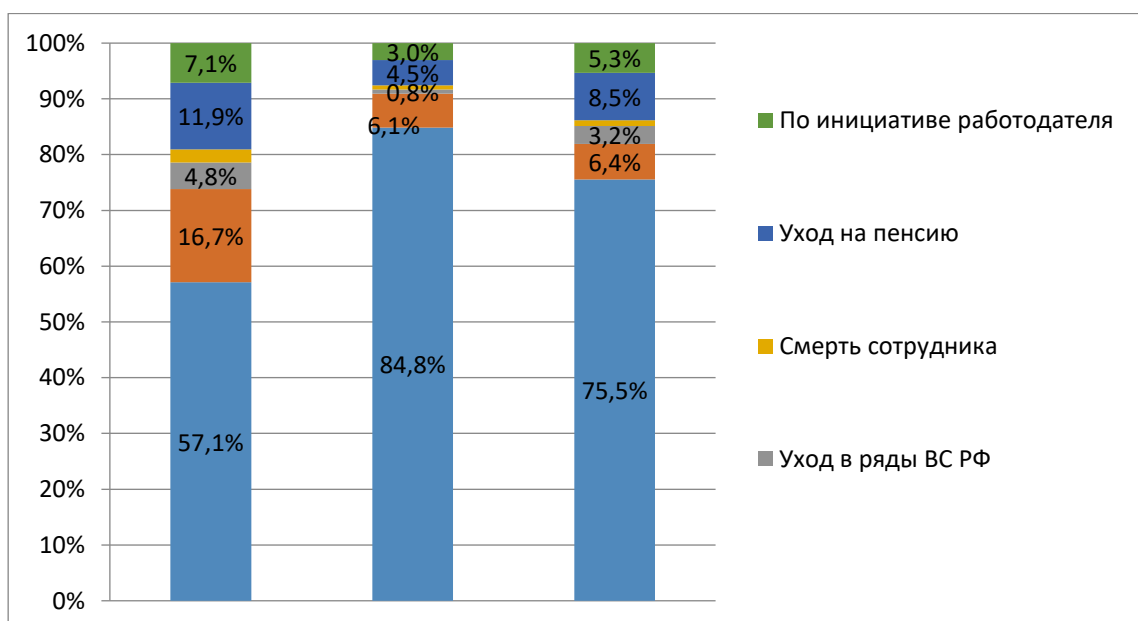


Рисунок 8 – Структурный анализ основных причин увольнения сотрудников АО «Водоканал КУ» в период 2018 – 2020 гг., %

Показатели динамика персонала предприятия представлены в таблице 13.

Коэффициент оборота по приему в 2018 году составлял 5,9%. А в 2019 году 43,8%. В 2020 году данный показатель составил уже 11,8%. Коэффициент оборота по выбытию в 2018 году составил 30,6%, что объясняется сокращение 20 человек в связи с падением уровня объема производства. В 2019 году данный показатель снизился 10,9%, а в 2020 году составил 18,8%. Коэффициент текучести персонала в АО «Водоканал КУ» в период 2018 -2020 гг. снижалась (с 30,6% в 2018 году до 11,8% в 2020 году), но остается недопустимо высокой для производственного предприятия. Коэффициент уровня трудовой дисциплины составляет стабильную величину равную в 2018 и в 2020 году 2,4%.

Таблица 13 – Динамика основных показателей стабильности и мобильности коллектива АО «Водоканал КУ» в период 2018 -2020 гг., %

Показатель	2018	2019	2020
Коэффициент оборота по приему	5,9%	43,8%	11,8%
Коэффициент оборота по выбытию	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент общего оборота	36,5%	54,7%	23,5%
Коэффициент текучести персонала	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент постоянства персонала	69,4%	89,1%	88,2%
Уровень трудовой дисциплины	2,4%	0,0%	2,4%

Учитывая анализ хозяйственной деятельности, анализа кадрового состава и его стабильности (текучести) нами сформулированы следующие выводы:

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

На основании анализа внутренней и внешней среды базы исследования, анализа кадрового состава организации и масштаба текучести персонала, ее причин нами выделены следующие *критерии* минимизации экономических потерь:

1. уровень мобильности персонала предприятия;
2. уровень удовлетворенности оплатой труда;
3. размер заработной платы сотрудников базы исследования.

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы нами будут рассмотрены проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «Водоканал КУ».

Цель аудита найма персонала - мониторинг соответствия процесса управления набором и отбором персонала законодательству и корпоративным стандартам, а также оценка его социальной и экономической эффективности.

Аудит действий, направленных на привлечение персонала в организацию с учетом плановых потребностей, состоит в том, чтобы оценить:

- адекватность привлечения персонала стратегии развития;
- используемую процедуру выбора вариантов привлечения персонала;
- установленную процедуру привлечения персонала на вакантные должности;
- методику отбора персонала;
- учет интересов вновь принятых на работу при расстановке их по рабочим местам;
- условия и результаты адаптации персонала;
- количество уволившихся из числа принятых на работу за последний

год.

Информационная база включает в себя: Трудовой кодекс РФ; стандарты и положения МОТ и других международных организаций; Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих; Квалификационный справочник руководителей, специалистов и других служащих; заводскую методику оценки рабочих мест; документацию предприятия по организационно-нормативному регулированию процедуры найма персонала; должностные инструкции; штатное расписание; положения о структурных подразделениях; документацию предприятия по организационно-распределительной деятельности (приказы о зачислении на работу и др.); заявки от структурных подразделений в адрес кадровой службы о потребности в вакансиях; отраслевое и региональное соглашения, коллективный договор; документы по учету кадров; трудовые договоры.

Основные направления аудиторской проверки:

1. Оценка соответствия системы найма требованиям законодательства.
2. Оценка социальной и экономической эффективности управления системой найма персонала.

