

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование подбора персонала организации на основе аутсорсинга (на примере ПАО «Сбербанк России»)»

Студент(ка)

Г.И. Давлатова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.э.н., доцент

С.О. Захаров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Давлатова Гулнора Исуфовна

1. Тема «Совершенствование подбора персонала организации на основе аутсорсинга (на примере ПАО «Сбербанк России»)»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк России»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические аспекты подбора персонала организации на основе аутсорсинга

1.1 Сущность, этапы и организация подбора персонала

1.2 Аутсорсинг, как система использования внешних ресурсов подбора персонала

2 Анализ подбора персонала ПАО «Сбербанк России» ВСП №6992/0677

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2 Анализ и оценка подбора персонала организации

3 Предложения рекомендаций по совершенствованию подбора персонала организации на основе аутсорсинга в ПАО «Сбербанк России» ВСП №6992/0677

3.1 Мероприятия по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
  5. Графические данные по результатам анализа подбора персонала на основе аутсорсинга;
  6. Предложения по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

С.О. Захаров

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Г.И. Давлатова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Давлатовой Гулноры Исуфовны  
по теме «Совершенствование подбора персонала организации на основе аутсорсинга (на примере ПАО «Сбербанк России»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформление БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

С.О. Захаров

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Г.И. Давлатова

\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Давлатова Г.И.

Тема работы: «Совершенствование подбора персонала организации на основе аутсорсинга (на примере ПАО «Сбербанк России»»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Захаров С.О.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга.

Объект исследования - ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования – подбор персонала на основе аутсорсинга.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Проанализировав подбор персонала в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России», была выявлена проблема неэффективности работы отдела по подбору персонала.

В рамках бакалаврской работы были предложены мероприятия, которые способствовали снижению затрат на обслуживание отдела кадров.

Прогнозируемый экономический эффект составит:

$5669,7 - 4984,6 = 685,1$  тыс. руб. в год.

Экономическая эффективность равна 87,9 %

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 46 источников и 4-мя приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страниц машинописного текста, в том числе таблиц- 19, рисунков – 19.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты подбора персонала организации на основе аутсорсинга .....	9
1.1 Сущность, этапы и организация подбора персонала .....	9
1.2 Аутсорсинг как система использования внешних ресурсов подбора .....	15
2 Анализ и оценка подбора персонала ПАО «Сбербанк России» ВСП №6991/0677 .....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	25
2.2 Анализ и оценка подбора персонала организации .....	34
3 Предложения рекомендаций по совершенствованию подбора персонала организации на основе аутсорсинга в ПАО «Сбербанк России» ВСП №6992/0677 .....	43
3.1 Мероприятия по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга .....	43
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	48
Заключение .....	56
Библиографический список .....	59
Приложения .....	64

## Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в настоящее время стремительно быстро развивается рынок аутсорсинга, поскольку его применение позволяет повысить конкурентоспособность организации за счет снижения издержек.

Термин «аутсорсинг» (outsourcing) заимствован от английских слов «Outer Source Using», что в переводе означает использование внешних ресурсов.

Суть аутсорсинга состоит в передаче организацией части своих функций, либо определенных бизнес-процессов на выполнение сторонней организации, которая специализируется в данной области.

На сегодняшний день аутсорсинг является одной из самых эффективных форм организации бизнеса. Передача компанией части функций или бизнес-процессов своим партнерам по бизнесу помогает решать проблемы функционирования и развития в условиях современного рынка.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию подбора персонала организации на основе аутсорсинга в ПАО «Сбербанк России».

Задачи выпускной квалификационной работы обусловлены целью и включают в себя:

1. Проанализировать теоретические основы подбора персонала организации на основе аутсорсинга;
2. Провести анализ и оценку подбора персонала организации в ПАО «Сбербанк России»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию подбора персонала организации в ПАО «Сбербанк России».

В качестве объекта исследования выступает внутреннее структурное подразделение №6991/0677 ПАО «Сбербанк России» г. Тольятти.

Предметом исследования является подбор персонала организации на основе аутсорсинга в ПАО «Сбербанк России».

Информационной и теоретической базой исследования явились законодательство Российской Федерации о труде и образовании, данные о хозяйственной деятельности и отчетность ПАО «Сбербанк России», публикации различных авторов по теме исследования на данную тему. Научно-методологической основой при написании выпускной квалификационной работы были научные труды авторов-специалистов в области управления персоналом, менеджмента, а также аутсорсинга, такие как: Кибанов А.Я., Базаров Т.Ю., Виханский О.С., Алавердов А.Р., Юрьев С.В., Календжян О.С и другие.

Методы исследования использованные в бакалаврской работе: анализ, сравнение, статистическая обработка результатов, экспертные оценки.

Границами исследования являются 2013-2016 гг.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты подбора персонала на основе аутсорсинга.

Во второй главе проанализированы практические данные ПАО «Сбербанк России», в том числе проанализировано движение кадров в рассматриваемом периоде. Проведен анализ и оценка подбора персонала организации.

В третьей главе разработаны мероприятия по улучшению подбора персонала организации на основе аутсорсинга и проведена оценка их эффективности.

В заключении обобщаются выводы по исследованию и рекомендации, предложенные для совершенствования подбора персонала организации на основе аутсорсинга в организации.

# 1 Теоретические аспекты подбора персонала организации на основе аутсорсинга

## 1.1 Сущность, этапы и организация подбора персонала

Персонал - это штатный состав работников предприятия, составляющих группу по профессиональным или служебным признакам.

Любая организация в тот или иной момент своего существования переживает острую проблему в привлечении новых сотрудников или обновлении уже имеющегося состава работников. Так как претендентов на различные должности много, возникает потребность в подборе нового персонала.

Согласно А.Я. Кибанову, подбор и расстановка персонала представляют собой оптимальное распределение сотрудников организации по рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, которые отвечают требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. При этом преследуются следующие цели:

- формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений;

- создание условий для профессионального роста каждого работника. [4]

Существует ряд принципов, на которых основывается подбор персонала.

1. Принцип соответствия. Данный принцип подразумевает соответствие деловых качеств кандидатов требованиям вакантных должностей;

2. Принцип перспективности - базируется на учете условий, представленных ниже:

- продолжительность периода работы на занимаемой должности;
- состояние здоровья.

3. Принцип сменяемости. Суть данного принципа заключается в том, что перемещения кадров внутри организации, а также смена рабочего места должны способствовать лучшему использованию персонала. В то время как длительное пребывание на одной и той же должности влечет за собой негативные последствия для работы организации в целом.

Для подбора и расстановки персонала существуют определенные исходные данные, которые представлены на рисунке 1.1.

