

Наталья Николаевна
Сухорукова
Николай Викторович
Сухоруков

**О кадрах
и не только**

Наталья Николаевна Сухорукова Николай Викторович Сухоруков О кадрах и не только

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71920069

ISBN 9785006598447

Аннотация

В книге описаны основные формы взаимодействия предприятия и наемного сотрудника – штатного или привлеченного со стороны. Подсвечены правовые вопросы, отчисления в налоговую и социальный фонд, особенности найма сотрудников, документооборот в компании. Особое внимание уделено практикам управления человеческими ресурсами. Подробно рассмотрены типы приказов. В приложении приведен чек-лист, который будет полезен руководителю и соискателю.

Содержание

Введение	5
Глава 1. Свой-чужой	6
Глава 2. Где моя пенсия?	13
Глава 3. Кручу-верчу, запутать хочу	16
Глава 4. Электронные инструменты: от кустаря до фабриканта	20
Глава 5. Вовлеченность работника как смазка механизма компании	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

О кадрах и не только

**Наталья Николаевна
Сухорукова**

**Николай Викторович
Сухоруков**

© Наталья Николаевна Сухорукова, 2025

© Николай Викторович Сухоруков, 2025

ISBN 978-5-0065-9844-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Развитие производственных сил общества вместе с изменением экономических отношений отражается на формах организации труда и способах взаимодействия предприятий и организаций с работниками.

Глава 1. Свой-чужой

Различные формы взаимодействия при кадровом делопроизводстве можно сгруппировать в три основных типа: кадровик в штате, совместитель (внутренний или внешний) и аутсорсинг.

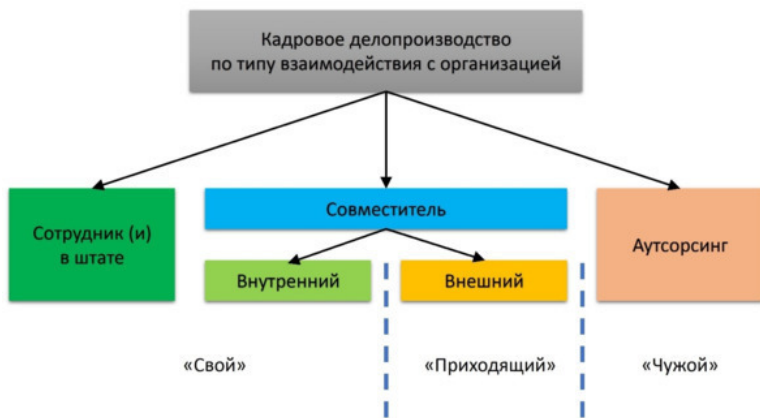


Рис. 1. Условное подразделение по типу взаимодействия с организацией

Для каждой экономической ситуации и задач организации есть своя модель взаимодействия работников, которая функционирует в конкретных условиях и требует пересмот-

ра (усиления, облегчения, смены, обновления) при изменении этих условий.

Критерии и возможности	или	
	Совмещение	Совместительство
Место работы, работодатель	1 Только на одном предприятии	1 Внутренний или 2 Внешний
Рабочее время	В основное время	В основное время Не более 4-х часов в день (ТК РФ Статья 284) В свободное от основной работы время
Количество работодателей	1 Один работодатель	2,3,4... Количество работодателей не ограничено, при соблюдении времени работы
Оформление	Доп. соглашение к трудовому договору	Отдельный трудовой договор о работе по совместительству
Запись в трудовой	Нет	По желанию работника, по основному месту работы
Ознакомление с ЛНА организации	Нет	Перед подписанием договора
Оплата	Доплата	Зарплата со всеми надбавками
Отпуск	Нет	Отпуск 28 дней (или равный)
Завершение отношений	Уведомление о прекращении совмещения, приказ о снятии доплаты	Приказ об увольнении, иные документы по ЛНА организации

Рис. 2. Основные отличия совмещения и совместительства

При организации работ работодатель с согласия работника может использовать инструменты совмещения или совместительства, основные отличия которых показаны на рисунке 2. Однако при выборе инструментов взаимодействия необходимо учитывать ограничения по совместительству¹.

1. Не допускается работа по совместительству лиц в возрасте до 18 лет, на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, если основная работа связана с такими же условиями (ст. 282 ТК РФ).

2. Работникам, труд которых непосредственно связан с управлением транспортными средствами или управлением движением транспортных средств, не разрешается работа по совместительству, непосредственно связанная с управлением транспортными средствами или управлением движением транспортных средств (ст. 329 ТК РФ).

3. Запрещено совместительство государственным и муниципальным служащим (ст. 17 закона от 27.07.2004 №79-ФЗ)².

