

Ю.А. ЛУКАШ



РАБОТА ПО ПОДБОРУ, ОЦЕНКЕ И КОНТРОЛЮ ПЕРСОНАЛА

ЮСТИЦ  ИНФОРМ

Москва
2015

Юрий Лукаш

**Работа по подбору, оценке
и контролю персонала**

«Юстицинформ»

2015

УДК 331.108.34+658.3
ББК 65.240

Лукаш Ю. А.

Работа по подбору, оценке и контролю персонала /
Ю. А. Лукаш — «Юстицинформ», 2015

ISBN 978-5-7205-1255-2

Работа посвящена вопросам имиджа организации как работодателя, набора персонала через кадровое агентство, устранения мешающих качественному подбору персонала противоречий, особенностей телефонного интервью с кандидатом на вакансию, интервью с претендентами на вакантные рабочие места, обеспечения трудовой дисциплины, разработки правила внутреннего трудового распорядка, контроля работников фирмы, оценки персонала различными методами, профилактики воровства работниками фирмы и др. Книга рассчитана на предпринимателей, руководителей фирм и предприятий любых форм собственности, руководителей структурных подразделений фирм, менеджеров по работе с персоналом, агентов по подбору кадров и сотрудников кадровых служб и т. д.

УДК 331.108.34+658.3
ББК 65.240

ISBN 978-5-7205-1255-2

© Лукаш Ю. А., 2015
© Юстицинформ, 2015

Содержание

Имидж организации как работодателя	6
Набор персонала через кадровое агентство	11
Как устранить мешающие качественному подбору персонала противоречия	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Ю.А. Лукаш
Работа по подбору, оценке
и контролю персонала:
Производственно-практическое издание
Y.A. LUKASH

SELECTION, EVALUATION AND MONITORING OF PERSONNEL

Production and practical edition

Moscow
YUSTITSINFORM
2015

This book addresses an organization's image as an employer, recruitment through recruitment agency, eliminating factors impeding effective recruitment, features of a telephone interview with a candidate for the vacancy, interviews with applicants for vacant jobs, how to ensure labor discipline, the development of internal regulations, supervision of employees of the company, personnel evaluation by various methods, theft prevention by company employees, etc.

Designed for entrepreneurs, managers of companies and enterprises of any forms of ownership, heads of departments of firms managers of HR, recruitment agents and employees personnel services, etc.

© Limited Liability Company «Yustitsinform», 2015

Имидж организации как работодателя

Имидж организации – это совокупность представлений, которые сформировались о ней в сознании людей. Имидж организации складывается из двух составляющих: внешний имидж – представления людей, которые не работают в организации; внутренний имидж – представления людей, которые работают в компании, т. е. ее работников.

В интересах самой организации формирование общественной оценки ее деловой репутации и имиджа (места в обществе, престижа) не должно строиться на желаемом и приукрашенном поведении, т. к. заинтересованные лица всегда могут выяснить истинное положение дел.

Положительный имидж организации как работодателя способствует привлечению на вакантные рабочие места лучших специалистов, мотивирует работников работать с полной отдачей, снижает текучесть кадров. Своему имиджу уделяют большое внимание не только «топовые» организации, компании-лидеры. Заботятся о своей репутации практически все фирмы, которым не безразлично их положение на рынке.

Руководитель и HR-специалист в первую очередь должны заботиться о том, чтобы внутренний имидж организации не расходился с теми представлениями, которые стремятся создавать в общественном мнении «внешние имиджмейкеры»: отделы развития, маркетинга и рекламы. Несоответствие внешнего образа внутреннему содержанию может сформировать об организации неблагоприятное впечатление и отпугнуть клиентов, соискателей вакансий, партнеров по бизнесу. Хорошая репутация организации стоит дорого, поэтому нужно стремиться к тому, чтобы укреплять положительный имидж и работать над тем, чтобы позитивные представления об организации соответствовали действительности.

Как известно, любая информация об организации, которая проникает во внешнюю среду, формирует ее имидж. Поэтому ответственным за облик организации смело можно назвать каждого ее сотрудника – от генерального директора до курьера. Особенно важно создавать положительный имидж, если при подборе персонала компания взаимодействует с кадровыми агентствами. Если, например, рекрутеры получают жалобы от соискателей вакансий на то, что реальное положение дел в организации не соответствует ее внешнему имиджу, то, заботясь о собственной репутации, кадровое агентство может перестать сотрудничать с компанией и внести работодателя в так называемый черный список. В такой ситуации искать работников через агентства по подбору персонала будет достаточно трудно. Поэтому менеджер по персоналу должен заботиться о том, чтобы у работников складывалось правильное представление об имидже организации на протяжении всего периода работы.