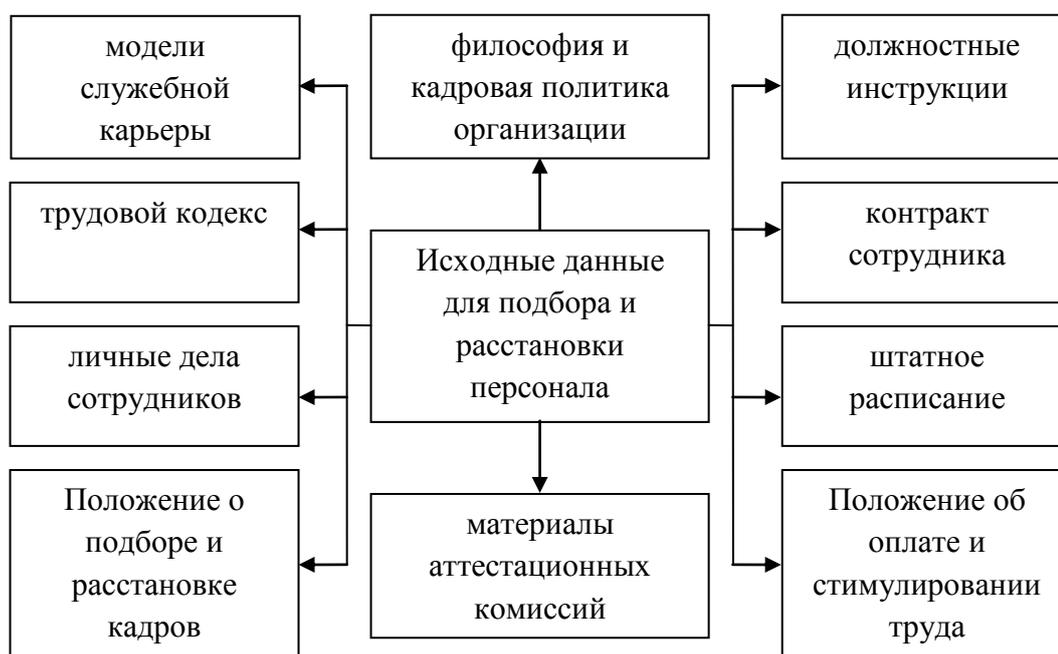


Рисунок 1.1 - Исходные данные для подбора и расстановки кадров

Подбор персонала имеет три наиболее характерные разновидности:

- набор;
- выдвижение;
- ротация.

Набор кадров подразумевает принятие новых сотрудников, которые не работали в организации ранее. Набор кадров осуществляется при помощи следующих этапов найма и отбора сотрудников:

1) анализ существующей и прогнозируемой потребности в новых сотрудниках;

2) установление требований к персоналу;

3) выбор источников привлечения кандидатов;

4) определение методик отбора персонала.

Следующая разновидность подбора персонала - выдвижение кадров представляет собой процесс перемещения штатного сотрудника на более высокую должность. Это происходит только в том случае, если квалификация, уровень знаний, а также деловые качества и умения сотрудника соответствуют необходимым требованиям, которые предъявляются к кандидатам на вакантную должность.

Ротация кадров - это горизонтальные перемещения сотрудников с одного рабочего места на другое, используемые для того, чтобы работники могли ознакомиться с задачами организации.

Подбор персонала является многоэтапным процессом в организации.

Этапы подбора персонала представлены на рисунке 1.2.

Рассмотрим отдельно каждый этап подбора персонала.

1 этап - анализ деятельности. Работнику отдела кадров, который занимается непосредственно подбором персонала, необходимо иметь четкое представление о рабочем процессе, целях и задачах,

2 этап - анализ источников привлечения специалистов. В связи с тем, что существует большое количество источников найма персонала, на данном этапе специалисту отдела кадров следует провести анализ и оценку источников найма.

3 этап - привлечение кандидатов. Исходя из выбранных на 2 этапе источников привлечения персонала, на данном этапе происходит процесс привлечения кандидатов.

4 этап - отбор кандидатов. На данном этапе осуществляется отбор из числа кандидатов на вакантную должность с помощью оценки деловых, а также личностных качеств кандидатов.

5 этап - принятие решения о приеме на работу. Исходя из предыдущих этапов, принимается окончательное решение о приеме кандидата в организацию. Далее проводятся необходимые процедуры, предусмотренные корпоративными правилами организации.

6 этап - оценка эффективности подбора персонала. Результативность работы организации в целом напрямую зависит от качества подобранного персонала. Оценить, насколько эффективно подобран персонал, можно несколькими способами:

- 1) по окончании всего процесса подбора;
- 2) частично через определенный промежуток времени и частично в конце процесса подбора персонала.

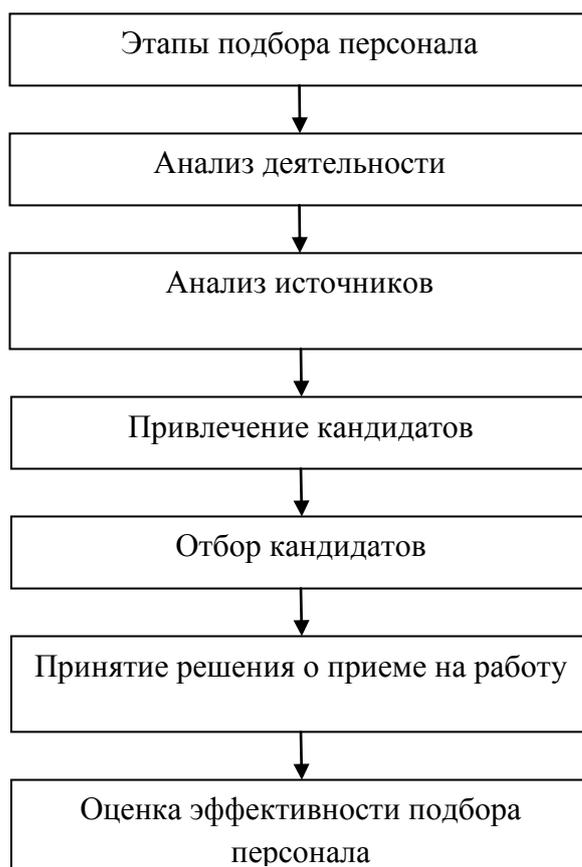


Рисунок 1.2 - Этапы подбора персонала

Существует два вида источников подбора персонала:

- внешние источники, формируемые за счет сотрудников организации;
- внутренние источники, которые формируются за счет средств внешней среды.

Внешние источники подбора персонала наиболее распространены, в связи с тем, что ресурсы организации ограничены.