4. Руководитель организации может работать по совместительству у другого работодателя только с разрешения уполномоченного органа юридического лица либо собственника имущества организации, либо уполномоченного собственником лица (органа) (ст. 276 ТК РФ).

5. Спортсмен, тренер имеют право работать по совместительству у другого работодателя в качестве спортсмена или тренера только с разрешения работодателя по основному месту работы (ст. 348.7 ТК РФ).

6. Работники культуры и педагогические, медицинские, фармацевтические работники могут работать по совместительству, только если на основной работе у них установлена сокращенная продолжительность рабочего времени (постановление Минтруда РФ от 30.06.2003 №41)³.

7. Ограничения на работу по совместительству для судей, прокуроров, адвокатов, военнослужащих, депутатов Госдумы РФ и членов Правительства РФ установлены специаль-

ными нормативно-правовыми актами⁴.



Рис. 3. Терминология при выполнении трудовых задач

Работник – физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем (ст. 20 ТК РФ).

Сотрудник – синоним термина «работник», часто имеет более широкий смысл применения, в отличие от работника, может работать на безвозмездной основе (стажеры, волонтеры), понятие «сотрудник» не закреплено законодательно.

Персонал – является более обобщающим и включает в себя всех работников организации, независимо от их статуса или формы занятости. Персонал может включать как штатных сотрудников, так и временных работников, а также административный и вспомогательный персонал⁵.

Аутсорсинг – это передача непрофильных функций компании сторонним организациям. Например, фирмам не все-

гда выгодно и удобно содержать в штате уборщиков или собственную службу безопасности.

Фриланс – это привлечение частного самостоятельного специалиста без оформления в штат компании.

Аутстаффинг – почти то же самое, только внештатных сотрудников нанимают из состава профильной организации. При аутстаффинге компании заключают договор о предоставлении персонала⁶.

Подрядчик (исполнитель) – лицо, сторона по гражданско-правовому договору (договору ГПХ), которое должно выполнить конкретную работу⁷.

Итак, часть функций компании передают сторонним исполнителям. Какие же функции нельзя передавать посторонним? Можно предположить:

1. ключевые процессы компании, напрямую связанные с продуктом;
2. уникальные компетенции компании;
3. права доступа к стратегически важным объектам компании;
4. функции контроля за сохранностью данных;
5. процессы компании, по которым нельзя объективно взвесить риски⁸.

Поручение части внутренних процессов стороннему исполнителю должно быть закреплено договорами:

– при найме фрилансера – договором ГПХ,

– при привлечении исполнителя ИП или ООО – договором оказания услуг или выполнения работ.

Отсутствие договоров может внести дополнительные сложности компании. Так, к примеру:

– фрилансер без договора может прекратить исполнение работ без объяснения причин и просто не выходить на связь, потребуется поиск нового исполнителя и необходимость нагонять сроки;

– фрилансер за границей без договора на удаленке вообще может быть вне юрисдикции компании даже в случае выставления претензий;

– исполнитель без договора не имеет четкого технического задания, требований к результату, срокам и так далее, он, соответственно, будет сам решать, когда, что и как ему делать, сколько и когда требовать денег.

Пример договора на услуги и договора подряда физическим лицом приведен в приложении 1.

Даже при заключении договоров необходимо учитывать, что на контроль, выдачу заданий, постановку задач, передачу исходных данных, приемку работ необходимо иметь в штате собственных работников, иначе результат может не удовлетворять требования компании.



Рис. 4. Процесс привлечения сторонних исполнителей

Глава 2. Где моя пенсия?

Предположим, работник собирается выходить на пенсию при достижении пенсионного возраста и оказывается, что у него минимальная пенсия, а большинство отработанных лет были без трудового договора либо договоры заключены в устной форме или еще как-то, но отчислений в соцфонд он не платил (или за него не платили). К сожалению, и такие случаи бывают.