Нередко кандидат на вакантное рабочее место не знает ничего об организации, в которой собирается работать, и не пытается собрать о ней первоначальные сведения. В этом случае от того, как сложится первая беседа с будущим руководителем или представителем службы персонала, будет зависеть представление человека о компании. Соискатели при первой встрече обращают внимание на все: как выглядит офис, как ведут себя сотрудники, как оборудованы помещения, насколько доброжелательно обращаются к посетителям в первые минуты разговора. Часто именно на основе первого впечатления человек принимает решение о своей работе в организации, если ему предложат там должность. Поэтому не только HR-специалист, но и представители службы охраны, секретари в приемной должны соблюдать основные правила деловой этики, быть приветливыми, четко и вежливо отвечать на любые вопросы. Если в компании есть специальная комната для посетителей – переговорная, позаботьтесь о том, чтобы она была хорошо освещена, всегда убрана. Хорошо, если она будет оборудована кондиционером. Со вкусом подберите мебель, на стол или специальную информационную стойку положите свежие рекламные материалы (буклеты, журналы), которые можно не просто посмотреть, но и взять с собой. Как уже было сказано, очень важно, чтобы впечатление о компании, которое

складывается у человека на первом собеседовании, затем не вступило в противоречие с реальным положением дел. Ведь когда человек становится сотрудником компании – при оформлении на работу и в период адаптации – он начинает видеть компанию изнутри, и если внешний и внутренний имидж сильно разнятся, это может послужить одной из причин скорого увольнения.

В работе над имиджем очень важно наладить систему информирования персонала о событиях, происходящих в организации. Информационная изоляция негативно сказывается на всех без исключения работниках. Информировать коллектив надо о планах развития компании, ее достижениях в целом и отдельных ее работников, о любом позитивном событии в коллективе: юбилее, свадьбе, рождении ребенка. Для этих целей могут быть использованы корпоративные газеты, доски объявлений, сообщения на собраниях. Кроме того, с первых дней работы работники должны видеть, что в компании существует корпоративное единство, здоровая деловая атмосфера, межличностные конфликты если и возникают, то быстро и позитивно разрешаются. Создание и укрепление корпоративных традиций также положительно влияет на формирование имиджа организации и может способствовать снижению текучести кадров. Как известно, удержать ценного специалиста можно не только заработной платой, но и с помощью «включения» его в корпоративную культуру. Ощутить себя нужным человеком в коллективе работникам помогают корпоративные праздники, тренинги по командообразованию, обучающие мероприятия, совместные поездки на экскурсии, корпоративный отдых и многое другое. Но, даже просто создавая необходимые условия труда и предоставляя работникам положенные льготы, компания укрепляет свою репутацию как добросовестного работодателя. Оплаченный больничный, льготное медицинское обслуживание, путевка в санаторий за счет средств социального страхования в немалой степени способствуют укреплению положительного имиджа организации.

Важно отметить, что одним из наиболее важных инструментов формирования имиджа является процедура увольнения. На первый взгляд это может показаться странным. Однако в этом нет ничего странного – скорее речь может идти о чем-то непривычном. Дело в том, что важным обстоятельством является то, с каким впечатлением работник покинет компанию, как он будет потом о ней вспоминать. И впечатление это во многом зависит именно от менеджера по персоналу. Последнему, прежде всего, необходимо выяснить причину ухода. Если работник всегда был лоялен по отношению к компании, но, например, получил предложение занять выгодную позицию в другой организации с более высокой зарплатой и перспективой карьерного роста, то вряд ли что-то будет угрожать имиджу фирмы. Такой работник не будет говорить о том, какие «ужасные» порядки приняты в организации. Но если работник собрался уходить после конфликта, с претензиями к своему руководителю и коллегам, в этой ситуации репутация компании может пострадать. Нужно постараться устранить последствия конфликта, поговорить с работником. Увольняющиеся работники, как правило, рассказывают «все хорошее», что, по их мнению, происходит в коллективе. Самое дорогое, как известно, это информация. Надо попробовать использовать и эту информацию – например, проанализировать причины, по которым происходят те или иные негативные события, и попробовать создать условия, чтобы такого не происходило в дальнейшем.