При оценке эффективности управления системой найма персонала анализируется соотношение внутреннего и внешнего вариантов подбора.

При оценке привлечения персонала со стороны анализируются источники и удельный вес отобранных на рынке труда, из других организаций или образовательных учреждений.

При анализе итогов привлечения персонала оценивается эффективность найма, определяемая путем сопоставления результатов и затрат. Результаты найма определяют такие показатели, как отношение числа закрепившихся на рабочем месте к количеству принятых; число уволившихся в течение года после приема на работу; статистика нарушений правил, норм и режимов труда среди принятых на работу в течение последнего года; результаты труда вновь принятых работников за последний год.

Затраты, связанные с наймом персонала, включают в себя: оплату труда

работников, участвующих в процессе набора и отбора персонала; финансовые затраты на размещение рекламы, подготовку различных бланков, профессиограмм, методик тестирования; стоимость договоров с кадровыми агентствами. В качестве критериев оценки соотношения результатов и затрат аудитор также может использовать: средние затраты времени (денежных средств) на одного принятого работника; затраты на адаптацию вновь принятых работников.

В октябре 2021 г. была проведена аудит найма персонала в АО «Водоканал КУ» с целью выработки согласованного с руководством плана мероприятий по совершенствованию системы работы кадровой службы АО «Водоканал КУ».

В ходе работ были выполнены следующие задачи:

1. Проведен первичный анализ документации, регламентирующей работу сотрудников кадровой службы по найму персонала;
2. Проведен анализ функциональной загрузки сотрудников кадровой службы по найму персонала;
3. Проведен анализ технологий и процессов работы кадровой службы на предмет их соответствия требованиям действующего законодательства, требованиям локальных нормативных актов, организацией аналогичных процессов в других организациях;
4. Проведен первичный анализ программного обеспечения, используемого для оформления кадровой документации по найму персонала.

Для сбора необходимой информации были применены следующие методы сбора данных: интервью, наблюдение за работой сотрудников кадровой службы, анализ локальной нормативной документации.

Деятельность кадровой службы курирует заместитель генерального директора АО «Водоканал КУ». Общая численность службы составляет 3 человека: специалист по отбору персонала, специалист по адаптации персонала, специалист по развитию персонала.

Знания сотрудников кадровой службы в области законодательства,

регламентирующего наем персонала, находятся на среднем уровне. Обучение сотрудников кадровой службы по найму персонала носит эпизодический и бессистемный характер. Выявлен ряд существенных пробелов в профессиональных знаниях сотрудников кадровой службы.

Положение о найме персонала отсутствует. Процедуры выполнения кадровых работ по найму персонала и правила оформления сопровождающей их документации в локальных нормативных актах не зафиксированы.

Текущая численность отдела кадров в настоящий момент в целом соответствует действующим нормативам. Однако из-за отсутствия формализованной системы внутренних коммуникаций между кадровой службой и другими структурными подразделениями АО «Водоканал КУ», предоставления руководителями структурных подразделений необходимой информации и визирования проектов кадровых документов с опозданием деятельность сотрудников кадровой службы носит авральный характер, что регулярно приводит к их перегрузкам.

В АО «Водоканал КУ» планирование потребности в персонале осуществляется на основании штатного расписания, с учетом планов развития компании, предполагаемых перемещений работников, коэффициента текучести кадров и т.д.

Текучесть персонала в АО «Водоканал КУ» в среднем колеблется в районе 18-25 человек в год, что для предприятия является проблемой, поскольку текучесть наблюдается не только среди вспомогательного, но и среди основного производственного персонала. Показатели текучести в 2019-2021 гг. приведены на рисунке 2.3.1.



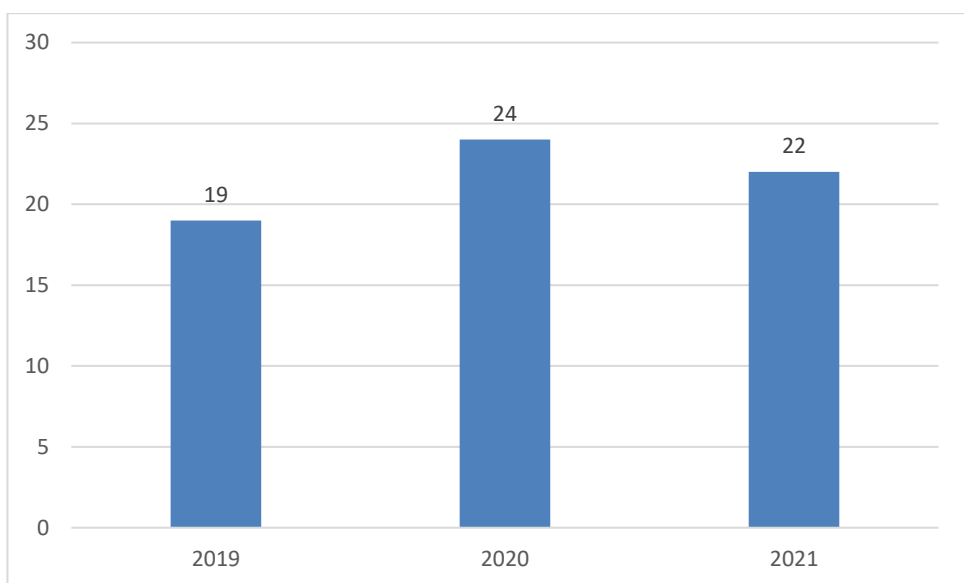


Рисунок 2.1 - Показатели текучести АО «Водоканал КУ» в 2019-2021 гг.

