

УДК 338.46

UDC 338.46

Экономические науки

Economics

**ФОРВАРДНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ МАССОВОГО РЕКРУТИНГА РАБОЧИХ НА РЫНКЕ ТРУДА**

**FORWARD TECHNOLOGY FOR MASS RECRUITMENT OF WORKERS IN THE LABOR MARKET**

Ермоленко Владимир Валентинович

Ermolenko Vladimir Valentinovich

д.э.н., к.т.н., профессор кафедры системного анализа и обработки информации

Dr.Sci.Econ., Cand.Tech.Sci., professor of the Chair of system analysis and information processing

РИНЦ SPIN-код: [5978-8347](#)

SPIN-code: [5978-8347](#)

[Oleda93@gmail.com](mailto:Oleda93@gmail.com)

[Oleda93@gmail.com](mailto:Oleda93@gmail.com)

*Кубанский государственный аграрный университет, Россия, 350044, Краснодар, Калинина, 13*

*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

Ланская Дарья Владимировна

Lanskaya Darya Vladimirovna

к.э.н., доцент

Cand.Econ.Sci., associate Professor

РИНЦ SPIN-код: 4661-2393

SPIN-code:4661-2393

[LanskayaDV@yandex.ru](mailto:LanskayaDV@yandex.ru)

[LanskayaDV@yandex.ru](mailto:LanskayaDV@yandex.ru)

Науменко Анастасия Александровна

Naumenko Anastasiya Aleksandrovna

Студент

Student

[minaaino@mail.ru](mailto:minaaino@mail.ru)

[minaaino@mail.ru](mailto:minaaino@mail.ru)

*Кубанский государственный университет, Россия, 350040, Краснодар, Ставропольская 149*

*Kuban State University, Krasnodar, Russia*

В статье рассматривается решение проблемы массового рекрутинга персонала на крупномасштабные стройки в условиях либерализованного рынка труда и дефицита на нем квалифицированных рабочих кадров. Предлагается инновация на рынке труда: форвардный контракт переносится из финансовой сферы и применяется на рынке труда с учетом ряда особенностей его реализации. Авторы анализируют практику привлечения квалифицированных рабочих на большие стройки на различных этапах развития народного хозяйства в СССР/России. На основе анализа практики крупномасштабных строек в стране выявлены адекватные времени ранее применявшиеся методы привлечения рабочей силы. Выделена тенденция гуманизации механизмов рекрутинга персонала. Актуализируется необходимость гарантированного и надежного кадрового обеспечения строек, имеющих общегосударственное значение. Подход авторов состоит в том, что заключается долговременный договор с гарантией по времени и по качеству привлекаемой рабочей сил. И на этой основе определены условия форвардного договора, его субъекты, ответственность сторон и обеспечение. Применение форвардного договора на рынке труда выступает инновацией в рамках государственно - частного партнерства и позволяет не только формировать строительные коллективы, но и производить краткосрочное профессиональное обучение, аттестацию и решение социальных проблем,

The article deals with the solution of the problem of mass recruitment of staff on large-scale construction projects in the conditions of the liberalized labor market and deficiency of it skilled workers. The innovation in the labor market is offered: the forward contract is transferred from the financial sphere and applied in labor market taking into account a number of features of its realization. The authors analyze practice of involvement of skilled workers on large-scale construction projects at various stages of development of a national economy in USSR/Russia. Earlier applied adequate to time methods of attraction of labor force in the country based on the analysis of practice of large-scale construction projects are revealed. The tendency of a humanization of mechanisms of recruitment of stuff is revealed. Need of the guaranteed and reliable staffing of the construction having nation-wide value is actualized. The approach of the authors consists of the long-term contract with a guarantee on time and on quality of the attracted worker force is signed. The conditions of the forward contract, its subjects, responsibility of the parties and providing are defined on this basis. Application of the forward contract in labor market acts as an innovation within state - private partnership and allows not only to form construction collectives, but also to make a short-term professional education, certification and the solution of social problems, and also provides

а также обеспечивает социально-экономическую заинтересованность сторон. Разработана форвардная технология, в рамках которой заключается четырех сторонний договор между участниками рынка труда. Она может применяться на крупномасштабных стройках, которые планируются заблаговременно, и создает инфраструктуру перспективного привлечения квалифицированной рабочей силы

Ключевые слова: МАССОВЫЙ РЕКРУТИНГ, КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ПЕРСОНАЛ, РИСКИ, ТЕХНОЛОГИЯ НАЙМА ПЕРСОНАЛА, ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ФОРВАРДНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

social and economic interest of the parties. The forward technology within which a four-edged contract signed between participants of labor market is developed. It can be applied on large-scale constructions which are planned beforehand, and creates infrastructure of perspective attraction of the qualified labor force

Keywords: MASS RECRUITMENT, QUALIFIED PERSONNEL, RISK, TECHNOLOGY RECRUITMENT, HUMAN RESOURCES, FORWARD TECHNOLOGY IN THE LABOR MARKET

## 1. Введение

На региональном рынке труда дефицит квалифицированных рабочих строительных и других специальностей в течение значительного времени имеет стабильно высокий характер. При реализации масштабных промышленных проектов (например: формирование новых отраслей промышленности нового технологического уклада и возрождение традиционных отраслей), этот фактор является одним из самых *проблемных*. К 2020 году требуемое количества рабочих в Краснодарском крае составляет около 380 тысяч чел., а действительное - около 23 тысяч [10, 11, 16]. Эти данные озвучены на форуме по кадровым проблемам в г. Сочи. По существу, либерализованный рынок труда рабочих минимален или, учитывая 15 – кратное превышение потребности можно характеризовать, как «пустой». Такого дефицита квалифицированных рабочих в истории СССР не было. Престиж рабочего – создателя материальных благ, подвергся целенаправленной эрозии. Вместе с разрушением целых отраслей промышленности в «революции 90-е», как следствие, рынок труда существенно изменился. Теперь возрождение промышленности и развитие строительства связано с реализацией крупномасштабных строительных проектов (например, строительство олимпийского Сочи, строительство моста через Керченский пролив, строительство космодрома Восточный прокладка газо- и нефтепроводов,

строительство промышленных объектов и проч.) и массовым привлечением большого контингента персонала различных специальностей, прежде всего, квалифицированной рабочей силы [17]. Учитывая, что рынок рабочих специальностей в России и, в частности, на Кубани носит дефицитный характер, возникает *актуальная потребность* в новых технологиях формирования рабочих коллективов на основе надежного привлечения работодателями необходимых специалистов на рынке труда. В качестве такой технологии предлагается использовать *форвардные контракты* между генеральным подрядчиком и кадровыми агентствами на рынке труда.