В каждой компании, чем бы она ни занималась, на мой взгляд, обязательно должна существовать программа адаптации новых сотрудников: первое знакомство с компанией на уровне информационных материалов, положений корпоративного кодекса и программой наставничества. Важно ознакомить новичка с его профессиональными обязанностями, с коллективом, пригласить на какие-то неформальные мероприятия: поиграть в футбол, сходить в театр или выпить пива, в конце концов, через неформальные контакты человек лучше всего адаптируется в новом коллективе. Однако важно следить за тем, чтобы не образовывались внутрикорпоративные группировки, враждебные или пассивно враждебные стратегической линии руковод-

ства! Поэтому в компании обязательно должны быть сотрудники, отвечающие за адаптацию, за наставничество и правильную организацию работы на новом месте.

Вообще, имидж организации – это даже не просто совокупность многих факторов, а результат их влияния. А он, как известно, может быть как положительным, так и отрицательным.

К факторам, влияющим на имидж организации, относятся следующие обстоятельства:

1) внешний имидж:

- качество продукта, который создает (реализует, продвигает) компания;
- умение компании поддерживать деловые отношения с партнерами и клиентами;
- социальная политика компании (участие в благотворительных акциях);
- финансовая стабильность;
- внешний вид офиса;
- реклама компании;

2) внутренний имидж:

- социально-психологический климат в коллективе;
- мотивация персонала, отношение к служебным обязанностям;
- внешний вид сотрудника;
- политика компании в области развития и обучения персонала;
- политика компании в области планирования карьеры и создания системы поощрений.

Кстати, внутрифирменный аудит повышает имидж организации, причём, как внутренний, так и внешний.

Стремясь обеспечить себе достойный имидж и привлечь клиентов, многие фирмы проводят большие рекламные кампании, всевозможные розыгрыши призов. Однако истинное лицо фирмы, ее имидж и уважение к клиентам или персоналу отражается, прежде всего, в договорах, а не в красочных проспектах, колоритных видеофильмах или завлекающих речах менеджеров. Сама фирма должна быть заинтересована в том, чтобы, в частности, не только предлагаемый ею продукт, но и форма этого предложения (т. е. содержание договора) не наносили вреда ее репутации. Кроме того, сама реклама также имеет свои особенности, которые должны найти отражение в условиях договора, касающихся содержания и размещения информации о рекламируемом товаре, работах, услугах и создании имиджа фирмы-производителя. Презентация является одной из действенных форм рекламы, т. к. формирует имидж организации и способствует продвижению товаров на рынке.

Одним из важных элементов в создании и защите имиджа организации является знак фирмы или товарный знак (знак обслуживания). Термин «товарный знак», в некоторых странах чаще – «торговая марка», известен практически любому потребителю товаров и услуг. В нашей стране не всякий потребитель товаров и услуг имеет достаточное представление о товарном знаке (что он означает, какие экономические и правовые аспекты связаны с его использованием и т. д.). Использование товарного знака и знака обслуживания с целью отличия товаров и услуг одних организаций от однородных товаров и услуг других организаций напрямую связано с имиджем субъекта – владельца знака и с его деловой репутацией на рынке. Если товару на рынке сопутствует успех, он имеет высокую репутацию, то всегда найдутся подобные ему товары, повторяющие его пользующийся популярностью образ. Поэтому брэндинг – постоянно развивающаяся деятельность. Чтобы оставаться мощным фактором конкурентоспособности, брэнд требует постоянных инвестиций, не только денежных, но и интеллектуальных. Эффективная реализация брэндинга – сложный процесс, результативность которого зависит в т. ч. и от умения работать с интеллектуальной собственностью, товарными знаками.

В конкретном деле всегда важны детали. Умение свободно держаться перед клиентами – это, несомненно, важная составляющая имиджа успешности не только самого представителя организации, но и представляемого им субъекта.

Немаловажную роль играют визитные карточки. Они необходимы должностным лицам для работы, в т. ч. для создания имиджа фирмы.