Более подробно источники подбора персонала изображены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Источники подбора персонала

Различные источники подбора персонала имеют как преимущества, так и свои недостатки. Подробное описание представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1. - Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников подбора персонала

Преимущества	Недостатки
Внешние источники подбора персонала	
Широкий выбор кандидатов	Увеличение затрат
Меньшая угроза возникновения конфликтов внутри организации	Высокая текучесть кадров, вследствие высокого удельного веса нанятых работников
Реклама компании	Снижение производительности труда в период обучения и адаптации нового работника
Сотруднику, вновь прибывшему в организацию, легче адаптироваться	Вероятность риска того, что работник не справится с должностью
Восполняется количественная и качественная потребность в персонале	Недостаточное знание организации
	Длительная адаптация
	Высокая степень риска не пройти испытательный срок
Внутренние источники подбора персонала	
Возможность построения деловой карьеры	Ограниченный выбор кандидатов
Низкие затраты на привлечение кандидатов	Внутренний перевод приводит к новой потребности в кадрах
Быстрое заполнение вакантной должности	Возможность появления конфликтной ситуации внутри коллектива
Малый период адаптации	Снижение лояльности других сотрудников, претендующих на вакантную должность
Знание претендентом специфики организации, а также коллектива	Дополнительные затраты, связанные с обучением сотрудника на более высокую должность
Снижение текучести кадров	
Прозрачность кадровой политики	
Рост эффективности сотрудника	
Повышение мотивации и степени удовлетворения сотрудником работой	

В последнее время широкое распространение получили такие методы подбора персонала, как:

1) Лизинг персонала. Данный метод используется в тех случаях, когда необходим подбор квалифицированного специалиста на временной, а не на постоянной основе;

2) Аутсорсинг - метод поиска, либо подбора персонала, при котором компания-заказчик полностью доверяет процесс поиска персонала компании-подрядчику

3) Временный персонал. Услуги временного персонала предоставляются в тех случаях,

4) Массовый подбор персонала необходим, когда необходимо в короткий срок обеспечить новое предприятие сотрудниками. Отличительная особенность данного метода - наличие большого количества однотипных вакансий;

5) Подбор руководителей (Executive Search). Данный метод ориентирован на поиск руководителей высшего звена, профессионалов высокого уровня;

6) Headhunting является одним из самых затратных методов. Данный метод используется, если нужен определенный специалист, который работает в другой компании;

7) Рекрутинг необходим при массовом наборе, либо когда требуются специалисты распространенных профессий;

8) Скрининг используется для подбора персонала младшего звена.

## 1.2 Аутсорсинг как система использования внешних ресурсов подбора

Аутсорсинг в современном мире является одним из наиболее интересных и быстро развивающихся подходов к ведению бизнеса. Ведущие мировые компании довольно давно используют данный инструмент для повышения эффективности работы компании, однако в России аутсорсинг нашел свое применение не так давно.

Прежде чем перейти к рассмотрению сущности аутсорсинга, его преимуществ и недостатков, сначала необходимо остановиться на понятии самого термина.

Термин «аутсорсинг» (outsourcing) происходит от английских слов «outer-source-using», что в переводе означает использование внешних ресурсов. [6]

В литературных источниках приведено множество определений понятию «аутсорсинг». Ниже приведена трактовка понятий аутсорсинга различными авторами.

Таблица 1.2 - Трактовка понятий аутсорсинга

Автор	Определение понятия «аутсорсинг»
Котляров И.Д.	Определенная форма сотрудничества между предприятиями, при которой независимый внешний источник привлекает и использует факторы производства в интересах заказчика. [5]
Коршунова Т.Ю.	Деятельность, при которой компания передает какую-либо из своих функций, не являющуюся профильной, внешней компании, которая выполняет эту функцию силами собственных сотрудников [9]
Руденко О.Н. Кудинова Е.А.	Технология менеджмента, при которой некоторые бизнес-функции или часть бизнес-процесса предприятия передаются сторонней компании [8]
Витко В.С. Цатурян Е.А.	Определенный способ оптимизации деятельности организации за счет направления усилий на осуществление основной деятельности, а также передача на длительный срок определенных функций компании третьему лицу, который специализируется в этой области, с соответствующим сокращением персонала [10]

Суть аутсорсинговой деятельности исходит из основных целей аутсорсинга (рисунок 1.4) и заключается в концентрации организации на своей профильной деятельности, а также, в экономии времени и финансов. [11]

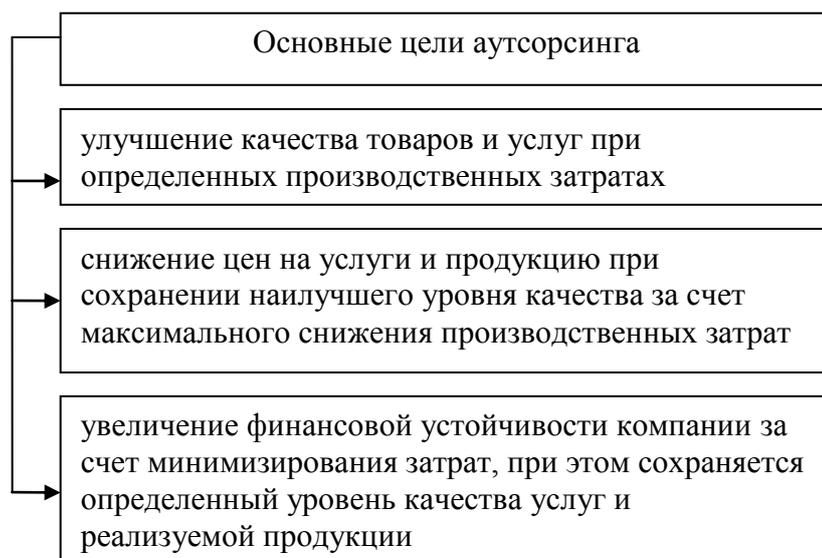


Рисунок 1.4 - Основные цели аутсорсинга

Существует множество классификаций видов аутсорсинга. Основные виды аутсорсинга приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Классификация видов аутсорсинга

Классификация видов аутсорсинга	Вид аутсорсинга	Описание
По видам передаваемых ценностей	Ресурсный	Ведение бизнеса происходит на основе отказа от собственных ресурсов за счет приобретения их на стороне
	Операционный	Передача на субподряд некоторых операций, которые связаны с производством
	Функциональный	Передача внешним исполнителям отдельных функций
В зависимости от особенностей аутсорсинговых взаимоотношений	Полный	Фирма передает подрядчикам не отдельные функции какого-либо отдела, а полностью определенный процесс
	Частичный	Компания передает только некоторую часть задач, в то время как разработка всей стратегии, а также ее внедрение сохраняются внутри компании

Продолжение таблицы 1.3

	Усовершенствованный	Используется, как правило, фирмами, уже известными на рынке, которые передают функции сторонним компаниям, оставляя за собой роль распределителя
В зависимости от выгоды, получаемых от разделения труда	Специализированный	Перенос производства, либо другой функции компании в другую географическую точку, связанный с уникальной специализацией данной страны (региона)
	Географический	Перенос производства в наиболее выгодное для компании место

Как и любая другая услуга, аутсорсинг имеет свои преимущества и недостатки. [12]