Реализация крупномасштабного строительного проекта связана с *ключевыми факторами актуальности* рассматриваемой проблемы:

- острый дефицит рабочих кадров на региональном рынке труда;
- потребность в новых, более современных и эффективных технологиях массового привлечения (рекрутинга) рабочих с одновременной системой обучения, повышения квалификации и аттестации;
- потребность в заблаговременном формировании значительного количества квалифицированных рабочих;
- долговременный характер отношений между субъектами на рынке труда.

Из теории финансового менеджмента известно, что форвардный контракт применяется как вторичный финансовый инструмент, в основе которого лежит некоторый базисный актив, позволяющий застраховаться от возможного резкого изменения цен на него, поскольку дает возможность приобрести его по заранее оговоренной цене. Форвард (форвардный контракт) - договор, по которому одна сторона (продавец) обязуется в определенный срок передать базовый актив другой стороне

(покупателю) и исполнить альтернативное денежное обязательство, а покупатель обязуется принять и оплатить этот базовый актив [1,2,4].

*Гипотеза исследования* состоит в том, что форвардный контракт, как инструмент финансового рынка, может быть применен для решения проблемы привлечения в массовом количестве рабочих с высокой профессиональной подготовкой, например, в сферу строительства.

*Цель статьи* состоит в разработке модели форвардной технологии массового рекрутинга рабочих на рынке труда, а также рассмотрение особенностей, рисков, издержек и алгоритма ее реализации.

Проведем экспресс - анализ практических методов привлечения рабочих на крупные стройки в истории нашей страны.

## **2. Анализ отечественных практик массового рекрутинга квалифицированного персонала**

Отечественная практика возведения крупных народнохозяйственных объектов еще с советских времен и по настоящее время дает бесценный опыт их обеспечения рабочими в массовом масштабе [6,7,9,12,22,25,26]. Методы привлечения рабочих были разными в зависимости от времени и ситуации. Анализ рекрутинга во временном разрезе представляет собой бесценный опыт для решения задачи настоящих больших строек.

*Анализ практики массового привлечения рабочих на стройку Кубанского моря*[7,25,26]. Строительство Краснодарского водохранилища (оно называлось вначале именно так) - самого крупного искусственного водоема на Северном Кавказе началось в 1968 году. Срок строительства всех объектов «рукотворного моря» определялся в 9 лет. Потребность в рабочей силе для строительства на 70% удовлетворялась организованным набором рабочих. Организованный набор в пределах Краснодарского края, обеспечивал направление рабочих в количестве по 1000 человек, ежегодно в течение трех лет, начиная с 1968 года. Помимо того, что привлекалось

множество строительных бригад от компаний-подрядчиков, на стройку были направлены отряды железнодорожников и другие организованные группы рабочих по заявкам Министерства мелиорации и водного хозяйства СССР. Также обеспечивалось направление нескольких сот молодых специалистов из числа лиц, окончивших высшие и средние специальные учебные заведения в 1968-69 годах. Потребность в специалистах и рабочих на 30% удовлетворялись за счет привлечения местного населения. Участие в строительстве принимали студенческие строительные отряды. Краевые организации объявили стройку ударной, а участие в ней — почетной обязанностью кубанских трудящихся, что поспособствовало притоку добровольцев. В качестве одного из методов мотивации рабочей силы на стройке Краснодарского водохранилища была аккордная система оплаты труда. Краснодарское водохранилище было включено в перечень объектов, по которым выплачивались надбавки за подвижный характер работы.

Привлечение рабочей силы носило скорее централизованный и принудительный характер за счет разных источников в сочетании с материальной мотивацией. Одновременно строился в городской черте поселок Гидростроителей.

*Анализ практики привлечения рабочих на стройку Камского автомобильного завода* [6,22]. Строительно-монтажные работы будущего автогиганта были начаты с февраля 1970 года. Вначале 70-х КамАЗ был объявлен ударной комсомольской стройкой. Параллельно шло строительство нового города Набережные Челны. Первый 12-тиэтажный жилой дом для первопроходцев КамАЗа был сдан в 1971 году. Планировалось увеличить население города в десятки раз — с тридцати тысяч до полумиллиона человек. Это означало проведение своеобразного масштабного социального эксперимента — комфортабельное жильё, медицинские и учебные заведения, спортивные объекты и культурные

учреждения, а прилегающая инфраструктура возводилась ударными темпами. 1974 год оказался годом больших новоселий. К этому времени на строительстве автогиганта и города трудилось свыше 100 тысяч рабочих и инженерно-технических сотрудников 60 национальностей из 22 городов страны. До 40 тысяч человек ежегодно пополняли город в конце 1970-х — 1980-х годах. Не последнюю роль в мобилизации людей на ударный труд играла наглядная агитация. Лозунги, призывы, фотовыставки, стенгазеты, сатирические листки, красочные буклеты – всё это сильно воздействовало на участников стройки. Великая традиция всех великих строек в нашей стране — первыми на них едут воспитанники Ленинского комсомола. Один из сотен рекордов Набережных Челнов — средний возраст строителей. Он был равен 23 годам.

В привлечении рабочих на стройку ставка делалась на молодежь. Одновременно со строительством автогиганта возводилась современная социальная инфраструктура и многие строители стали ядром трудовых коллективов КАМАЗа, пройдя переподготовку по другим профессиям.