В рамках рассматриваемого круга вопросов напомним, что понятие «имидж фирмы» или «деловая репутация» (goodwill) упомянуто в п. 55 Положения по ведению бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, которым деловую репутацию организации разрешено включать в состав нематериальных активов. В денежном выражении деловая репутация фирмы равна положительной либо отрицательной разнице между покупной стоимостью (этот вид нематериального актива может быть у организации, которая купила другую фирму) и рыночной стоимостью приобретенной организации. Брэнд, включенный в стоимость приобретенного предприятия, отражается как актив, если ценность брэнда значительна и предполагается его долгосрочное использование. Приобретенный брэнд признается только тогда, когда можно выделить название товара и определить доход, получаемый от его использования, а также, если брэнд может быть продан отдельно от всего остального бизнеса и приносит доход сверх того, который был бы получен от аналогичного продукта без брэнда. Подавляющее большинство соискателей вне зависимости от пола, возраста, образования, профессии предпочли бы работать в «брендовой» компании, неважно, иностранной или российской. Причем, в ряд «брендовых» попадают те компании, имена которых, что называется, на слуху, чьи торговые марки активно рекламируются на TV, в печати, средствами наружной рекламы. Работать в известной компании считается престижным. Кандидаты на вакансии все чаще хотят иметь дело с «белыми» зарплатами, компенсационными пакетами, трудовыми контрактами, где все четко прописано. По-прежнему есть компании-«бренды», работа в которых украшает послужной список – как правило, это не только престижное упоминание в резюме, но и очень полезная школа.

Направление части финансовых резервов на вложения в спонсорскую, меценатскую и благотворительную деятельность не только социально значимо. Она и прямо, и косвенно работает на имидж организации, что в итоге отражается на доверии к ней и к производимой ею продукции, а конечным результатом является рост объема продаж и прибыль, создающие базу улучшения использования имущества, трудовых ресурсов и т. п. как универсального средства повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации.

Сотрудники организации должны доверять своему «второму дому». Только выполнение договоренностей создает климат доверия, открывает поле для творчества, для коммуникации и эффективной работы.

Цивилизованность работодателя предполагает честность при найме, в т. ч. реальное определение задач и перспектив, ресурсов и т. п. К категории цивилизованных работодателей можно отнести организации, с уважением относящиеся к интересам своих сотрудников и отдающие себе отчет в том, что кадры решают все. В таких компаниях сотрудник социально защищен. Организация заботится о его развитии и обучении, делая инвестиции в будущее. Таким образом, соблюдаются интересы и сотрудника, и работодателя: первый получает возможность роста и определенные гарантии, а второй – мотивированного профессионала, развивающегося в едином направлении с организацией. В таких организациях низка внешняя ротация (текучесть) кадров, и лучшие специалисты, заинтересованные в долгосрочном сотрудничестве, отдают предпочтение предложениям именно от таких организаций.

Современным цивилизованным работодателем сегодня можно назвать компанию, которая может заинтересовать потенциального сотрудника своим именем, политикой развития, прозрачностью внутрикорпоративных процессов, и при этом она должна предлагать потенциальным и имеющимся сотрудникам следующие условия:

- 1) полностью официальная зарплата;
- 2) четкая система премирования;

3) расширенный социальный пакет, в который, как правило, входят медицинские страховки на сотрудника и на одного/ нескольких членов семьи, оплата питания, оплата мобильных телефонов и др.;

4) программа развития и обучения сотрудников;

5) разработка и принятие достаточно четкого регламента, в котором указаны права и обязанности работника и работодателя;

6) наличие в компании HR-подразделения во главе с директором по персоналу, функции которого заключаются в разработке:

а) внедрения, совершенствования системы мотивации персонала;

б) определения реального вклада каждого сотрудника в деятельность компании;

7) формирование кадрового резерва;

8) прием и адаптация персонала;

9) планирование карьеры и мониторинг настроений в коллективе, что позволяет избежать общего кризиса мотивации и управленческого хаоса: конфликтов между отделами, несоблюдения трудовой дисциплины, формирования неоправданных ожиданий и пр.

Наибольший интерес вызывают компании с положительной динамикой развития, т. к. это дает сотрудникам дополнительные возможности для профессионального и карьерного роста. Для компаний с выраженной спецификой деятельности (например, IT) большую роль играет бренд, т. к. работа в компании с престижным именем повышает конкурентоспособность самого специалиста на рынке труда.