Таблица 1.4 - Преимущества и недостатки использования аутсорсинга

Преимущества	Недостатки
Концентрация ресурсов организации на основных видах деятельности	Снижение оперативности бизнес-процесса, которое может быть связано с увеличением сроков оказания услуг аутсорсинговой компанией
Повышение качества и надежности обслуживания	Зависимость от одного источника снабжения
Внедрение передовых технологий	Увеличение доли транзакционных издержек
Компания получает гарантию за получение конечного результата	Сокращение или передача персонала другому предприятию
Получение доступа к ресурсам, которыми компания не обладает	Угроза утечки важной информации
Передача ответственности за выполнение определенных функций, что в свою очередь ведет к минимизации риска по процессу	Отсутствие надежных, опытных поставщиков в нужной сфере бизнеса
Повышается надежность бизнес-процессов, тем самым обеспечивается накопление практического опыта	В связи с тем, что в российском законодательстве еще не до конца изучены вопросы, связанные с аутсорсинговой деятельностью, возникает вероятность нарушений законодательства, что может привести к штрафным санкциям
Сокращение затрат и управленческих издержек	Возникает опасность передачи многих важных для компании функций в «чужие руки»

#### Продолжение таблицы 1.4

Снижение себестоимости бизнес-процессов и функций, которые компания передает на аутсорсинг	
Улучшение управляемости компанией	
Использование чужого опыта	

Несмотря на ряд недостатков данной услуги, следует отметить, что аутсорсинг является достаточной успешной и выгодной бизнес-стратегией, которая позволит предприятию увеличить эффективность производства, а также качество услуг, за счет минимизации издержек.

Существуют некоторые риски, связанные с применением аутсорсинга. Самые распространенные риски представлены на рисунке 1.5.

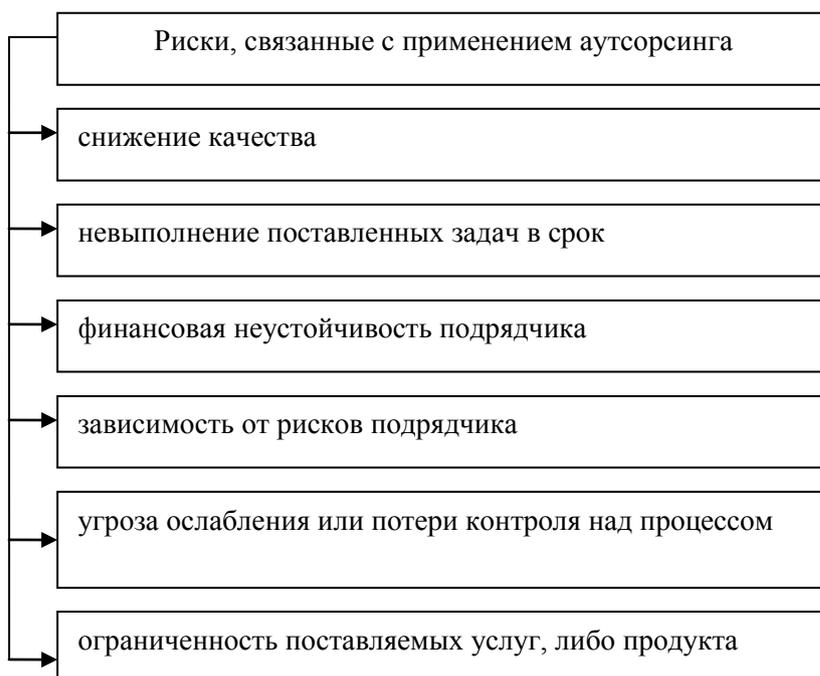


Рисунок 1.5 - Риски, связанные с применением аутсорсинга

Таким образом, аутсорсинг приносит не только дополнительную выгоду организациям, но и становится источником дополнительных рисков. В связи с

этим, прежде, чем пользоваться услугами аутсорсинга, следует проводить тщательный анализ рисков и разработать стратегию управления рисками. [23]

Выделяют отдельные виды аутсорсинга в зависимости от определенных видов деятельности, на которую направлен аутсорсер. К самостоятельным видам аутсорсинга можно отнести [6]:

- IT-аутсорсинг (в сфере информационных технологий);
- аутсорсинг научно-производственной деятельности;
- аутсорсинг логистических функций;
- аутсорсинг функций управления организацией;
- аутсорсинг финансовых и банковских операций;
- аутсорсинг корпоративного обучения;
- аутсорсинг человеческих ресурсов.

Персонал является одним из важнейших ресурсов в организации. Для работы с человеческими ресурсами необходима высокая квалификация. Тем не менее, неизбежная рутина, занимающая большую часть времени менеджера по персоналу, зачастую мешает решать стратегические задачи организации. В последнее время в российской хозяйственной практике все чаще встречается такая инновационная форма организации предпринимательства, как аутсорсинг.

Аутсорсинг в сфере HR представляет собой передачу определенных функций компании по управлению человеческими ресурсами на выполнение третьим лицам. [21]

Основные функции по управлению персоналом в организации представлены на рисунке 1.6.

Существует мнение, что услуги аутсорсинговых компаний необходимы только для крупных, или же наоборот, только для небольших компаний. Однако это мнение ошибочно. Аутсорсинг удобен и выгоден любым компаниям, разница заключается лишь в передаваемых на аутсорсинг функций, а также в целях, которые ставит перед собой компания.

Суть аутсорсинга в мелких и крупных компаниях отражена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Суть аутсорсинга в мелких и крупных компаниях

Мелкие компании	На аутсорсинг, как правило, передаются кадровое делопроизводство и расчеты (иногда и вся бухгалтерия компании), подбор офисного персонала и мероприятия по обучению (как правило, разовые мероприятия). Основная идея аутсорсинга в данном случае состоит в том, что у компаний нет возможности содержать в штате необходимых узких специалистов.
Крупные компании	В данных компаниях департаменты HR включают в себя: отдел по подбору персонала, отдел кадров, а также отдел обучения и развития. На аутсорсинг передают: рекрутинг, оценку и обучение, а также кадровый документооборот и расчеты.