*Практика привлечения рабочих на стройку Байкало-Амурской железнодорожной магистрали* [8]. Активные изыскания, проектирование и строительство Байкало-Амурской железной дороги протяженностью в несколько тысяч километров начались в 1932 г. велись на трех главных участках (Западном, Центральном и Восточном), а завершились в основном в 1980-е гг. В условиях войны вопрос привлечения рабочей силы приобрел особую остроту. В его различных сферах было задействовано на 1 января 1944 г. 66 тыс. человек, а через год - 92 тыс., свыше двух третей из них - непосредственно на трассе. Несколько десятков тысяч строителей составляли организованные отряды рабочих. Активное участие в сооружении БАМа принимал комсомол. Работал штаб ЦК ВЛКСМ на Восточном участке. Весомый вклад в строительство дороги внесла Хабаровская краевая комсомольская организация. Создавались

молодежные формирования: комсомольско-молодежные отряды, специализированные строительно-монтажные поезда "Укрстрой" и "Молдавстройбам". Широко развернулось на БАМе движение «Я - хозяин стройки». Один из крупнейших строительных проектов нашей страны имел отклик во множестве сфер общественной жизни, от образовательной до культурной. Мобилизация рабочей силы на стройку БАМа являлась приоритетной задачей и тысячи строителей с патриотическим энтузиазмом добровольно направлялись на строительство магистрали.

В привлечении рабочих на стройку ставка делалась на молодежь. Широко было поддержано патриотическое движение в молодежной среде.

*Анализ практики привлечения рабочих на олимпийские объекты г. Сочи* [12]. Строительство олимпийского парка в Сочи началось в конце 2007 г., а все основные работы были закончены в 2013 году. Сроки и объем работ потребовал порядка 19-20 тысяч человек для возведения олимпийского парка, Олимпийской деревни и очистных сооружений. Приоритет при приеме на работу изначально отдавался местным жителям и специалистам регионов, но в итоге основной поток кадров строительных специальностей обеспечивали иностранные рабочие. Только в 2012 году, по сообщению в пресс-службе Сочинского УФМС, Управлением по городу Сочи было оформлено более 10 тыс. разрешений на работу и более 7 тыс. патентов трудовым мигрантам из стран ближнего зарубежья. 90% трудовых мигрантов задействованы в сфере строительства, остальные - в сфере услуг и торговли. Как и на большинстве подобных капитальных длительных строек в работе использовался вахтовый метод. Основной проблемой привлечения строителей из дальних регионов России на олимпийские объекты являлась плохое информирование населения о вакансиях. На протяжении всего строительства олимпийских объектов имел место так называемый «кадровый голод» - острая нехватка квалифицированного персонала строительных специальностей. Следует

отметить, что процент безработных в Сочи в период строительства объектов для олимпиады был крайне низок. Так, в 2012 году был отмечен самый низкий процент безработных в России, менее 1%. Для привлечения нужных сотрудников в ход шли не только повышение заработной платы, но и ряд льгот от предприятия, к примеру, денежная компенсация за оплату снимаемого жилья и повышение квалификации, обучение за счет компании. За последние два года практически в каждой десятой вакансии на популярном ресурсе HeadHunter претендентам на должность предлагалось жилье или аренда жилплощади за счет компании. Каждая восьмая вакансия обещала корпоративное питание и транспорт. В строительстве олимпийских объектов в Сочи также принимали участие студенческие отряды, общая численность которых составляла 1350 человек. Всего в конкурсе за право участвовать в строительстве объектов Олимпиады-2014 в 2010 году принимали участие 17 тысяч человек из 450 отрядов.

В условиях либерализации рынка труда и слабости деятельности разрозненных молодежных организаций, а также недостатков в информационном сопровождении стройки проблема привлечения рабочих на стройку решалась, но нелегко.

*Анализ практики привлечения рабочих на стройку космодрома «Восточный»* [9]. Строительство космодрома «Восточный» начато в середине 2012 года. Полное введение его в строй планируется на 2023 год. Будущий российский космодром строится на Дальнем Востоке в Амурской области, вблизи поселка Углегорск, а главная строительная компания, занимающаяся проектом - «Спецстрой» России. Близ космодрома строится городок для сотрудников на 30 тысяч жителей, его предложено назвать в честь русского ученого Константина Циолковского. Первый этап строительства города подразумевает заселение 12 тысяч жителей. На космодроме работает порядка 10 тыс. человек, из них ежедневно трудится



на объектах около 7 тыс. Общая численность студенческих строительных отрядов на «Восточном» составила порядка 1400 юношей и девушек со всей страны. Студотрядовцы проживали в благоустроенных общежитиях вахтовых городков, а также в вагонах-домах. Специально для молодежи был возведен настоящий палаточный лагерь из 22 жилых палаток. Студенческая стройка завершилась 9 ноября 2015 года. В первую очередь на строительстве «Восточного» востребованы рабочие специальности. Раньше, чтобы устроиться на космодром, необходимо было пройти собеседование, чаще всего — в Хабаровске (именно там находится большинство главных офисов работодателей). Теперь процедуру упростили и представители практически всех строительных организаций сейчас работают в Углегорске. Подробная информация обо всех свободных вакансиях есть в каждом центре занятости области. Там работает так называемое «бюро трудоустройства», то есть каждый человек может прямо на месте получить все необходимые данные. Для привлечения специалистов на строительные площадки «Восточного» кадровые службы «Спецстроя» России и подведомственных предприятий агентства регулярно принимают участие в ярмарках рабочих вакансий, проводимых центрами занятости.

Таким образом, привлечение рабочих обеспечивалось применением различных способов известных из практического опыта известных строек. Однако крупный строительный бизнес показал слабость в решении социальных вопросов, оплата труда осуществлялась несвоевременно. Государственно – частное партнерство со стороны генерального подрядчика не получило адекватного масштабу строительства содержательного наполнения. Управляющие и кадровые структуры территориально были удалены от места работ.