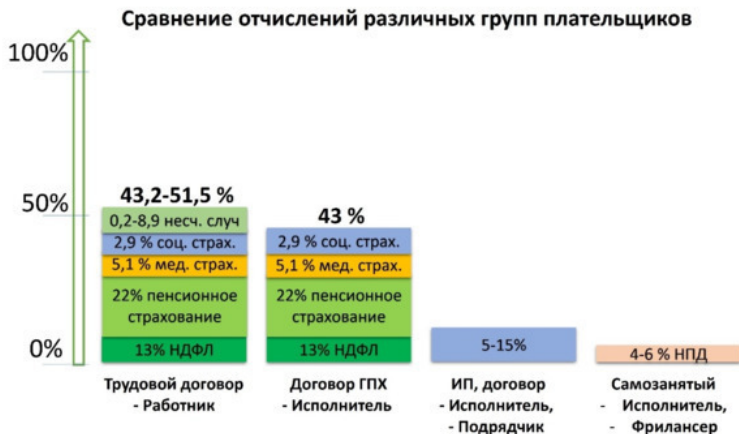


Рис. 5. Сравнение отчислений различных групп платель-

На рисунке 5 представлено сравнение отчислений по трудовому договору с договором ГПХ, с договором ИП⁹ и самозанятыми¹⁰. Как мы видим, наиболее социально защищены работники по трудовому договору, в связи с чем государством ведется активная работа в этом направлении, в случае выявления подмены трудовых отношений ФНС доначисляет все налоги и штрафует неплательщика. Вместе с тем другие формы устройства также необходимы для большей дифференциации использования трудовых ресурсов и обеспечения возможности реализации потенциала людей в разных сферах. Также при кажущейся экономии отчислений, как сказано выше, необходимо держать работников для контроля и обеспечения деятельности подрядчиков и исполнителей, затраты на которых не отражены на рисунке 5.

При заключении договоров необходимо учитывать систему налогообложения, в соответствии с которой исполнители работ имеют ограничения по годовой выручке, что отражено на рисунке 6.

Пороговая дифференциация плательщиков по выручке млн рублей в год

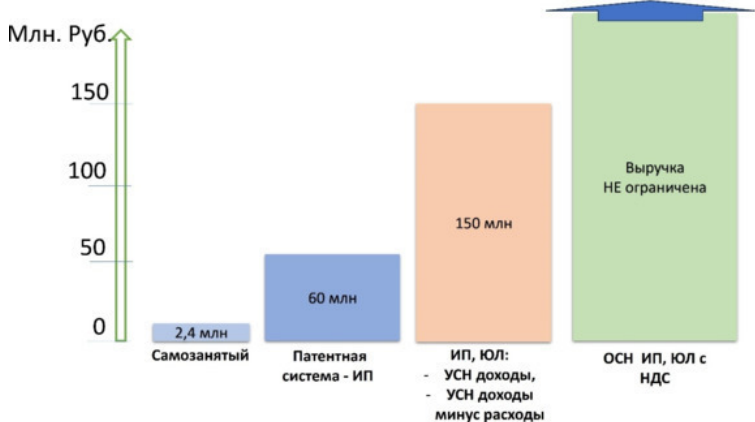


Рис. 6. Пороговая дифференциация исполнителей по выручке в миллионах рублей в год

Глава 3. Кручу-верчу, запутать хочу

В условиях дефицита кадров поиск новых сотрудников становится актуальным во многих сферах деятельности, в связи с чем «имитация бурной деятельности» создает проблемы как работодателю, так и соискателю. Типы процессов по поиску и приему сотрудников условно можно разделить на три части по сложности (рисунок 7):

- простой (поиск, собеседование, отбор, прием);
- средний (поиск, тестирование, собеседование, проверка, отбор, прием);
- сложный (внешний поиск, первый отбор, направление работодателю, собеседования, второй отбор, проверки, утверждение, прием).

Ситуация каждого подбора индивидуальна и зависит от многих факторов: специфики организации, количества выставляемых требований к соискателю, наличия ресурсов по поиску исполнителей, наличия отдела подбора в штате и т. п.

В последнее время цифровизация и использование интернет-ресурсов захватили рынок подбора работников, однако старые методы рекрутинга все еще актуальны для определенных специальностей (рисунок 8).



Рис. 7. Условное деление процессов поиска и приёмки со-
трудника по степени сложности

Каким методом размещать объявления и искать сотрудни-
ков, решает работодатель с учетом бюджета, возможностей
и сроков.

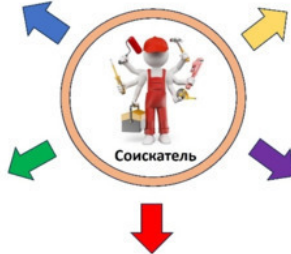
Источники поиска вакансий

Посредники, соисполнители:

- Кадровые агентства,
- Центры занятости населения,
- Бюро трудоустройства,
- Рекрутеры,
- Посредники иного характера,
- Учебные заведения

Электронные средства:

- Интернет сайты поиска работы,
- Интернет - сообщества профессионалов,
- Сайты предоставления услуг,
- Сайты по отраслям,
- Интернет-форумы,
- Телеграмм каналы.



Сарафанное радио:

- Через знакомых,
- Приведи друга

Объявления на бумаге, радио и ТВ:

- Центры занятости,
- Доски объявлений,
- Листовки, буклеты,
- Газеты, журналы,
- Объявления по ТВ,
- Бегущая строка по ТВ или на улице,
- Объявления по радио.