Аутсорсинг в управлении человеческими ресурсами может включать в себя как все эти функции вместе, так и любые из них по отдельности. [21]

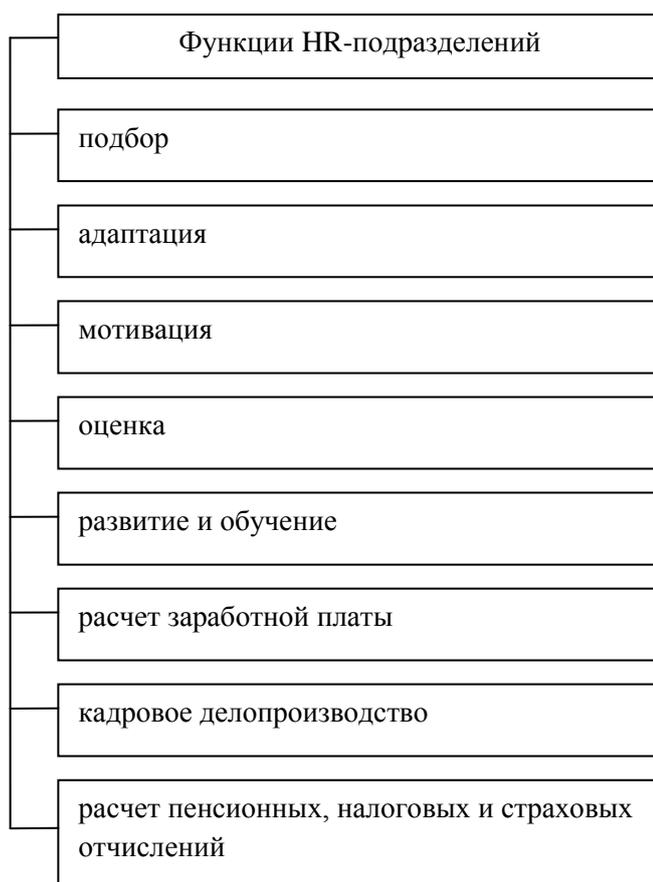


Рисунок 1.6 - Функции HR-подразделений

Существует ряд причин, по которым компании передают HR-администрирование на аутсорсинг. Основными причинами являются:

1. Экономия затрат. Компания хочет сократить затраты на содержание отдела исполнителей, а также на покупку и обновления необходимого программного обеспечения и лицензии на него;
2. Компания - новичок на современном рынке;
3. Компания стремится направить всю деятельность на главные задачи своего бизнеса, направив все имеющиеся ресурсы на выполнение этих задач;
4. Темпы роста инфраструктуры компании не успевают за темпами роста основного бизнеса;
5. Компания имеет распределенную структуру и необходимо, чтобы объединенные данные из отдаленных офисов поступали в головной офис компании.

Компаниям следует воспользоваться услугами аутсорсинга в сфере HR в таких случаях, когда:

- необходимо освободить кадровых специалистов от рутинной работы для решения более важных задач;
- необходимо уменьшить расходы на административный персонал;
- существует необходимость в привлечении квалифицированных специалистов в области кадрового делопроизводства, расчета заработной платы и др.;
- необходимо срочно запустить новый проект, который требует квалифицированных специалистов.

Передача определенных HR-функций на аутсорсинг имеет свои достоинства и недостатки, которые представлены в таблице 1.6.

Исходя из данной таблицы, следует вывод, что к выбору компании-аутсорсера следует подходить очень серьезно. Главным и важным показателем при выборе компании-партнера является ее возраст и репутация, а также накопленный опыт работы. Не менее важным является общий потенциал

компании - это финансовая устойчивость, наличие инфраструктуры, ресурсы, объем и ассортимент услуг.

Таблица 1.6 - Достоинства и недостатки передачи HR-функций на аутсорсинг

Достоинства	Недостатки
Возможность концентрировать ресурсы компании на основной деятельности бизнеса	В случае неожиданного отказа от услуг провайдера, либо его банкротства, компании придется срочно искать новых партнеров и заново вводить их в дела организации.
Возможность привлекать лучших специалистов для организации определенного процесса с максимальной эффективностью	
Возможность снизить затраты на существующий в компании персонал, при этом получить высокое качество услуг	
Компания по оказанию услуг аутсорсинга берет на себя большую часть рисков, связанных с делегированием функций	
Аутсорсинг определенных функций стимулирует процесс упорядочивания и структуризации фирм с неразвитой организационной структурой управления	

Исходя из практического опыта компаний, использующих аутсорсинг, можно выделить основные этапы при выборе поставщика аутсорсинговых услуг, которые представлены на рисунке 1.7.

Правильный выбор поставщика аутсорсинговых услуг - ключевой момент, определяющий успех применения аутсорсинга. Ведь аутсорсинг представляет собой не просто вид партнёрского взаимодействия, а стратегию управления компанией, которая предполагает определенную реструктуризацию внутриорганизационных процессов и внешних отношений компании [35].

Опыт большинства компаний показывает, что ключевым фактором успешного внедрения стратегии аутсорсинга в организации является выбор надежного поставщика.

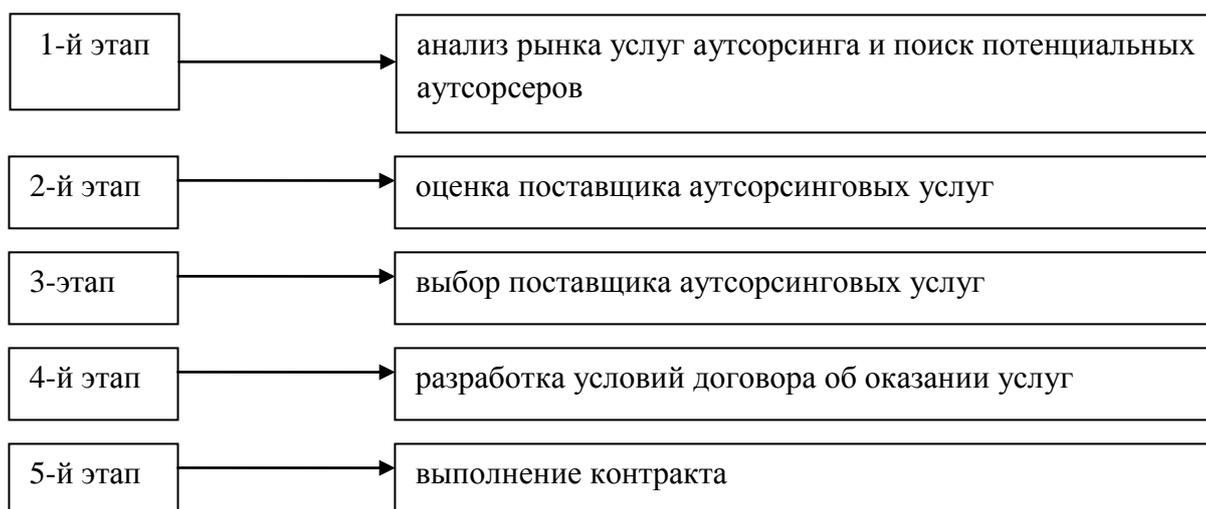


Рисунок 1.7 - Схема выбора поставщика аутсорсинговых услуг

Существуют три основные схемы взаимодействия компаний с поставщиком аутсорсинговых услуг, которые представлены на рисунке 1.8 [35].