Основными *тенденциями* на рынке труда с позиции реализации крупных объектов являются следующие: привлечение трудовых ресурсов

с годами становилась демократичнее и гуманнее. Система набора кадров прошла путь от принудительного привлечения до организованного и стала либеральной. Предоставлялись некоторые льготы и денежные компенсации. Получил распространение вахтовый метод работы. Облегчено трудоустройство для иностранных специалистов [13,17,18,27].

История свидетельствует, что успешность проектов крупного капитального строительства обусловлено рядом *факторов*, основными из которых выступают:

— внимание Правительства страны или региона в форме принятия соответствующего решения, носящего обязательный характер для всех органов власти, управления и привлеченного бизнеса на контрактных условиях;

— широкая мотивация рабочей силы посредством установления льгот, надбавок и упрощения некоторых процедур;

— придание стройке статуса «государственной» и соответствующее информационно-патриотическое обеспечение для достижения энтузиазма и упорства рабочих, осознания важности своей работы, вдохновленных агитацией и вниманием;

— решение задач, связанных с обучением рабочих строительным специальностям и последующей переподготовкой для последующей работы на созданных объектах;

— одновременное решение комплекса социальных проблем: жилье, школы, детские сады, открытие средних и высших профессиональных учебных заведений, магазинов, учреждений культуры, больниц, решение транспортных проблем и др.

Богатый фактический материал практик привлечения рабочих на стройки позволяет собрать воедино позитивный опыт, который составляет интеллектуальную копилку технологий и методов привлечения (рекрутинга) квалифицированного персонала на крупные стройки.

### 3. Форвардная технология на рынке труда

В практике деятельности строительных компаний и кадровых агентств на рынке труда используются различные технологии рекрутинга [3,5,13,14,15,17,27]. Однако они не обеспечивают надежность формирования производственных коллективов, минимизацию текучести рабочих в рамках стандартного трудового договора, а также качество профессиональных компетенций рабочих.

В связи с этим для решения проблемы массового набора квалифицированной рабочей силы на объекты крупномасштабного строительства, закрепления рабочих, надежности и качества их работы предлагается форвардная технология массового рекрутинга рабочих на современном рынке труда, модель которой представлена на рис.1.

Механизм реализации такой технологии подразумевает взаимодействие органов государственной власти, предпринимателей, организаций профессионального образования, кадровых агентств и субъектов рынка рабочей силы. На рис.1 указаны органы власти и управления, а также коммерческие организации и учебные заведения, которые могли бы в рамках государственно – частного партнерства, реализовать форвардную технологию рекрутинга персонала рабочих специальностей.

Развитие регионального рынка труда будет обеспечено тесными партнерскими отношениями между образовательными учреждениями, экономически активной молодежью и другими субъектами рынка труда. В результате организованной и целенаправленной совместной деятельности всех вышеперечисленных субъектов будут сформированы подготовленные и слаженные рабочие команды.

На начальной стадии реализации форвардной технологии генеральный подрядчик должен заключить договор о сотрудничестве с