Конечно же, все работодатели хотят, чтобы у специалиста был значительный опыт работы именно в их отрасли – как минимум, три и более года. Но реально на рынке просто нет таких специалистов в достаточном количестве, поэтому компании вынуждены снижать свои требования к опыту работы именно в данном специализированном секторе. Ожидания кандидатов при этом растут невероятными темпами, эти ожидания не всегда адекватны и соответствуют реальным знаниям и навыкам специалиста. Крупные компании часто просто не в состоянии предлагать зарплату, отвечающую таким пожеланиям, поскольку многие из них имеют корпоративно утвержденные и гармонично распределенные по уровням зарплаты. И в этом случае у небольших и более гибких компаний есть преимущество, потому что они имеют возможность заплатить нужному специалисту столько, сколько он просит.

Набор персонала через кадровое агентство

Одной из наиболее значимых тенденций в сфере рекрутмента является специализация кадровых агентств. Специализация идет по отраслевому принципу или по функциональному (подбор секретарей или продавцов). Специализация обычно выгодна и организации – работодателю, и агентству.

Специализация позволяет хорошо понимать особенности бизнеса и ситуацию в отрасли, иметь представление о ее ключевых игроках и лучших специалистах. Это помогает быстро и качественно закрывать имеющиеся вакансии. Консультантам агентства не нужно объяснять, какие требования предъявляются к специалистам отрасли, какой у них должен быть опыт и навыки, достаточно просто определить приоритеты и особые требования. Обычно сразу показывают «правильных» кандидатов, соответствующих запросам организации. Поэтому, выбирая себе партнера по рекрутменту, надо обязательно обратить внимание на его специализацию и доказанный опыт в этой области. Отметим также, что некоторые позиции, например, административные, не требуют от человека опыта работы именно в данной отрасли, а значит, источником их может служить любой рынок. В этом случае лучше всего приглашать тех, кто сделает этот подбор дешевле и эффективнее.

Функциональная специализация заключается в том, что одни кадровые агентства в основном занимаются поиском топ-менеджеров, другие ищут квалифицированных корпоративных специалистов, третьи подбирают массовый персонал. Обращаясь к рекрутерам с заказом, обязательно надо обращать внимание на то, на подборе кандидатов на вакантные рабочие места какого уровня специализируется рекрутер, поскольку именно это обстоятельство, как правило, влияет на цену оказываемых услуг. В некоторых случаях разумнее иметь нескольких подрядчиков для решения разных задач.

Поскольку работать вместе со всеми по одним и тем же позициям невыгодно, то на большинстве рынков, в т. ч. и на рынке труда, происходит неизбежное разделение полей ответственности и снижение числа партнеров. Если раньше компании-работодатели работали с четырьмя-пятью агентствами, то сегодня обычно ограничиваются одним-двумя, причем, как свидетельствуют результаты исследований, уровень удовлетворенности работой рекрутеров находится в обратной зависимости от их числа.

Качество услуг определяется пониманием рекрутера требований к кандидату (и не только профессиональных, но и личностных). Много проблем возникает именно из-за непонимания работниками агентств корпоративной культуры компаний-клиентов. Поэтому хороший рекрутер, начиная проект, постарается максимально изучить внутреннюю ситуацию на фирме. Именно на основе такого подхода к решению задачи и можно отличить действительно деятельное кадровое агентство от слабого и нерадивого. Желательно организовать рекрутеру встречу со всеми теми людьми, кто будет оценивать кандидата. Особенно это важно для топ-позиций, поскольку вопросы личной совместимости очень важны для успеха топ-рекрутмента. Качество услуг проявляется и в организации процесса взаимодействия рекрутеров с работодателем в процессе выполнения заказа. Сразу надо оговорить порядок взаимодействия: сроки, правила информирования о ходе выполнения заказа и другие важные моменты. Следует иметь в виду, что хорошее агентство само заинтересовано держать клиента в курсе дел, чтобы он знал и понимал, как фактически организован процесс и какая серьезная работа продлевается. Хорошее кадровое агентство времени на информирование клиента не жалеет, поскольку это таким образом оно обеспечивает клиенту возможность адекватного восприятия цены на оказываемые услуги.