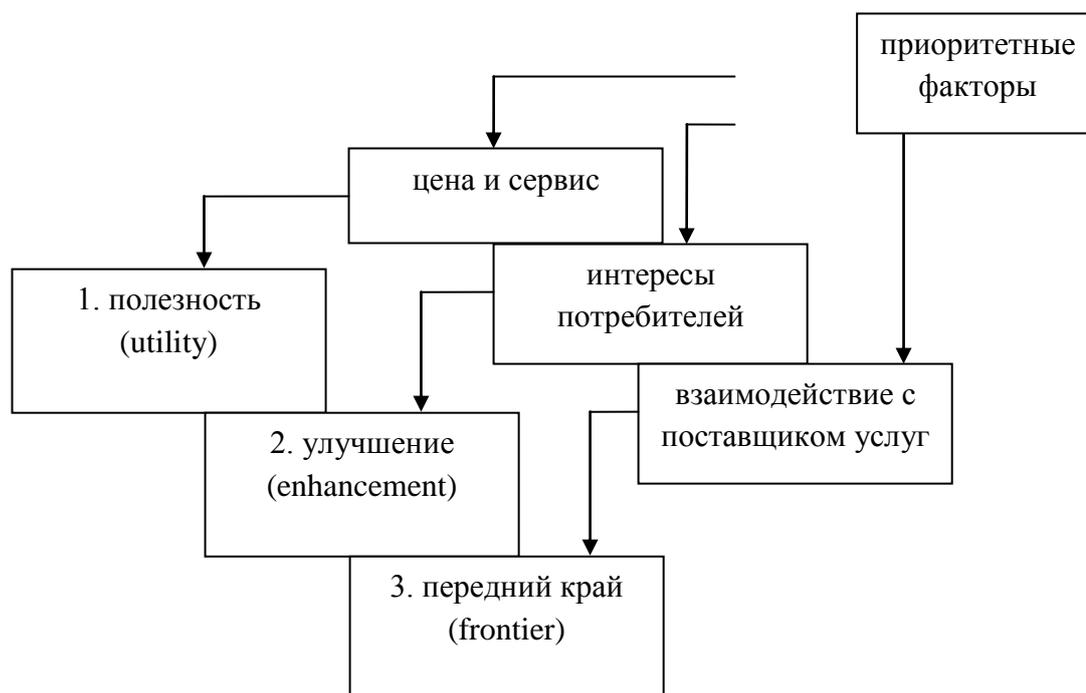


Рисунок 1.8 - Схема взаимодействия с поставщиком аутсорсинговых услуг

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» представляет собой современную универсальную организацию, которая входит в число крупнейших российских коммерческих банков Российской Федерации, а также стран СНГ.

«Сбербанк России» имеет огромную филиальную сеть, в которую входят:

- 17 территориальных банков;
- почти 19 000 подразделений.

Банк оказывает услуги во всех 83 субъектах Российской Федерации. «Сбербанк России» постоянно развивается и предоставляет клиентам новые услуги. Так, например, недавно были введены удаленные каналы обслуживания. «Сбербанк» является одной из крупнейших сетей банкоматов и терминалов самообслуживания. Была создана система удаленных каналов обслуживания, включающая в себя:

- услугу «Сбербанк Онлайн»;
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн»;
- SMS-сервис «Мобильный банк».

Также в последнее время «Сбербанк» значительно расширил зону международного присутствия. Ранее представительства банка ограничивались исключительно странами СНГ, однако в последнее время зона распространения существенно возросла. Появились дочерние банки в Центральной и Восточной Европе (Sberbank Europe AG) и в Турции (Deniz Bank). Помимо ранее перечисленных стран, «Сбербанк» имеет еще представительства в Китае, Индии и Германии, управляет Sberbank Switzerland AG.

Официально «Сбербанк России» зарегистрирован 20 июня 1991 год в Центральном Банке Российской Федерации. Более подробная история развития ПАО «Сбербанка России» представлена в приложении В.

«Сбербанк России» создан в форме акционерного общества открытого типа в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» в 1991 году. На данный момент «Сбербанк России» имеет форму публичного акционерного общества. Центральный банк Российской Федерации является учредителем и главным акционером «Сбербанка России» и владеет 50% уставного капитала. Акционерами Банка являются как юридические, так и физические лица, которых насчитывают более 200 тысяч.

Высшим руководящим органом ПАО «Сбербанка России» является общее собрание акционеров.

Организационная структура «Сбербанка России» формируется из различных служб, а также структурных подразделений, которые имеют определенные обязанности.

В рамках данной выпускной квалификационной работы, была проанализирована организационная структура ПАО «Сбербанк России», представленная в приложении Б. Данный анализ показал, что существующая организационная структура Банка имеет линейно-функциональный вид.

Линейно-функциональная организационная структура является классической и наиболее распространенной моделью, используемой для банка. Данный вид структуры управления имеет свои преимущества, а также недостатки, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры «Сбербанка России»

Преимущества	Недостатки
Согласованность полномочий работника с ответственностью за полученный результат	Деятельность руководителя направлена только в рамках своего структурного подразделения, иногда в ущерб работы другого

## Продолжение таблицы 2.1

Конкретность заданий, а соответственно конкретность ответственности	В условиях быстроменяющейся среды будет сложно перестроить структуру, в связи с тем, что она имеет недостаточную гибкость
Создается исполнительская дисциплина	
Данная структура проста в применении	

Задачи отдельного структурного подразделения должны быть сопряжены с общей целью Банка.

Банк является юридическим лицом и со своими филиалами составляет единую систему Сбербанка России.

«Сбербанк России» - это современный универсальный банк с большой долей участия частного капитала, в том числе иностранных инвесторов. Структура акционерного капитала Сбербанка свидетельствует о его высокой инвестиционной привлекательности.

Основная цель ПАО «Сбербанк России» - это обеспечение роста инвестиционной привлекательности, а также сохранение лидерства на российском рынке финансовых услуг. Достигается это за счет модернизации управленческих и технологических процессов. Для достижения поставленной задачи деятельность ПАО «Сбербанк России» направлена на:

- совершенствование клиентской политики;
- создание гибкой эффективной системы взаимодействия с клиентами на основе учета потребностей различных клиентских групп.

ПАО «Сбербанк» России - универсальный коммерческий банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре качественных банковских услуг на всей территории России.

Действуя в интересах вкладчиков, клиентов и акционеров, ПАО «Сбербанк» России стремится эффективно инвестировать привлеченные средства частных и корпоративных клиентов в реальный сектор экономики, кредитует граждан, способствует устойчивому функционированию российской банковской системы и сбережению вкладов населения.

Основные направления деятельности ПАО «Сбербанк России»:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
- размещение средств от имени и за счет Банка;
- открытие и ведение банковских счетов физических, а также юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению клиентов;
- инкассация векселей, денежных средств, платежных и расчетных документов и осуществление кассового обслуживания физических и юридических лиц;
- покупка и продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств по поручениям физических лиц без открытия банковских счетов;
- осуществление лизинговых операций;
- оказание брокерских, консультационных и информационных услуг;
- осуществление эмиссии и обслуживание банковских карт;
- осуществление выпуска, покупки, продажи, учета, хранения и иных операций с ценными бумагами, и многое другое.

Средства для осуществления основных видов деятельности Банка привлекаются из таких источников, как:

- собственные средства акционеров;
- вклады частных клиентов;
- средства юридических лиц;
- другие источники, в том числе заимствования на международных финансовых рынках.