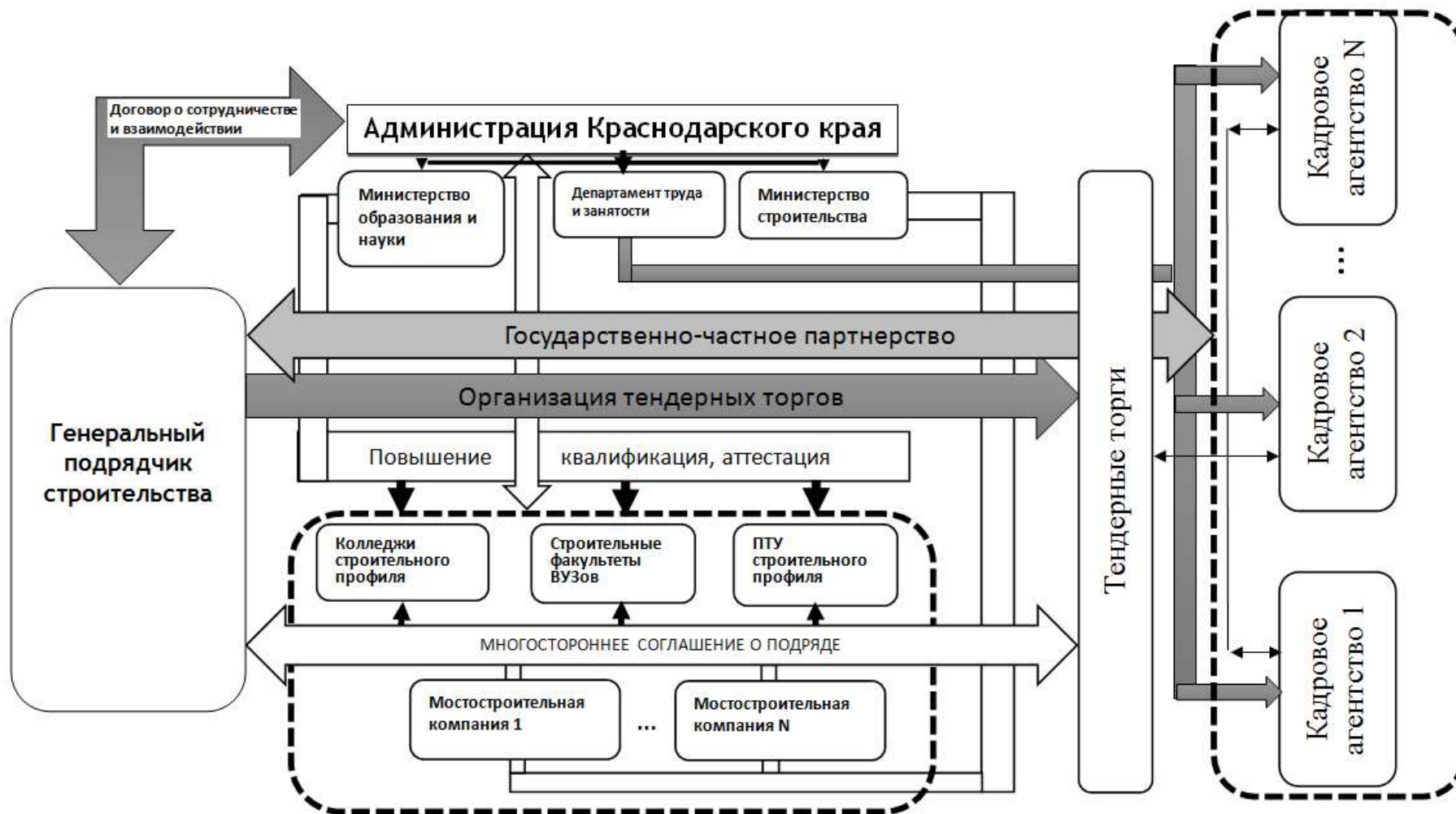


Рис. 1. Модель форвардной технологии (контракта) на региональном рынке труда

администрацией субъекта РФ и Министерствами образования, строительства, труда и социального развития, транспорта и дорожного хозяйства. Генеральный подрядчик организует тендерные торги для кадровых агентств, желающих участвовать в применении форвардной технологии.

Применение форвардной технологии на рынке труда выступает инновацией в рамках *государственно-частного партнерства* и позволяет не только формировать строительные коллективы, но и производить краткосрочное обучение, аттестацию и решение социальных проблем, а также обеспечивает социально-экономическую заинтересованность сторон. Инновация форвардной технологии заключается в использовании традиционного финансового инструмента на рынке труда с учетом его особенностей. Заключение долговременного договора гарантирует привлечение необходимого количества и качества рабочей силы в срок, а также в сотрудничестве с учебными заведениями повышение квалификации и аттестацию рабочих и поставку на объекты строительства слаженных рабочих команд (бригад).

Применение форвардного договора на рынке труда имеет ряд существенных преимуществ по сравнению с традиционными методами привлечения рабочей силы. Так, использование кадровых агентств гарантирует профессиональный подход к отбору кандидатов. Большим плюсом также является надежность сделки - предоставление необходимого количества строительных кадров будет гарантировано кадровыми агентствами и закреплено юридически форвардным договором.

Производственный потенциал такого подхода заключается в том, что привлеченные на рынке труда рабочие, обученные специфике работы на строительстве любого крупномасштабного объекта, обеспечат производительность выполнения строительных работ и их высокое

качество, а также восполнение естественной текучести кадров для обеспечения стабильности освоения строительных работ.

Следует отметить, что предлагаемую технологию решения проблем набора персонала можно использовать на строительстве аналогичных крупномасштабных строительных проектах края, например, Керченского моста.

Здесь же обнаруживаются и некоторые минусы такого подхода. В первую очередь это риск привлечения агентствами недостаточного количества рабочих соответствующей квалификации, обусловленный временными ограничениями. Для компенсации указанных рисков предусматривается межрегиональный маневр ресурсами.

Осложнения также могут возникнуть в связи с невозможностью расторжения форвардного договора участниками рынка и материальными последствиями для рабочего.

Использование известного инструмента форвардных контрактов из финансовой сферы возможно использовать и на рынке труда - в том состоит гипотеза исследования и, одновременно, инновация. Поэтому исследование особенностей форвардных сделок представляется крайне важным. В сфере финансов считается признанным, что форвардный договор — это договор купли - продажи (поставки) какого-либо актива через определенный срок в будущем. Это срочный договор с обязательным его исполнением каждой из сторон договора, т.е. твердая сделка, которое заключается вне биржи. Все условия такого форвардного контракта согласовываются сторонами сделки в момент ее заключения. [2, с. 163]

Форвардный контракт заключается, как правило, в целях осуществления реальной продажи или покупки соответствующего актива и страхования поставщика или покупателя от возможного неблагоприятного изменения цены. Несмотря на то, что форвардный контракт предполагает обязательность исполнения, контрагенты не застрахованы от его

неисполнения в силу, например, банкротства или недобросовестности одного из участников сделки. Поэтому до заключения сделки партнерам следует выяснить надежность и репутацию друг друга. По своим характеристикам форвардный контракт — это контракт индивидуальный. При заключении форвардного контракта стороны согласовывают цену, по которой будет исполнена сделка. Данная цена называется ценой поставки. Она остается неизменной в течение всего времени действия форвардного контракта. В связи с форвардным контрактом возникает еще понятие форвардной цены. Для каждого момента времени форвардная цена для данного базисного актива — это цена поставки, зафиксированная в форвардном контракте, который был заключен в этот момент [3, с. 170].

#### **4. Риски реализации форвардной технологии массового рекрутинга квалифицированных рабочих**

Риски - естественные спутники любой деятельности [23]. Деятельность, связанная с применением форвардного контракта на рынке труда обязательного к исполнению всеми его сторонами, не исключение. При заключении форвардного контракта особенно следует изучить возможные риски, которые могут возникнуть, а если они неизбежны, то максимально снизить их влияние. Одна из сторон может нарушить взятые обязательства или какие-то события в будущем могут помешать сторонам выполнить контракт [4,19]. Существование рисков как неотъемлемой части деятельности привело к необходимости разработки конкретных методов и приемов их выявления при принятии и реализации решений. У каждого возникают риски, поэтому важно своевременно их выявить и определить вероятность наступления, время наступления, а также возможный ущерб. В связи с тем, что мы рассматриваем риски форвардных контрактов, мы выделяем следующую классификацию рисков: кредитные, операционные,

рыночные, юридические, природно-естественные, экологические, транспортные, имущественные, торговые и другие [24]. Риски классифицируются также на допустимые, критические и катастрофические.

Риски применения форвардной технологии рекрутинга квалифицированных рабочих можно минимизировать путем заключения четырехстороннего договора между генеральным подрядчиком – кадровым агентством – учебным заведением дополнительного образования и физическим лицом.