При выборе кадрового агентства надо обратить внимание на:

- возраст агентства. Чем дольше агентство работает на рынке, тем больше известно о том, как оно себя ведет и с клиентами, и с кандидатами. Вам проще будет сделать правильный выбор;

- рекомендации других клиентов. Стоит прислушаться к рекомендациям клиентов, партнеров, кандидатов, которые уже работали с тем или иным агентством. Рассказ об успешном опыте подбора работников – один из самых весомых аргументов в пользу выбора рекрутера;

- стоимость услуг. Агентства, которые предоставляют действительно качественные услуги по подбору персонала и обеспечивают максимальное соблюдение этических норм, вкладывают значительные средства в развитие квалификации своих сотрудников, техническое оснащение компании, разработку эффективных методов и технологий работы. Поэтому определите для себя соотношение цены и качества, на которое вы хотите рассчитывать;

- специализацию. Обращаясь в агентство, специализирующееся на подборе сотрудников необходимого вам профиля и уровня квалификации, вы сэкономите свое время, средства и вероятнее всего подберете наиболее подходящего вам работника.

Менеджеру кадрового агентства нужно подробно описать рабочее место будущего работника, особенности позиции и требования к кандидату на вакантное рабочее место и расставить приоритеты. У большинства руководителей возникают проблемы с отбором кандидата из числа предложенных рекрутерами. Как правило, всем руководителям хочется получить идеального работника, и в запросе на поиск кандидатов порой содержатся требования, если и не взаимоисключающие друг друга, то редко встречающиеся в одном и том же человеке. Чтобы обеспечить возможность обоснованного выбора, нужно иметь достоверную информацию о достоинствах и недостатках претендентов на должность и уметь правильно расставить приоритеты. Важно участвовать в собеседованиях с кандидатами на вакантные рабочие места, прежде всего, для того, чтобы оценить, насколько эти люди подходят организации в целом и характеру предполагаемой работы в частности. Разумеется, специалисты кадровых агентств могут проводить первичные интервью с кандидатами без участия представителей работодателя, осуществляя, таким образом, функции «первого сита», но имеет смысл встречаться с наиболее достойными претендентами и делать свой выбор.

Кстати, попутно отметим, что в случае, когда организация принимает на работу людей по всем заявленным в кадровое агентство вакансиям, даже если претендентов было больше, чем по одному на каждую вакансию, по мнению автора, организация имеет право отнести эти затраты на свои расходы, как обоснованные и экономически оправданные, т. к. цель достигнута. Однако одновременное сотрудничество с несколькими кадровыми агентствами приведет к дополнительным затратам работодателя, экономическую обоснованность которых, согласно требованиям п. 1 ст. 252 НК РФ, будет трудно подтвердить налоговым органам.

Целесообразно предусмотреть отдельный пункт договора, обязывающий кадровое агентство представлять работодателю еженедельный отчет об исполнении договора. Как показывает практика, это лучший способ контролировать работу кадрового агентства.

Договор с кадровым агентством может быть заключен на абонентской основе – поиск сотрудников осуществляется постоянно (напр., по отдельным заявкам организации), и при этом срок поиска конкретного сотрудника не ограничен. В таком случае доказать, что договор не выполнен и услуга не оказана очень сложно.

С кадровым агентством может быть заключен договор на оказание консалтинговых услуг, что также не будет противоречить и самой сути отношений. Ведь подбор персонала, который включает составление тестов, работу с резюме кандидатов, проведение собеседований – есть не что иное, как кадровый консалтинг. По крайней мере доказать обратное весьма непросто.

Есть профессии, которые всегда востребованы: бухгалтеры, секретари (в широком смысле слова), торговые представители и/или продавцы товаров и услуг. Есть профессии, где остро не хватает специалистов искомого уровня (напр., в Москве, по оценкам экспертов, высок

спрос на копирайтеров, руководителей крупных IT-проектов, специалистов с успешным опытом создания крупных магазинов и/или сетей). Безусловно, популярны профессии, связанные с рынком высоких технологий и коммерческой деятельностью. Наиболее востребованы специалисты в маркетинге, такие как бренд-менеджеры, account-менеджеры. На финансовом рынке очень востребованы специалисты различного уровня для банков и инвестиционных компаний, большим спросом пользуются HR-специалисты, ну и, конечно же, очень востребованы на рынке IT/Hi-Tech/Telecom специалисты, особенно по внедрению различных ERP-систем, разработчики ПО, системные администраторы.

Можно попробовать найти кадровое агентство, которому надо платить только за подошедших кандидатов. По такому принципу сейчас работают многие крупные рекрутинговые фирмы. В этом случае спорных затрат даже и не возникнет.