Как видно из рисунка 2.1 в 2020 г. на предприятии наблюдался всплеск текучести персонала, но в 2021 г. ситуация с текучестью персонала на предприятии стабилизировалась.

К факторам, определяющим потребность в персонале АО «Водоканал КУ», относятся:

- появление новой должности в штатном расписании;
- увеличение количества штатных единиц (в связи с ростом объема работ);
- замену временно отсутствующего сотрудника;
- увольнение работника;
- замену сотрудника, не соответствующего занимаемой должности.

Ежегодно руководитель АО «Водоканал КУ» формируют план вакансий подразделения, в котором указывают:

- наименования должностей, на которые будет осуществляться подбор;
- количество вакантных должностей;
- желаемые даты закрытия вакансий;
- диапазон дохода и т.д.

План подбора персонала в АО «Водоканал КУ» на следующий календарный год составляется в октябре - ноябре текущего года.

В АО «Водоканал КУ» разработаны примерные сроки закрытия

вакансий (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Плановые сроки закрытия вакансий в АО «Водоканал КУ»

N	Категория вакансии	Срок закрытия, мес.
1	Административно-технический персонал	1,5
2	Специалисты	2
3	Руководители среднего звена, редкие специалисты	3
4	Ключевые руководители и очень редкие специалисты	4
5	Руководители, влияющие на финансовый результат, и редкие на рынке позиции	6

Исходя из категорий персонала (рабочие специальности, руководители, ключевые и редкие специалисты) и сроков закрытия вакансий определяются срок подачи заявок на подбор и дата начала поиска.

Основными источниками привлечения персонала в АО «Водоканал КУ» являются:

- СМИ, Интернет;
- службы занятости;
- кадровые агентства;
- база кандидатов.

В АО «Водоканал КУ» имеется собственная база кандидатов, в которой содержатся сведения о соискателях. Формируется она таким образом: даже если соискатель не соответствует требованиям, его данные с комментариями рекрутера заносятся в базу. Особенно важно хранение резюме редких на рынке труда специалистов, соответствующих профилю предприятия.

Поскольку АО «Водоканал КУ» наблюдается дефицит квалифицированных кадров (что явилось следствием кризиса системы среднего профессионального образования, падения престижа рабочих профессий привели) предприятием активно сотрудничает с учебными заведениями. Порядок привлечения и отбора практикантов регламентируется положением о порядке стажировки). Чаще всего в АО «Водоканал КУ» принято закрывать вакансии прежде всего за счет внутренних кандидатов. Но при этом предприятие активно сотрудничает с кадровыми агентствами.

Основанием для начала работы по вакансии является заявка на подбор, в которой фиксируются все договоренности между заказчиком (руководителем - инициатором поиска) и исполнителем (сотрудником, ответственным за подбор). Зачастую руководители подразделений сомневаются в необходимости такой заявки, считают, что на ее заполнение нет времени - у сотрудников и без того хватает дел.

В заявку включаются следующие разделы:

- условия формирования вакансии;
- наименование должности, подразделение, статус, количество штатных единиц;
- основные и дополнительные задачи, которые будут поставлены перед новым сотрудником;
- требования/компетенции;
- условия работы;
- условия подбора;
- условия работы над заявкой;
- подписи заказчиков и исполнителей.

Заявка заполняется на все виды вакансий:

- плановые - предусмотренные планом подбора персонала;
- внеплановые - появившиеся в связи с увольнением сотрудника, переводом на другую должность либо введением дополнительных штатных единиц или новых должностей, не предусмотренных планом подбора.

Требования, перечисленные в заявке на подбор, согласуются с непосредственным руководителем кандидата, далее уточняется портрет идеального кандидата, а также обсуждаются источники поиска (возможность внутреннего найма, привлечения кадрового агентства и т.д.). Если сотрудник отдела кадров понимает, что завышение требований усложнит поиск, увеличит стоимость специалиста и сроки закрытия вакансии, то он обсуждает ситуацию с руководством, чтобы избежать вероятного конфликта.

В АО «Водоканал КУ» практикуются следующие этапы отбора,

принятые в компании:

- первичный отбор (по резюме);
- телефонное интервью;
- собеседование со специалистом отдела кадров;
- собеседование с непосредственным руководителем;
- собеседование с генеральным директором (при необходимости);
- оценочные процедуры и т.д.

Последовательность и количество этапов зависят от категории персонала. При массовом подборе в АО «Водоканал КУ» проводится групповое интервью (с несколькими кандидатами), для топ-менеджеров обязательным является собеседование с генеральным директором.

На этапе собеседования со специалистом отдела кадров возможно заполнение анкеты кандидата, если резюме недостаточно полное или необходимо найти кандидатов на рабочие специальности. Кроме того, некоторым руководителям АО «Водоканал КУ» удобнее работать с анкетой, поскольку информация в ней представлена в определенной последовательности, что значительно сокращает временные затраты на ее изучение.

В ходе собеседования специалист отдела кадров оценивает соответствие кандидатов требованиям заявки, обсуждает вопросы вознаграждения, рассказывает о компании (история, миссия, причина открытия вакансии), заполняет оценочный лист (таблица 2.4). непосредственный руководитель будущего сотрудника оценивает прежде всего профессиональные качества работника.

Таблица 2.4

Оценочный лист качеств кандидата в АО «Водоканал КУ»

	Наименование	Оценка(1 - 5)
Компетенции	1.	
	2.	
	3.	
	4.	

	5.	
Мотивация	Указывается без оценки, например материальная, на достижение результата, на карьерный рост	
Результаты психологического тестирования		
Результаты профессионального тестирования		

Для оценки кандидатов применяются следующие оценочные процедуры:

- профессиональный тест - структурированный перечень вопросов, направленный на оценку формализованных знаний в конкретной профессиональной области;

- психологический тест - структурированный перечень вопросов, позволяющий выявить психофизиологические и личностные характеристики;

- изредка (для ключевых руководителей и очень редких специалистов) применяется метод комплексной оценки персонала, который заключается в определении уровня развития компетенций у работника посредством наблюдения за его поведением в деловых играх и специально смоделированных ситуациях.