Каждая из сторон несет определенные обязательства и ответственность. Генеральный подрядчик обеспечивает рабочим местом физическое лицо на период проекта в соответствии с полученной квалификацией необходимой специальности, оплату труда в соответствии с его количеством и качеством с предоставлением социального пакета, а после окончания проекта предоставляет место работы на созданном объекте и оплачивает затраты связанные с переподготовкой. В форвардном контракте указывается конкретное наполнение социального пакета.

Кадровое агентство в течение всего периода проекта обеспечивает его кадровое сопровождение и в соответствии с потребностями проекта осуществляет массовый рекрутинг рабочих требуемых специальностей, их обучение и аттестацию, а также формирование бригад рабочих. В случае досрочного увольнения физического лица кадровое агентство должно осуществить оперативную замену за счет средств, которые возвращены за невыполнение контракта физическим лицом.

Учебное заведение дополнительного профессионального образования обеспечивает по четырехстороннему договору профессиональную подготовку специалистов по заказу генерального подрядчика. Генеральный подрядчик своими силами осуществляет аттестацию специалистов по окончании программы.



Физическое лицо, изъявившее желание работать в рамках проекта подписывает четырехсторонний договор и берет на себя обязательство в оговоренные сроки пройти входной контроль компетенций в учебном заведении профессионального образования, а при необходимости, пройти курсы повышения квалификации, пройти аттестацию и приступить к работе на объектах работ в течение всего срока его осуществления. Исполнение договора физическим лицом предполагает, что в случае досрочного увольнения по его инициативе, он должен выплатить кадровому агентству величину затрат, понесенных на рекрутинг. Затраты на рекрутинг указываются в четырехстороннем договоре и рассматриваются как инвестиции на профессиональное образование.

Заключение четырехстороннего договора в рамках форвардной технологии с указанием вклада каждой из сторон позволяет заблаговременно под высокую степень ответственности формировать необходимый контингент рабочих всех специальностей для осуществления крупномасштабного проекта. Форвардная технологии массового рекрутинга может быть усилена путем реализации государственно – частного партнерства.

## **5. Затраты на рекрутинг квалифицированного рабочего персонала**

Подбор персонала на рынке труда, удовлетворяющих требованиям заказчика и (или) способного, пройдя соответствующее профессиональное обучение, получить квалификацию - один из самых сложных HR-процессов по осуществлению форвардной технологии в ходе исполнения четырехстороннего договора. Задача рекрутера - оптимизировать расходы, сделать максимально эффективным рекрутинг и обучение, свести к минимуму текучесть рабочих и обеспечить компенсацию текучести не менее заданной кадровым агентством с высоким качеством [14,21].

Один из путей достижения этой цели является разработка не только договора, но программы (проекта) его выполнения на протяжении всего срока строительства крупномасштабного проекта. Важной составной частью программы кадрового обеспечения является планирование и бюджетирование процесса подбора, обучения, аттестации и формирования рабочих бригад [15].

Определение потребностей в квалифицированной рабочей силе - одно из важнейших направлений HR-работы службы персонала генерального подрядчика, исходя из перечня и объема работ на объектах. Установленная количественная и качественная потребность (категории, профессии, специальности, квалификация) является основой для работы кадрового агентства. Это начальная ступень кадрового планирования, которая базируется на штатном расписании, данных об имеющихся и предполагаемых рабочих местах. Потребность в персонале определяется в соответствии со стратегией компании по схеме: цели организации – объемы работы, выполняемые сотрудниками - ресурсы, необходимые для этого.

Основные этапы плана реализации массового подбора, обучения и аттестации рабочих, в котором учтены все основные мероприятия и оценки предельных расходов. Трехэтапный план предполагает кадровое сопровождение крупномасштабной стройки и своевременное решение проблем восполнения естественной текучести рабочих.

Бюджет на рекрутинг персонала должен учитывать особенности регионального и местного рынка труда а также возможности учебных заведений профессионального дополнительного образования по их развитию [5]. Поэтому бюджет на рекрутинг должен иметь четкое обоснование.

Важное значение имеют транзакционные издержки на рекрутинг персонала с использованием форвардной технологии рекрутинга, работу

по заключению четырехсторонних договоров и их реализацию. Сюда входят затраты на информирование о вакансиях.

В таблице 1 представлена модель структуры бюджета на рекрутинг рабочих для кадрового обеспечения крупномасштабных строек.

Таблица 1- Модель структуры бюджета на рекрутинг рабочих для кадрового обеспечения крупномасштабных строек

Доходная часть	Формируется федеральным и (или) региональным правительствами из средств, определяемых на тендерных торгах и отчисляемых, в последствии, кадровому агентству по договору
Расходная часть:	Структура расходной части и содержание затрат
Трансакционные издержки	Тендерные торги и выбор кадрового агентства
	Подготовка информационных материалов для СМИ, их размещение и оплата услуг
	Интервьюирование и переписка с субъектами рынка труда
	Подготовка тестовых материалов, тестирование и обработка результатов
	Проведение медицинского освидетельствования
	Организация тендерных торгов среди учебных заведений на оказание образовательных услуг
	Работа по заключению четырехсторонних договоров
Инвестиции в персонал	Оказание образовательных услуг кандидатам
	Подготовка и лицензирование дополнительных образовательных программ по рабочим специальностям
	Разработка учебных материалов и оборудование учебных мест
	Аттестация завершивших обучение
Социальная поддержка обучаемых, их перемещения и обустройства	Стипендии на период обучения и аттестации
	Организация мест проживания в местах проведения работ
	Выплата подъемных пособий
	Социальный пакет и социальное страхование
Компенсация потерь вследствие риска	
Управленческие расходы, аренда, налоги и отчисления	

## 6. Заключение и рекомендации

На современном рынке труда применяются либерализованные механизмы рекрутинга персонала рабочих специальностей. Для кадрового обеспечения крупномасштабных строек обеспечения важно обеспечить

надежность и малую текучесть, а также привлечь работников с развитыми компетенциями.