Основные экономические показатели деятельности Банка представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк России»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013 гг.		2015-2013 гг.		2015-2014 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка, млрд. руб.	831,53	959,08	1167,15	127,56	0,15	335,63	0,40	208,07	0,22
2. Себестоимость продаж, млрд. руб.	391,69	478,48	767,18	86,78	0,22	375,48	0,96	288,70	0,60
3. Валовая прибыль (убыток), млрд. руб.	439,83	480,60	399,97	40,77	0,09	-39,86	-0,90	-80,63	-0,17
4. Управленческие расходы, млрд. руб.	312,90	347,87	363,09	34,96	0,11	50,16	0,16	15,22	0,04
5. Коммерческие расходы, млрд. руб.	116,44	128,88	141,66	12,44	0,11	25,22	0,22	12,77	0,10
6. Прибыль (убыток) от продаж, млрд. руб.	909,94	876,72	786,63	-33,22	-0,04	-123,32	-0,14	-90,10	-0,10
7. Чистая прибыль, млрд. руб.	392,63	305,70	236,26	-86,93	-0,07	-156,38	-0,40	-69,45	-0,23
8. Основные средства, млрд. руб.	1889,99	2022,02	2292,61	132,03	0,07	402,62	0,21	270,59	0,13
9. Оборотные активы, млрд. руб.	15482,11	19814,94	21727,07	4332,83	28,0	6244,96	0,40	1912,13	0,10
10. Численность ППП, чел.	233396	255515	275723	22119	9,5	42327	0,18	20208	0,08
11. Фонд оплаты труда ППП, млрд. руб.	203,96	218,84	244,12	14,88	7,3	40,16	0,20	25,28	0,12
12. Производительность труда работающего, млрд. руб. (стр.1/стр.10)	3562,7	3753,5	4233,1	190,8	0,05	670,4	0,19	479,6	0,13

Продолжение таблицы 2.2

13.Среднегодовая заработная плата работающего, млрд. руб. (стр.11/стр.10)	873,8	856,5	885,4	- 17,3	-0,02	11,6	0,01	28,9	0,03
14.Фондоотдача (стр.1/стр.8)	0,4	0,5	0,5	0,1	0,25	0,1	0,25	0	0
15.Рентабельность продаж, % (стр.7/стр1) ×100%	47,2	31,9	20,2	-15,3	-0,32	-27	-0,57	-11,7	-0,37
16.Затраты на рубль выручки, (стр.2+стр.4+стр.5)/стр.1* 100 коп.)	0,01	0,01	0,1	0	0	0,09	9	0,09	9

На рисунке 2.1 графически представлена динамика основных показателей ПАО «Сбербанк России» в виде диаграммы.

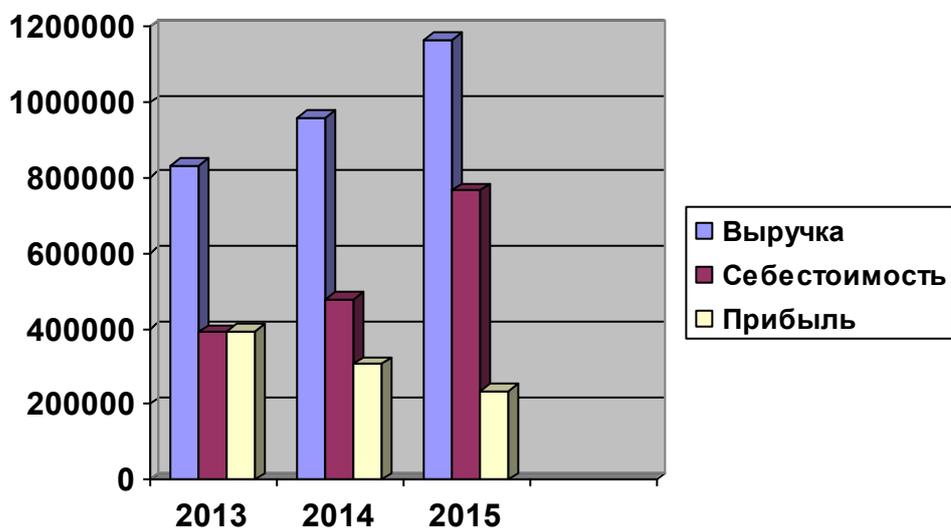


Рисунок 2.1 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли ПАО «Сбербанк России», млрд. руб.

По данным таблицы 2.1 и рисунка 2.1 видно, что ПАО «Сбербанк России» в исследуемом периоде имел устойчивый рост выручки, а также себестоимости продаж. Это обусловлено тем, что организация постоянно расширяется, открывая новые ВСП. Не смотря на то, что в анализируемом периоде происходил спад прибыли, на деятельность организации это не повлияло.

В 2014 г. выручку увеличились на 127,56 млрд. руб. или по сравнению с 2013 г. В 2015 г. выручка увеличилась на 207,07 млрд. руб. по сравнению с 2014 г. и на конец года составила 1176,15 млрд. руб.

Также увеличилась себестоимость продаж в 2014 г. на 86,78 млрд. руб. по сравнению с 2012 г. В 2015 г. себестоимость увеличилась на 288,7 млрд. руб по сравнению с 2014 г.

Далее рассмотрены основные трудовые показатели организации.

Динамика численности персонала ПАО «Сбербанк России» представлена на рисунке 2.2.

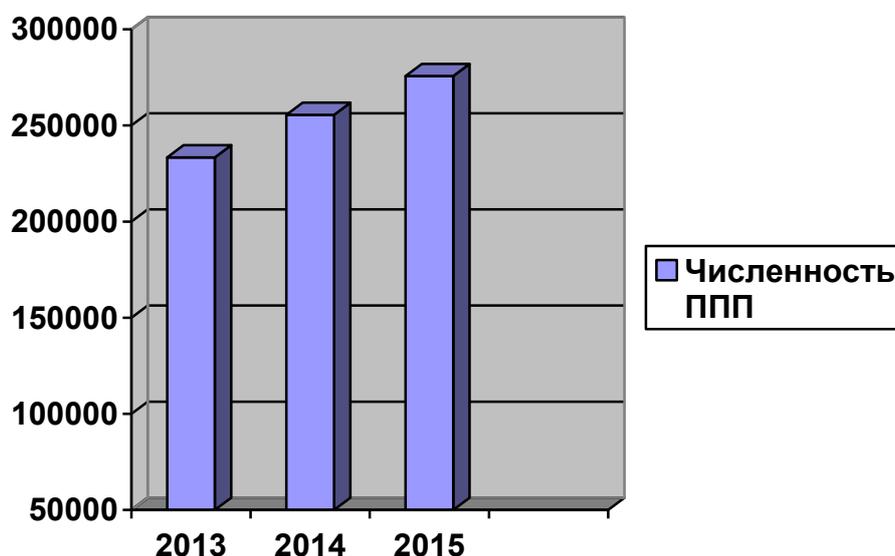


Рисунок 2.2 – Динамика численности персонала, чел.