В договоре с кадровым агентством формулировку «услуги по подбору персонала» можно поменять на «консультационные и информационные услуги». Такие услуги можно смело учесть при расчете налога на прибыль.

Прежде всего, кадровое агентство предложит заполнить заявку на подбор персонала, в котором необходимо четко сформулировать требования, предъявляемые к желаемому кандидату на вакантное рабочее место. Как правило, заявка состоит из трех частей:

- в первой части заявки излагаются данные о заказчике услуг: организационно-правовая форма компании, ее юридический адрес, область деятельности, штатная численность, контактные телефоны;

- во второй (основной) части перечисляются требования к кандидатам. Наличие определенной профессии, специальности, образования, опыта работы, а также дополнительные навыки, например, владение иностранными языками, умение управлять транспортными средствами. Кроме профессиональных перечисляются и требования к личности сотрудника (пол, возраст, психологические характеристики);

- в третьей части заявки дается развернутая характеристика должностных обязанностей будущего работника, определяется характер предстоящей работы. Например, здесь может содержаться информация о возможных командировках, о сверхурочных работах или о режиме ненормированного рабочего дня, а также данные о заработной плате.

Надо помнить, что заявка представляет собой документ, в соответствии с которым кадровое агентство будет подбирать потенциального работника и именно поэтому, формулируя требования, следует быть предельно точными, чтобы в дальнейшем между работодателем и кадровым агентством не возникло какого-либо недопонимания или конфликта.

Довольно часто фирмам предлагают бесплатно заменить сотрудника, который не прошел испытательный срок. Такая формулировка может дать проверяющим повод обвинить фирму в безвозмездном получении услуг, а это уже внереализационный доход (п. 8 ст. 250 НК РФ), с которого придется платить налог на прибыль. Избежать такой ситуации можно. В договоре с агентством запишите: «расходы на замену сотрудника, который не прошел испытательный срок, включены в стоимость вознаграждения».

Стоимость услуг по подбору персонала – второй момент, который необходимо обсудить с кадровым агентством, а результаты достигнутой договоренности следует оформить совместным документом, который может называться по-разному, например, протокол согласования цены или как-то иначе. В документе необходимо установить общую стоимость всего объема услуг по подбору персонала, а также оговорить, в какую сумму обойдется компании каждый удовлетворяющий ее требованиям кандидат на вакансию. Стоимость услуг по подбору персонала рассчитывается, как правило, с учетом затрат на поиск кандидата и размера заработной платы, которую компания намерена платить своему работнику.

В договоре с агентством может быть написано, что услуга считается оказанной, когда сотрудник зачислен в штат либо только после успешного прохождения работником испытательного

тельного срока. Следовательно, и расходы можно признать только в этот момент, если, конечно, руководство приняло положительное решение и утвердило кандидата в должности. Однако далеко не все новые сотрудники выдерживают испытательный срок. В этом случае некоторые кадровые агентства возвращают фирме часть вознаграждения. Тогда и в бухгалтерском, и в налоговом учёте фирма корректирует свои затраты на сумму возвращенных денег. А как быть с оставшейся частью расходов? Ведь получается, что сотрудника на работу не взяли. Налоговики вновь могут придаться к экономической обоснованности расходов и исключить их из базы по расчету налога на прибыль. Чтобы такой ситуации не возникло, оговорите в контракте с кадровым агентством момент исполнения договора. Он должен быть определен как день выхода кандидата на работу и не зависеть от того, пройдет новый сотрудник испытательный срок или нет.

Обычно опытные кадровые агентства предлагают своим клиентам внести в документ условие о поэтапной оплате услуг или о предоплате, такие условия достаточно разумны и вполне вписываются в рамки закона. Условие об окончательном расчете может быть сформулировано, например, таким образом: «Полный и окончательный расчет по настоящему договору должен быть осуществлен заказчиком не позднее... банковских дней с момента заключения с представленной кандидатурой трудового (гражданско-правового) договора».