Для обеспечения данных требований важно соединить рекрутинг с одновременным повышением квалификации, последующей аттестацией рабочих и формированием рабочих коллективов (бригад), а также компенсацией потерь в ходе всего периода строительства. Выполнение требования надежности обеспечивает применение форвардной технологии. Важным участником такого договора выступает организация профессионального образования. Форвардная технология массового рекрутинга рабочих на крупномасштабные стройки реализуется в рамках государственно – частного партнерства и гарантируется обязательствами четырех сторон.

Форвардная технология базируется на четырехстороннем контракте, который с экономической, социальной и образовательной точек зрения создает условия для формирования человеческого капитала современного рабочего.

Применение форвардной технологии обеспечивает процесс заблаговременного и надежного отбора, качественного обучения и всестороннего социального обеспечения организованных групп рабочих (бригад) на длительное время, определяемое сроком реализации проекта крупномасштабного строительства.

### **Список литературы**

1. Барбаумов В.Е. и др. Финансовые инвестиции: Учебник/В.Е. Барбаумов, И.М. Гладких, А.С. Чуйко. – М.: Финансы и статистика, 2003. 544 с.
2. Буренин А.Н. Рынок ценных бумаг и производных финансовых инструментов. Учебное пособие. – М.: Первая Федеральная Книготорговая Компания. 1998. 352 с.
3. Иванова С.И. 50 советов по рекрутингу.– М.: Альпина Паблшер, 2012. 256 с.
4. Игнатов Я.Н. История возникновения и природа расчетных форвардных контрактов в России. //Актуальные проблемы российского права. 2011. № 2 С. 168-180. URL: [http://aprp-msal.ru/articles/2014/06/30/article\\_21290.html](http://aprp-msal.ru/articles/2014/06/30/article_21290.html) (дата обращения: 30.11.2015).

5. Калькуляция расходов на персонал// Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 4. URL: [http://orekhovasv.ru/Is\\_PDF/F/F13.pdf](http://orekhovasv.ru/Is_PDF/F/F13.pdf) (дата обращения: 30.11.2015).
6. КамАЗ строила вся страна... URL: <http://www.spas-rt.ru/tt/component/k2/item/7476-kamaz-stroila-vsya-strana.html> (дата обращения: 30.11.2015).
7. Краснодарское водохранилище водохранилище/ URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Краснодарское\\_водохранилище](https://ru.wikipedia.org/wiki/Краснодарское_водохранилище)
8. Московский государственный строительный университет. URL: <http://mgsu.ru/news/Universitet/YArvakansiy/> (дата обращения: 30.11.2015).
9. На Восточном завершилась студенческая стройка. URL: <http://portamur.ru/news/detail/na-vostochnom-zavershilas-studencheskaya-stroyka/> (дата обращения: 30.11.2015).
10. Обзор рынка труда Краснодарского края. URL: <http://krasnodar.ru/content/2/show/291744/> (дата обращения: 30.11.2015).
11. Обзор рынка труда Краснодарского края. URL: [http://www.akvobr.ru/obzor\\_rynka\\_truda\\_krasnodarskogo\\_kraja.html](http://www.akvobr.ru/obzor_rynka_truda_krasnodarskogo_kraja.html) (дата обращения: 30.11.2015).
12. Олимпийский парк Сочи/ URL: [https://wikipedia.org/wiki/Олимпийский\\_парк\\_\(Сочи\)](https://wikipedia.org/wiki/Олимпийский_парк_(Сочи)) (дата обращения: 30.11.2015).
13. Особенности подбора персонала в строительной отрасли/ URL: <http://www.recruiting.net.ua/archive/8307-2015-10-20-08-40-39.html> (дата обращения: 30.11.2015).
14. Оценка затрат на персонал.URL: [http://www.hrstudent.ru/osnovi-upravleniya-personalom/ocenka\\_zatrat\\_na\\_personal.html](http://www.hrstudent.ru/osnovi-upravleniya-personalom/ocenka_zatrat_na_personal.html) (дата обращения: 30.11.2015).
15. Планирование и бюджетирование в рекрутинге. // Справочник по управлению персоналом. URL: <http://hr-portal.ru/article/planirovanie-i-byudzhetirovanie-v-rekrutinge> (дата обращения: 30.11.2015).
16. Почти 380 тыс. специалистов и рабочих потребуется Кубани к 2020 году/ URL: <https://news.mail.ru/economics/23755483/> (дата обращения: 30.11.2015).
17. Проблема массового подбора персонала на современном этапе/ URL: <http://hr-portal.ru/article/problema-massovogo-podbora-personala-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 30.11.2015).
18. Профсоюз работников строительства и промышленности строительных материалов Российской Федерации. URL: <http://www.strop-rf.ru/> (дата обращения: 30.11.2015).
19. Риск-менеджмент на предприятии. Л.Г. Паштова д-р экон. наук, проф. кафедры экономики производственных предприятий РЭА им. Г.В. Плеханова URL: <http://www.catback.ru/articles/theory/risk/risk.htm> (дата обращения: 30.11.2015).
20. Рынок ценных бумаг: учебник / под ред. В.А. Галанова, А.И. Басова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. 448 с.
21. Сидоркина С. Затраты на рынке труда.// Справочник кадровика. 2012. №8. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/852/458689/>
22. Строительство КАМАЗа. URL: <http://back-in-ussr.com/2015/04/stroitelstvo-kamaza.html> (дата обращения: 30.11.2015).
23. Теория риска и моделирование рисков ситуаций: Учебник / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. — 5-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. 880 с.
24. Фирсова О.А. Способы оценки степени риска. ФГБОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК», 2000. URL: <http://www.catback.ru/articles/theory/risk/ocenka.htm> (дата обращения: 30.11.2015).
25. Хронова И.А. Анализ некоторых аспектов строительства Краснодарского водохранилища// Наука Кубани. 2010. № 5. С.56-61.

26. Хронова И.А. Трудовые ресурсы строителей кубанского водохранилища. URL: <http://ntk.kubstu.ru/file/542> (дата обращения: 30.11.2015).

27. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации Монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011. 152 с.

### References

1. Barbaumov V.E. i dr. Finansovye investicii: Uchebnik/V.E. Barbaumov, I.M. Gladkih, A.S. Chujko. – М.: Финансы и статистика, 2003. 544 с.