Кандидаты оцениваются по пятибалльной системе, где 1 - самая низкая оценка, а 5 - оценка кандидата, которого большинство работодателей с удовольствием возьмут на работу, даже если у них нет открытой вакансии.

Оценка проводится по следующим критериям:

- уровень образования;
- специализация;
- профессиональный опыт;
- менеджерский опыт (управление людьми);
- знание иностранных языков;
- наличие сертификатов;
- зарплатные ожидания.

Был проведен анализ результатов оценки 120 кандидатов за 2021 г. (рисунок 2.2).

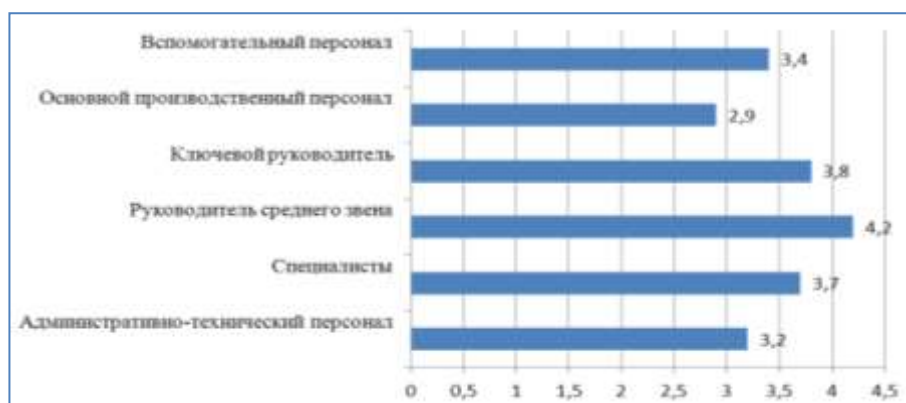


Рисунок 2.2 - Результаты оценки кандидатов на должности АО «Водоканал КУ» в 2021 г.

Средняя оценка кандидатов продемонстрировала, что в данный момент самые квалифицированные кандидаты представляют сферу руководства среднего звена, затем идут ключевые руководители и специалисты. Наименее качественные кандидаты среди основного производственного персонала.

В АО «Водоканал КУ» используется предложение о работе, в котором фиксируют все устные договоренности с кандидатом: информацию о наименовании должности, структурного подразделения, должностных обязанностях, социальном пакете, дате выхода на работу и т.д. Как правило, оно составляется руководителем, согласовывается с генеральным директором и передается специалисту по подбору, который, в свою очередь, направляет его кандидату.

После того как соискатель принял предложение о работе, подготавливается рабочее место, уведомляется системный администратор (для выделения компьютера, подключения к сети, электронной почте), бухгалтерия.

Наибольшей сложностью представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона — руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации. Другой причиной существенных недостатков в найме кадров высшего эшелона является стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным

отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

В АО «Водоканал КУ» существуют следующие проблемы в области найма персонала: несоблюдение процедур найма, отсутствие контроля за заполнением вакантных мест, испытательный период не сопровождается оценкой, неразработанная система оценки профессионального уровня кандидатов, неразработанная система оценки личностных качеств кандидата и его соответствия принятому стилю взаимодействий в подразделениях.

## **2.2. Рекомендации по внедрению быстрого найма персонала в АО «Водоканал КУ»**

Процесс найма персонала — один из проблемных и в то же время один из самых необходимых процессов в жизни организации. Важная задача менеджера кадровой службы АО «Водоканал КУ» - оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низкочувствительными без потери качества.

Один из путей к этой цели - планирование и бюджетирование. Планирование не сводится только к составлению кадрового плана с заранее обозначенными датами, к которым необходимо заполнить те или иные вакансии. Оно предполагает более глубокий анализ реальных потребностей в персонале. Зачастую новую должность создают просто потому, что могут себе это позволить. На самом деле необходимо идти от нормирования труда, анализа трудозатрат и эффективности использования рабочего времени.

Это довольно сложные процессы, но только они позволяют определить, действительно ли необходима эта должность и в какой момент она реально должна быть заполнена. После того, как руководство компании убедилось, что это рабочее место действительно нужно, определилось со сроками, можно составлять кадровый план.

Кадровый план необходим для того, чтобы позволить описать оптимальные, реальные и предельно допустимые сроки закрытия той или иной вакансии, а также сопоставить загруженность по подбору персонала в различные моменты времени. Итак, имеется в наличии кадровый план. Например, на квартал. Когда же начинать подбор? За неделю, за месяц, за квартал до оптимального срока? На самом деле, четкого ответа на этот вопрос не существует. Много зависит от того, о какой вакансии идет речь. Специфика подбора руководителей и редких специалистов заключается в том, что переговоры с ними бывают очень продолжительными, обе стороны многократно проверяют друг друга, прежде чем дать положительный ответ.



Обе стороны готовы ждать. Поэтому если в плане - заполнение вакансии финансового директора, то можно начать подбор и за три месяца.

Планирование должно включать в себя не только сроки, но и методы поиска персонала. Чем больше времени на поиск, привлекательнее условия и благоприятнее для работодателя ситуация на рынке, тем больше вариантов. Следовательно, тем меньше затрат на подбор персонала понесет компания. Здесь как раз находится точка пересечения вопросов планирования и бюджетирования в подборе персонала. Эти два процесса не могут быть разделены.