Разумеется, условия договора на оказание услуг подлежат обсуждению и согласованию. Причем, добросовестные кадровые агентства редко пользуются шаблонными договорами. Это присуще, как правило, начинающим и малоопытным либо откровенным «рвачам». Дело в том, что в силу специфики качественного подбора персонала применение шаблонных договоров в принципе невозможно: в каждом конкретном случае многое зависит именно от изложенных в договоре конкретных требований заказчика, а они типовыми быть не могут. Хотя, конечно, каждое кадровое агентство имеет свой образец договора, но он применяется только в качестве исходного для последующего развития и уточнения конкретных позиций и условий. Прежде чем поставить свою подпись под договором, необходимо еще раз внимательно ознакомиться с его содержанием.

После того, как кадровое агентство полностью выполнит свои обязательства, предоставив нужного специалиста, а вы в свою очередь подтвердите, что именно такой специалист и требуется вашей компании, сторонам необходимо составить акт сдачи-приема оказанных услуг. Подписывая этот документ, стороны тем самым подтверждают, что все условия договора выполнены, у заказчика и исполнителя нет друг к другу взаимных претензий.

Следует иметь в виду, что предметом договора между фирмой и кадровым агентством является не только достижение конкретного результата (подбор желаемой кандидатуры), но также и действия, которые привели к достижению этого результата, а именно: исследование рынка труда, поиск, анализ, отбор кандидатур, организация собеседования. Эти действия, как правило, должны быть оплачены независимо от того, доволен или нет заказчик результатами поиска. Поэтому главное – на каких условиях заинтересованная фирма заключила договор с кадровым агентством. Стороны вправе сами определить, оплачивается ли процесс поиска сотрудников либо оплата производится только за представленную кандидатуру, отвечающую требованиям заказчика.

Как устранить мешающие качественному подбору персонала противоречия

Понимание того, что роль человеческого потенциала компании становится решающей в современном мире, и это понимание не может сводиться к простой декларации фразы «Кадры решают все». Наем персонала неразрывно связан с перспективами развития бизнеса, поэтому и хорошее кадровое агентство все чаще выступает в роли консультанта по развитию бизнеса.

Если бы математические законы описывали социальные связи и психологию поведения, это очень упростило бы задачу управления персоналом и оптимизации бизнес-процессов на предприятии. К сожалению, в сфере человеческих отношений нет линейных зависимостей, общих решений и единственно правильного ответа.

Известно, что экономического противоречия между трудом и капиталом никто не отрицал, и оно может принимать более мягкие или стертые формы, но его нельзя сбрасывать со счетов.

Сейчас много говорят о корпоративной культуре. Есть формальная и неформальная сторона. Если лояльность только декларируется обеими сторонами (компанией и работником), то прока мало. А вот если действительно открытость и честность во взаимоотношениях являются доминирующим фактором, потому что так заведено, то лояльность становится массовой.

Лояльность сотрудников во многом зависит от политики компании в отношении сотрудников, от того, насколько компания ценит своих сотрудников, поощряет инициативу и способствует развитию сотрудников внутри компании, от степени свободы в действиях сотрудников.

Нередко проблемы, связанные с подбором персонала, заключаются в том, что потенциальные кандидаты по какой-либо причине не интересуются вакансией, а работодателя не устраивают те кандидаты, которые приходят, или подходящие находятся, но не задерживаются. Причины такой ситуации заключаются в наличии противоречий, а главная сложность таких противоречий, как известно, заключается в том, что для менеджмента она является неочевидной. Можно выделить три вида противоречий, как то:

1) внутриличностные противоречия: руководитель компании хочет и стремится найти такое сочетание личностных, социальных и профессиональных характеристик, которые встречаются в людях чрезвычайно редко либо не встречаются вообще;

2) внутриорганизационные противоречия. В каждой работе есть три составляющие, которые важны для кандидата:

– сама работа, т. е. должностные обязанности (здесь существенны объем работы, ее сложность, требования к профессиональному уровню и некоторые другие характеристики);

– вознаграждение за работу, т. е. зарплата, премии и прочие средства мотивации, в т. ч. и нематериальные;

– условия работы, как материально-технические (оборудование рабочего места, необходимые для работы ресурсы и т. п.), так и социально-психологические (атмосфера в коллективе, стиль управления руководителя и пр.). При наличии противоречия между указанными выше составляющими компания становится малопривлекательной для кандидатов на вакансии. В частности, бывает так, что сознательные намерения противоречат истинным желаниям руководителя компании, который, с одной стороны, собирается взять на работу нового работника, поскольку у него лично или у возглавляемой им организации есть в этом потребность, но, с другой стороны, существуют серьезные основания этого не делать;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.