Собственные ресурсы компании:

- Сайт компании,
- Реклама на авто,
- Промо - ролики,
- Соц. сети компании,
- Формирование трудового резерва в учебных заведениях,
- Ярмарки вакансий,

Рис. 8. Источники поиска вакансий

Теоретически просмотр рекрутером одного резюме на сайте составляет 10—12 секунд¹¹, если еще читать отклик, то, взяв 30 секунд на человека, получаем 2 человека в минуту, это 120 резюме в час или свыше 400 резюме за пол-смены.

Однако интерфейсы разных сайтов устроены по-разному, рекрутеры занимаются еще и другой работой параллельно (обзвон, дозапрос информации и т. п.), поэтому кто-то просмотрит 100 резюме, а кто-то 500 за день. Если же поиском занимается сторонний исполнитель, у которого параллельно еще неизвестное количество заказов, то заказчику более

проблематично влиять на сроки поиска кандидатов, кроме как через промежуточные этапы, закрепленные в договоре.

Глава 4. Электронные инструменты: от кустаря до фабриканта

Классификация электронного документооборота по типу взаимодействия



Рис. 9. Классификация электронного документооборота

В большинстве организаций, которые пользуются типовыми уставами, целью организации пишут получение прибыли, при этом редко кто добавляет что-то еще по специфике деятельности или иные мотивы создания. Снижение издержек является одним из инструментов увеличения прибыли.

ли компании, в отношении работников же увеличение отчетности в электронном виде при кажущемся преимуществе иногда снижает производительность и качество продукта. К примеру, убрали специалиста по отчетности на линии, добавили ведение электронных таблиц или заполнение CRM-программ одному из производителей, кажется, что сократился ФОТ, но времени на основные обязанности стало меньше, либо снижается качество, либо идет накопленная усталость, либо у вас суперлюди, которые выдержали увеличение нагрузки и потребуют доплат. К сожалению, не всем организациям доступно привлечь экономиста по нормированию для оценки процессов, как это было лет сорок назад в СССР, поэтому очень часто компании идут через «преодоление пути».

Верная стратегия внутренней отчетности в сочетании с ведением обязательной документации по направлению деятельности позволяет избежать многих вопросов впоследствии (см. рисунок 10).

Основная и вспомогательная деятельность



Рис. 10. Основная и вспомогательная деятельность

Применение электронных инструментов в количестве, достаточном для ведения процесса, облегчает и систематизирует работу, тогда как перегруз отчетностью, отвлечение работников на ввод и вывод электронных данных, напротив, стопорит и затягивает основные процессы (см. рисунок 11).

Выявление обременительных процессов

Основная деятельность:

- Получение исходных данных, материалов, сырья,
- Ведение обязательной документации в процессе,
- Информирование руководства о несоответствиях в процессе работ,
- Отчетная документация по процессу работы,
- Сдача результата работ,
- Устранение замечаний по процессу работ,
- Обратная связь с подчинёнными



Возможные дополнительные процессы:

- Дополнительная отчетность,
- Заполнение нескольких электронных баз,
- Дополнительное письменное информирование других подразделений,
- Выполнение дополнительной работы для обеспечения деятельности других подразделений.

Рис. 11. Выявление обременительных процессов

Глава 5. Вовлеченность работника как смазка механизма компании

Повышение организационной эффективности является одной из ключевых задач управления человеческими ресурсами. Вовлеченность определялась У. Каном как особое психологическое состояние работника, которое характеризуется степенью реализации его личного потенциала в процессе выполнения трудовой роли, а также степенью его физической, умственной и эмоциональной активности в процессе трудовой деятельности (Kahn, 1990).

Практики управления человеческими ресурсами



Рис. 12. Практики управления человеческими ресурсами

Другими словами, чем полнее работник реализует свой потенциал и чем активнее ведет себя в процессе работы, выходя за рамки должностных обязанностей, тем сильнее он является вовлеченным¹².

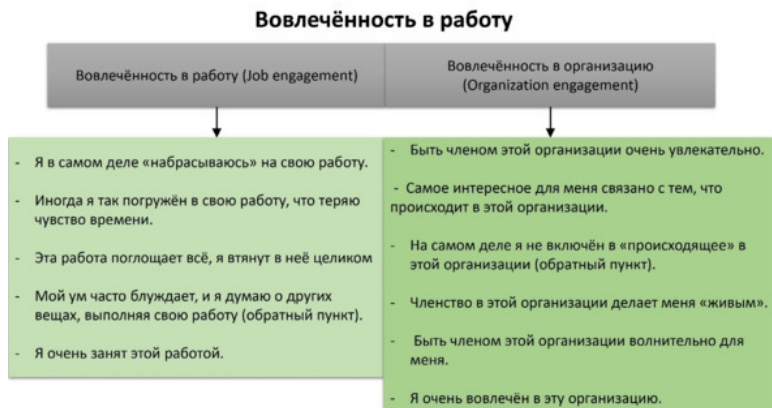


Рис. 13. Вовлеченность по Саксу (Saks)

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.