Чем более грамотно составлен план, тем большие возможности варьировать методы поиска и, следовательно, использовать низкочастотные технологии.

Высокая текучесть персонала - глобальная и порой неразрешимая проблема для организации. Обычно нет одной «самой главной» причины, обусловившей такую ситуацию, действует целый комплекс факторов. Однако каждый из этих факторов можно рассмотреть отдельно.

Текучесть персонала должна рассматриваться во взаимосвязи как с общей стратегией подбора, действующей в организации, так и с конкретными тактическими особенностями подбора на разных уровнях организации.

Если работники уходят уже в течение первых недель знакомства с компанией, то это, в подавляющем большинстве случаев, - издержки подбора.

Причины этого явления обычно следующие:

#### 1. Стихийный подбор

Заключается в фактическом переборе кандидатов. То есть делается ставка на то, что «хорошие» сами приживутся, а «плохие» сами уйдут. В итоге смена нескольких работников на одной должности в течение одного-двух лет рассматривается как вполне нормальное явление.

#### 2. Отсутствие единых стандартов подбора, принятых в организации

В этом случае берутся работники «под конкретную вакансию», без оценки того, насколько они в целом соответствуют целям, задачам и культуре

организации. В итоге -персонал компании является довольно пестрой массой, противоречиво реагирующей на одни и те же события, как внутренней жизни компании, так и изменений внешней среды.

При таком принципе формирования организации затрудняется возможность для руководства компании выдерживать какой-либо определенный, четкий курс развития внутри своей отрасли.

### 3. Несбалансированный процесс принятия решений по кандидату

Выражается в неотработанности самой схемы принятия решения. Например, когда на одну и ту же позицию разных кандидатов смотрят разные руководители, причем иногда - один, а иногда - поэтапно трое.

Сюда же можно отнести чрезмерную длительность принятия решения - принятие итогового решения по кандидату в течение двух и более недель, что нецелесообразно по большинству позиций.

4. Незаботанная система оценки профессионального уровня кандидатов

5. Незаботанная система оценки личностных качеств кандидата и его соответствия принятому стилю взаимодействий в компании (подразделении)

## **Направления совершенствования процесса найма персонала в АО**

### **«Водоканал КУ»**

Разработка стратегии и тактики найма - важная составная часть работы с персоналом в целом, и должна разрабатываться отдельно для АО «Водоканал КУ» с учетом ее особенностей.

Можно выделить общие, вполне универсальные, пути коррекции перечисленных выше проблем.

#### 1. Выработка единого стандарта найма.

Имеется в виду вычленение ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в компании. Это - не портрет «идеального кандидата вообще», а именно — подходящего для данной конкретной компании, с ее реально существующей корпоративной культурой.

Единый стандарт подбора позволит постепенно сделать менее

«разношерстным» персонал организации, унифицировать корпоративную культуру, сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей. Воспитание у линейных руководителей ответственности за принимаемые ими решения о приеме в подразделение того или иного сотрудника. Прекращение тактики «перебора» сотрудников по принципу «кому надо - приживется, а если нет - так мы новых найдем».

3. Разработка и внедрение единого механизма принятия решения по кандидатам.

Это значит, что должно быть четко решено и отработано на практике, во сколько этапов происходит подбор кандидатов (обычно более трех этапов - нецелесообразно), кто конкретно принимает решения по кандидатам на конкретные позиции, в каких случаях решение принимается единолично, в каких - коллегиально.

Должны быть продуманы варианты действия в ситуациях, когда работника, уполномоченного принимать решение, нет на месте несколько дней. Здесь разумнее назначить достаточно авторитетного «замещающего», чем откладывать принятие решения до возвращения уполномоченного лица.

4. Прием на работу грамотного специалиста по подбору персонала.

Задачи этого специалиста — разработка системы оценки личностных качеств кандидата (в соответствии с единым стандартом подбора и особенностями конкретной вакансии), разработка схемы оценки профессиональных качеств кандидата (с вычленением тех составных частей и сфер, которые может достаточно квалифицированно оценить сам HR-специалист, и тех, для оценки которых нужно обязательное привлечение специалиста отрасли, руководителя соответствующего подразделения). Соответственно, разрабатывается схема взаимодействия HR-специалиста с руководителями различных подразделений.

Важный момент в данном случае - это соблюдение оптимальной

«планки» подбора. То есть принимаемый на работу специалист должен, с одной стороны, быть не ниже искомого профессионального уровня, с другой — не быть «переросшим» настолько, что ему уже неинтересно этим заниматься. Этот момент выверяется по каждому кандидату, неоднозначные случаи обсуждаются с руководителем соответствующего подразделения.

5. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.

Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересована компания, на всех этапах взаимодействия с ним — от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Часто лучше оставить об организации просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к сотрудничеству путем дезинформации, в итоге чего через месяц он опять будет искать работу, активно выплескивая свое недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. Естественно и закономерно, что в последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, компания медленно, но верно теряет свою репутацию.

6. Планирование потребностей в персонале заранее.

Если новый сотрудник нужен в связи с увольнением прежнего, то, как правило, есть около двух недель для подбора нового специалиста, пока прежний сотрудник «дорабатывает» обязательные две недели. Разумеется, здесь могут быть различные неожиданности, но случаи «аврального» подбора в связи с увольнением старого специалиста должны быть минимальны.

Исключение работников из постоянного штата компании должно иметь соответствующие мотивы. Отправной точкой являются именно потребности организации.

Внедрение предлагаемого инструмента «быстрого найма» – аутстаффинга даст возможность достижения различных целей:

- оптимизация штатного расписания;
- сокращение расходов на персонал;
- упрощение приема на работу иностранцев;
- оптимизация налогообложения и др.