2. Burenin A.N. Rynok cennyh bumag i proizvodnyh finansovyh instrumentov. Uchebnoe posobie. – М.: Pervaja Federal'naja Knigotorgovaja Kompanija. 1998. 352 с.

3. Ivanova S.I. 50 sovetov po rekrutingu. – М.: Al'pina Pabliher, 2012. 256 с.

4. Ignatov Ja.N. Istorija voznikovenija i priroda raschetnyh forvardnyh kontraktov v Rossii. //Aktual'nye problemy rossijskogo prava. 2011. № 2 S. 168-180. URL: [http://aprp-msal.ru/articles/2014/06/30/article\\_21290.html](http://aprp-msal.ru/articles/2014/06/30/article_21290.html) (data obrashhenija: 30.11.2015).

5. Kal'kuljacija rashodov na personal// Kadrovik. Kadrovij menedzhment. 2008. № 4. URL: [http://orekhovasv.ru/Is\\_PDF/F/F13.pdf](http://orekhovasv.ru/Is_PDF/F/F13.pdf) (data obrashhenija: 30.11.2015).

6. KamAZ stroila vsja strana... URL: <http://www.spas-rt.ru/tt/component/k2/item/7476-kamaz-stroila-vsya-strana.html> (data obrashhenija: 30.11.2015).

7. Krasnodarskoe vodohranilishhe vodohranilishhe/ URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Krasnodarskoe\\_vodohranilishhe](https://ru.wikipedia.org/wiki/Krasnodarskoe_vodohranilishhe)

8. Moskovskij gosudarstvennyj stroitel'nyj universitet. URL: <http://mgsu.ru/news/Universitet/YArvakansiy/> (data obrashhenija: 30.11.2015).

9. Na Vostochnom zavershilas' studencheskaja strojka. URL: <http://portamur.ru/news/detail/na-vostochnom-zavershilas-studencheskaya-stroyka/> (data obrashhenija: 30.11.2015).

10. Obzor rynka truda Krasnodarskogo kraja. URL: <http://krasnodar.ru/content/2/show/291744/> (data obrashhenija: 30.11.2015).

11. Obzor rynka truda Krasnodarskogo kraja. URL: [http://www.akvobr.ru/obzor\\_rynka\\_truda\\_krasnodarskogo\\_kraja.html](http://www.akvobr.ru/obzor_rynka_truda_krasnodarskogo_kraja.html) (data obrashhenija: 30.11.2015).

12. Olimpijskij park Sochi/ URL: [https://wikipedia.org/wiki/Olimpijskij\\_park\\_\(Sochi\)](https://wikipedia.org/wiki/Olimpijskij_park_(Sochi)) (data obrashhenija: 30.11.2015).

13. Osobnosti podbora personala v stroitel'noj otrasli/ URL: <http://www.recruiting.net.ua/archive/8307-2015-10-20-08-40-39.html> (data obrashhenija: 30.11.2015).

14. Ocenka zatrat na personal.URL: [http://www.hrstudent.ru/osnovi-upravleniya-personalom/ocenka\\_zatrat\\_na\\_personal.html](http://www.hrstudent.ru/osnovi-upravleniya-personalom/ocenka_zatrat_na_personal.html) (data obrashhenija: 30.11.2015).

15. Planirovanie i bjudzhetrovanie v rekrutinge. // Spravochnik po upravleniju personalom. URL: <http://hr-portal.ru/article/planirovanie-i-byudzhetrovanie-v-rekrutinge> (data obrashhenija: 30.11.2015).

16. Pochti 380 tys. specialistov i rabochih potrebuetsja Kubani k 2020 godu/ URL: <https://news.mail.ru/economics/23755483/> (data obrashhenija: 30.11.2015).

17. Problema massovogo podbora personala na sovremennom jetape/ URL: <http://hr-portal.ru/article/problema-massovogo-podbora-personala-na-sovremennom-etape> (data obrashhenija: 30.11.2015).

18. Profsojuz rabotnikov stroitel'stva i promyshlennosti stroitel'nyh materialov Rossijskoj Federacii. URL: <http://www.strop-rf.ru/> (data obrashhenija: 30.11.2015).

19. Risk-menedzhment na predpriyatii. L.G. Pashtova d-r jekon. nauk, prof. kafedry jekonomiki proizvodstvennyh predpriyatij RJeA im. G.V. Plehanova URL: <http://www.catback.ru/articles/theory/risk/risk.htm> (data obrashhenija: 30.11.2015).

20. Rynok cennyh bumag: uchebnyk / pod red. V.A. Galanova, A.I. Basova. – 2-e izd., pererab, i dop. – M.: Finansy i statistika, 2008. 448 s.
21. Sidorkina S. Zatraty na rynke truda.// Spravochnik kadrovika. 2012. №8. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/852/458689/>
22. Stroitel'stvo KAMAZa. URL: <http://back-in-ussr.com/2015/04/stroitelstvo-kamaz.html> (data obrashhenija: 30.11.2015).
23. Teorija riska i modelirovanie riskovyh situacij: Uchebnyk / A. S. Shapkin, V. A. Shapkin. — 5-e izd. — M.: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i K°», 2012. 880 s.
24. Firsova O.A. Sposoby ocenki stepeni riska. FGBOU VPO «Gosuniversitet – UNPK», 2000. URL: <http://www.catback.ru/articles/theory/risk/ocenka.htm> (data obrashhenija: 30.11.2015).
25. Hronova I.A. Analiz nekotoryh aspektov stroitel'stva Krasnodarskogo vodohranilishha// Nauka Kubani. 2010. № 5. S.56-61.
26. Hronova I.A. Trudovye resursy stroitelej kubanskogo vodohranilishha. URL: <http://ntk.kubstu.ru/file/542> (data obrashhenija: 30.11.2015).
27. Shapiro S.A. Innovacionnye podhody k processu upravlenija personalom organizacii Monografija. - M.: RHTU im D.I. Mendeleeva, 2011. 152 s.