В зависимости от того, какая цель является для компании приоритетной, подбирается соответствующая схема вывода работников за штат. Чтобы начать использовать многочисленные преимущества аутстаффинга, нами рекомендуется следующий порядок внедрения «быстрого найма»:

- найти достойного подрядчика;
- подать ему запрос на переоформление персонала;
- подписать договор на оказание услуг;
- прекратить официальные отношения с работниками;
- привлечь сотрудников к временной занятости.

Достойный подрядчик — профессиональное аутстаффинговое агентство, прошедшее аккредитацию на ведение кадровой деятельности. Предпринимателю важно выбрать из множества бизнес-партнеров в регионе именно того, который оказывает максимально качественный сервис по умеренной стоимости.

После этого нужно подать запрос в избранное агентство, осветив цели и потребности компании. Основываясь на богатом практическом опыте, подрядчик подберет наиболее подходящую схему вывода работников за штат. Когда все условия партнерства утверждены, их остается зафиксировать в двустороннем договоре аутстаффинга. Затем сотрудники увольняются из организации, оперативно переоформляются в агентство и поступают в распоряжение компании в субподрядном порядке.

Ситуации такого рода можно смягчить за счет правильного формирования кадрового резерва и внедрения принципа взаимозаменяемости сотрудников на тех участках работы, где это вообще возможно.

Все потребности в новых сотрудниках, связанные с развитием организации, либо с «вдруг» возникшими планами развития, могут и должны планироваться заранее. Грамотная кадровая политика — одно из условий качественного развития организации. Торопливый и поспешный наем новых сотрудников в связи с развитием новых направлений порой ставит под удар само это развитие.

## Выводы по второй главе

В первом параграфе главы «Анализ организации найма персонала в АО «Водоканал КУ» произведена оценка кадрового состава базы исследования. Исследуемым предприятием стало крупнейшее на Среднем Урале предприятие по обеспечению водой населения и организаций АО «Водоканал».

В октябре 2021 г. была проведена аудит найма персонала в АО «Водоканал КУ» с целью выработки согласованного с руководством плана мероприятий по совершенствованию системы работы кадровой службы АО «Водоканал КУ».

В ходе работ были выполнены следующие задачи:

1. Проведен первичный анализ документации, регламентирующей работу сотрудников кадровой службы по найму персонала;
2. Проведен анализ функциональной загрузки сотрудников кадровой службы по найму персонала;
3. Проведен анализ технологий и процессов работы кадровой службы на предмет их соответствия требованиям действующего законодательства, требованиям локальных нормативных актов, организацией аналогичных процессов в других организациях;
4. Проведен первичный анализ программного обеспечения, используемого для оформления кадровой документации по найму персонала.

Для сбора необходимой информации были применены следующие методы сбора данных: интервью, наблюдение за работой сотрудников кадровой службы, анализ локальной нормативной документации.

Текущая численность отдела кадров в настоящий момент в целом соответствует действующим нормативам. Однако из-за отсутствия формализованной системы внутренних коммуникаций между кадровой службой и другими структурными подразделениями АО «Водоканал КУ», предоставления руководителями структурных подразделений необходимой информации и визирования проектов кадровых документов с опозданием

деятельность сотрудников кадровой службы носит авральный характер, что регулярно приводит к их перегрузкам.

Поскольку АО «Водоканал КУ» наблюдается дефицит квалифицированных кадров (что явилось следствием кризиса системы среднего профессионального образования, падения престижа рабочих профессий привели) предприятием активно сотрудничает с учебными заведениями. Порядок привлечения и отбора практикантов регламентируется положением о порядке стажировки). Чаще всего в АО «Водоканал КУ» принято закрывать вакансии прежде всего за счет внутренних кандидатов. Но при этом предприятие активно сотрудничает с кадровыми агентствами.

Во втором параграфе главы «Рекомендации по внедрению быстрого найма персонала в АО «Водоканал КУ» на основании выявленных проблем предложено внедрение «быстрого найма» на основании технологии аутстаффинга. Внедрение предлагаемого инструмента «быстрого найма» – аутстаффинга даст возможность достижения различных целей: оптимизация штатного расписания; сокращение расходов на персонал; упрощение приема на работу иностранцев и оптимизация налогообложения.

В зависимости от того, какая цель является для компании приоритетной, подбирается соответствующая схема вывода работников за штат. Чтобы начать использовать многочисленные преимущества аутстаффинга, нами рекомендуется следующий порядок внедрения «быстрого найма»:

- найти достойного подрядчика;
- подать ему запрос на переоформление персонала;
- подписать договор на оказание услуг;
- прекратить официальные отношения с работниками;
- привлечь сотрудников к временной занятости.

Достойный подрядчик — профессиональное аутстаффинговое агентство, прошедшее аккредитацию на ведение кадровой деятельности. Предпринимателю важно выбрать из множества бизнес-партнеров в регионе



именно того, который оказывает максимально качественный сервис по умеренной стоимости.

После этого нужно подать запрос в избранное агентство, осветив цели и потребности компании. Основываясь на богатом практическом опыте, подрядчик подберет наиболее подходящую схему вывода работников за штат. Когда все условия партнерства утверждены, их остается зафиксировать в двустороннем договоре аутстаффинга. Затем сотрудники увольняются из организации, оперативно переоформляются в агентство и поступают в распоряжение компании в субподрядном порядке.

Ситуации такого рода можно смягчить за счет правильного формирования кадрового резерва и внедрения принципа взаимозаменяемости сотрудников на тех участках работы, где это вообще возможно.

## Заключение

Наем — система методов своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании. Цикл найма по вакансии считается завершенным не при выходе нового сотрудника на работу, а в момент принятия положительного решения о прохождении им испытательного срока. Именно поэтому система найма неразрывно связана с системой адаптации и не может формироваться отдельно от нее. Адаптация — комплекс мер, позволяющих ускорить процесс вхождения нового работника в компанию и в минимальные сроки помочь ему достигнуть высокой эффективности производственной деятельности. Система найма строится из трех основных блоков:

- 1) формирование стратегии, политики и процедуры найма;
- 2) реализация технологий системы найма;
- 3) оценка эффективности работы системы найма и внесение соответствующих корректировок в стратегию и технологии работы системы найма.

При аудите управления персоналом могут быть выявлены многочисленные ошибки в построении системы найма:

- ошибки формирования заявок, когда найм по одной должности безуспешно продолжается месяцами, а количество просмотренных кандидатов измеряется сотнями;
- ошибки системы отбора, что приводит к разочарованию в профессионализме или личностных качествах работников;
- ошибки работы с кандидатами, когда новые работники по прошествии месяца с удивлением узнают, что условия их работы и оплата не соответствуют ожиданиям, и т.п.

При оценке эффективности отбора аудитор выясняет, имело ли место стремление руководителей к поддержанию или расширению сферы своего влияния. Это происходит тогда, когда решения о заполнении той или иной

должности принимаются в целях укрепления позиций того, кто это решение принимает, когда выбор кандидатуры на вакантную должность определяется личными симпатиями, лояльностью к начальнику, а не компетентностью и уровнем профессионализма. Если на предприятии имеет место такая практика, то появляются различные слухи, ухудшается морально-психологический климат в коллективе, возникают недоверие и зависть. В результате снижается заинтересованность у сотрудников в результатах производства, падает производительность труда.

При оценке эффективности системы управления наймом следует особо тщательно проанализировать информацию о причинах увольнения работников в течение года после приема их на работу. О качестве управления наймом свидетельствуют и данные о том, как воплотились в жизнь надежды вновь принятых работников, сохранение или улучшение/ухудшение морально-психологического климата в коллективе, соблюдение процедур найма и наличие задокументированной оценки по результатам испытательного периода.

## Список использованных источников

1. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: учебное пособие / под ред. проф. А.И. Рофе. - М.: МИК, 2018. – 428 с.
2. Аскарлова В.В. Наем персонала: проблемы и пути решения // Отдел кадров коммерческой организации. - 2021. - №5. - С. 71 - 78.
3. Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие / под ред. проф. Шлендера. - М.: Вузовский учебник, 2011. – 228 с.
4. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В.Никонова. - М.: Экзамен, 2012. – 336 с.
5. Барчан, Н.Н. Эффективность набора и подбора персонала: системный аспект / Н.Н. Барчан // Образовательная среда сегодня и завтра. Сборник научных трудов X Всероссийской научно-практической конференции под общей редакцией Г.Г. Бубнова, Е.В. Плужника, В.И. Солдаткина. М., 2015. С.177-180.
6. Баскина Г. Техники успешного рекрутмента. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – 268 с.
7. Беляева, С.В., Смирнова, О.П. К вопросу отбора и оценки кандидатов на вакансию в кадровом менеджменте / С.В. Беляева, О.П. Смирнова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2017. № 40. С. 80-82.
8. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: Интерпрессервис, 2019. – 408 с
9. Болтенкова, Ю.С. Совершенствование системы подбора персонала в организации: Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. Материалы 14-ой региональной научно-практической конференции (20 мая 2016 г.) / Под редакцией д.э.н. А.В. Полянина. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. – 336 с.
10. Воронина Л.И. Аудиторская деятельность. Основы организации / Л.И. Воронина. - М.: ЭКСМО, 2017. – 282 с.

11. Голубихина Е. Как оптимизировать процедуры найма персонала // Кадровик. - 2014. - №3. - С. 200 - 203.
12. Демина, Н. В. Специфика системы отбора персонала в американских компаниях / Н.В. Демина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 8. – С. 61–65.
13. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник /И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, С.М. Талтынов и др.; ИНФРА -М; Москва 2016. -569с.
14. Ерохина Р.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии : учеб. пособие / Р.И. Ерохина, Е.К. Самраилова ; под ред. проф. А.И. Рофе. - М.: МИК, 2010. – 282 с.
15. Жулябин, Д.Ю. О критериях отбора персонала / Д.Ю. Жулябин // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2017. № 4 (23). С. 120-123.
16. Журавлев В.П., Карташев С.А. и др. Технологии управления персоналом. – М.: Экзамен, 2012. – 298 с.
17. Залилов, И.Р. Анализ способов (процедур) привлечения персонала / И.Р. Залилов // Синергия Наук. 2017. Т. 1. № 18. С. 360-366.
18. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. – М.: Альпина Букс, 2010. – 282 с.
19. Иванова, О.А., Макушкин, С.А. Ошибки в отборе персонала / О.А. Иванова, С.А. Макушкин // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 3 (14). С. 65-71.
20. Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и за рубежом / А.П. Казакова // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 72.
21. Как подбирают сотрудников в IKEA. Материалы интервьюирования работников / The Village / [Электронный ресурс] / - URL: <http://www.the-village.ru/village/service-shopping/first/143221-kak-podbirayut-sotrudnikov-v-ikea>
22. Как подбирают сотрудников в Uniqlo. Материалы интервьюирования работников / The Village / [Электронный ресурс] / - URL:

<http://www.the-village.ru/village/service-shopping/first/141591-pervye-litsa-kak-podbirayut-prodavtsov-v-uniqlo>

23. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: наем персонала. учеб. пособие / под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2012. – 292 с.

24. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2014. – 228 с.

25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - 6-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2016. - 202 с.

26. Кириллов, А.В. Определение потребности, планирование привлечения, адаптации персонала и расходов на него / А.В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. № 1 (14). С. 119-127.

27. Клеткина, Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения / Н.В. Клеткина // Научный журнал. 2017. № 1 (14). С. 46-50.

28. Колосницына, М.Г. Экономика труда: учебное пособие / М.Г. Колосницына. – М.: Магистр, 2011. – 308 с.

29. Кондратенко, А.А. Интервью как инструмент отбора персонала / А.А. Кондратенко // Подольский научный вестник. 2017. № 2. С. 70-72.

30. Конова, И.В., Шадская, И.Г. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях / И.В. Конова, И.Г. Шадская // Новое поколение. 2017. № 14-2 (4). С. 249-254.

31. Котлячков, О.В. Совершенствование системы найма персонала / О.В. Котлячков // Фотинские чтения. 2017. № 2 (8). С. 90-95.

32. Куанышпаева, А.К. Совершенствование методов отбора персонала в организации / А.К. Куанышпаева // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 75.

33. Кузьминых, Е.В. Внешние источники привлечения кадров в организацию / Е.В. Кузьминых // Human Progress. 2017. Т. 3. № 2. С. 2.

34. Лапочкина, С.В., Алмазова, Е.С. Комплексный подход к профессиональному отбору персонала / С.В. Лапочкина, Е.С. Алмазова //

Успехи современной науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 128-130.

35. Лымарева, О.А. Зарубежный и отечественный подходы к найму персонала: сравнительный анализ / О.А. Лымарева // Экономика устойчивого развития. 2017. № 3 (31). С. 200-205.

36. Ляхова, О.В. Процесс подбора, найма персонала: понятие, этапы, инструменты / О.В. Ляхова // Экономическая среда. 2017. № 3 (21). С. 43-48.

37. Минченко, Е.А. О роли качественного отбора персонала в управлении предприятием / Е.А. Минченко // Новая наука: От идеи к результату. 2017. Т. 1. № 3. С. 79-81.

38. Мухамадиева Л.Н. Нетрадиционные методы отбора персонала и их применение в организации / Л.Н. Мухамадиева // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2017. № 1-1. С. 71-75.

39. Мясоедова Т., Рубан В., Чибисов А. Процедура найма на управленческие должности: пути совершенствования // Кадровик. - 2021. - N 3. - С. 166 - 173.

40. Неклюдова Д.И. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения сотрудников / Д.И. Неклюдова // Инновационная наука. 2016. № 4-1. С. 221-224.

41. Нечаева А.А. Методы отбора персонала / А.А. Нечаева // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 129.

42. Нечаева А.А. Сущность и этапы отбора персонала / А.А. Нечаева // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 128.

43. Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев / под ред. проф. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2011. – 286 с.

44. Новоселов, А.В., Набоков, В.И. Современные методы отбора и оценки персонала / А.В. Новоселов, В.И. Набоков // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 85.

45. Основы управления персоналом: учеб. для вузов / под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2010. - 383 с.

46. Первые лица: Как подбирают продавцов в ФОТТ. Материалы

интервьюирования работников / The Village / [Электронный ресурс] / - URL: <http://www.the-village.ru/village/service-shopping/shops/137653-pervye-litsa-kak-podbirayut-prodavtsov-v-fott>

47. Первые лица: Как подбирают продавцов в Topshop. Материалы интервьюирования работников / The Village / [Электронный ресурс] / - URL: <http://www.the-village.ru/village/service-shopping/service-shopping/135565-pervye-litsa-kak-podbirayut-prodavtsov-v-topshop> 32. Пермяков, А.В. Критерии отбора персонала / А.В. Пермяков // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 134.

48. Пермяков, А.В. Технология отбора персонала / А.В. Пермяков // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 135.

49. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2012. - №5. С. 46 - 52.

50. Прытков, Р.М. Формирование эффективной системы найма персонала на основе системного подхода / Р.М. Прытков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 9. С. 49-53.

51. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) / [Электронный ресурс] - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

52. Рошин, С.Ю., Разумова, Т.О. Экономика труда: экономическая теория труда: учебное пособие / С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова. – М.: Инфра-М, 2011. – 428 с.

53. Смирнова, О.П. Особенности современных нетрадиционных методов отбора персонала / О.П. Смирнова // Успехи современной науки и образования. 2017. Т. 3. № 2. С. 91-94.

54. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2021. - №11. - С. 54 - 64.

55. Тайсумов, М.И. Проблема отбора и подготовки кадров / М.И. Тайсумов // Известия Чеченского государственного педагогического



института. 2017. Т. 13. № 1 (17). С. 211-213.

56. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М.: Дело, 2010. — 336 с.

57. Удинцев, С.Д. Совершенствование процесса найма персонала / С.Д. Удинцев // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 82.

58. Хежева, Л.М. Эффективные методы отбора и подбора персонала на российских предприятиях / Л.М. Хежева // Современные научные исследования и разработки. 2017. № 7 (15). С. 537-539.

59. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. Учебник, СПб.: Питер, 2008. — 308 с.

60. Чернов, А.В., Зарубина, Е.В. Совершенствование методов отбора персонала / А.В. Чернов, Е.В. Зарубина // Молодежь и наука. 2017. № 6. С. 50.

61. Шмерко, Л.С. Внедрение инструментов для отбора персонала в организации / Л.С. Шмерко // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 84.

62. Экономика труда: учебник / под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А. — СПб: Питер, 2011. — 288 с.

63. Ямбухтина, А.С. Современные методы отбора персонала / А.С. Ямбухтина // Аллея науки. 2017. Т. 2. № 14. С. 315-318.

64. Ярмоленко Д. Наем на работу - процедура поиска взаимовыгодных компромиссов // Управление персоналом. - 2012. - №19. - С. 28 - 31.