В период с 2013 по 2015 гг. в ПАО «Сбербанк России» наблюдается заметный рост численности персонала. В 2014 г. численность персонала увеличилась на 22119 чел. по сравнению с 2013 г. В 2015 г. численность увеличилась 20208 чел. по сравнению с 2014 г. На конец 2015 г. численность персонала в Банке составила 275723 чел.

Такой рост в численности персонала может быть обусловлено с открытием новых внутренних структурных подразделений Банка.

На рисунке 2.3. представлена динамика фонда оплаты труда персонала ПАО «Сбербанк России»

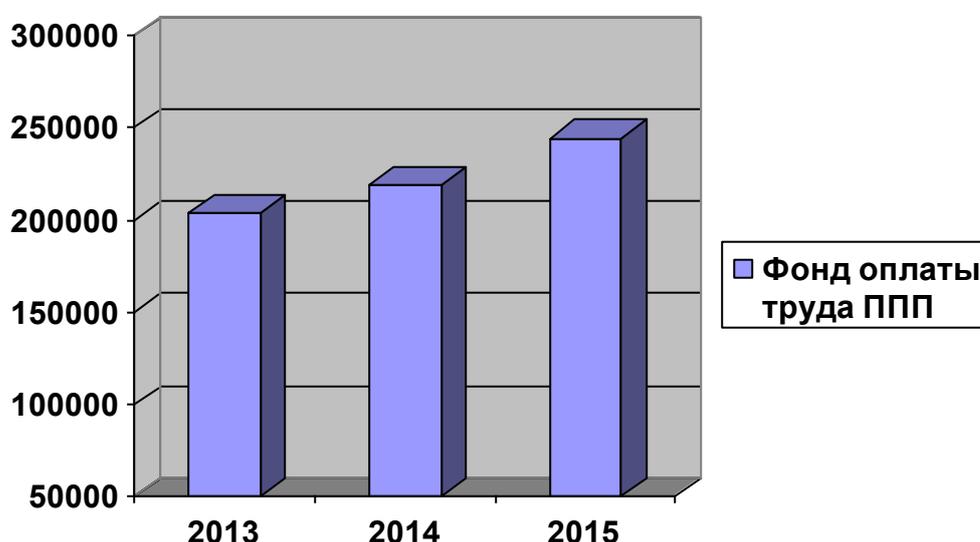


Рисунок 2.3 – Динамика фонда оплаты труда, млрд. руб

В 2014 г по сравнению с 2013 г. фонд оплаты труда персонала Банка увеличился на 14,88 млрд. руб. В 2015 г. фонд оплаты труда увеличился на 25,28 млрд. руб по сравнению с 2014 г. Данное увеличение фонда оплаты труда персонала Банка происходило за счет роста численности персонала.

Динамика среднегодовой заработной платы сотрудников Банка представлена на рисунке 2.4.

За анализируемый период среднегодовая заработная плата работающего имела колебательный характер. В 2014 г. данный показатель уменьшился на

17,3 млрд. руб. по сравнению с 2013 г. А в 2015 г. данный показатель увеличился на 28,9 млрд. руб. по сравнению с 2014 г.

Таким образом, среднемесячная заработная плата на одного работника в 2013 г. составила 873,8 млрд. руб., в 2014 г. этот показатель равен 856,5 млрд. руб., а в 2015 г. 885,4 млрд. руб.

Рассмотрим динамику производительности труда персонала на рисунке 2.5.

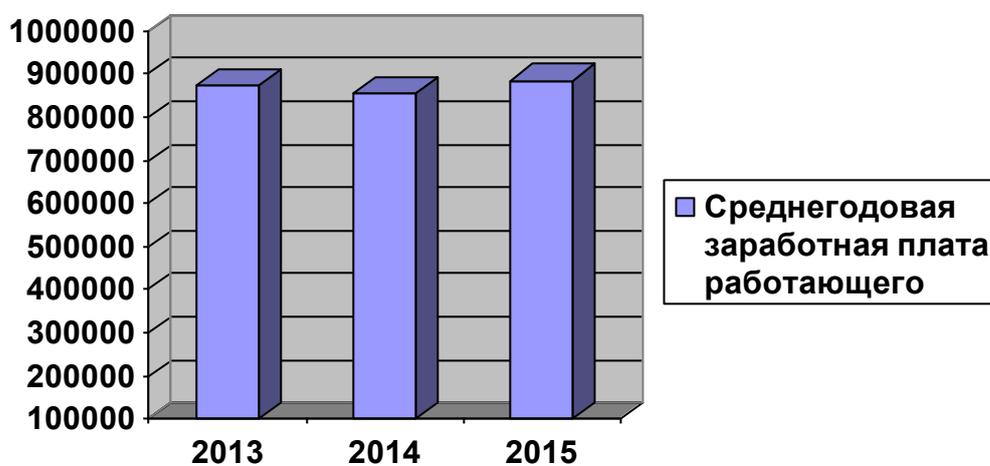


Рисунок 2.4 – Динамика среднегодовой заработной платы работающего, млрд. руб.

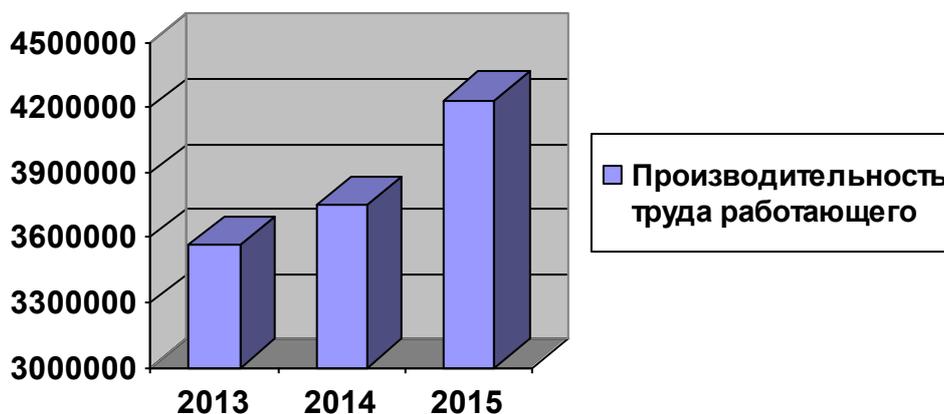


Рисунок 2.5 – Динамика производительности труда работающего, млрд. руб.

В 2014 г. производительность труда работающего составляла 3753,5 млрд. руб. это на 190,8 млрд. руб. больше, чем в 2013 г. В 2015 г. этот показатель был равен 4233,1 млрд. руб. За 2014-2015 гг. наблюдается незначительное уменьшение производительности труда персонала в Банке, это обосновано тем, что выручка растет медленнее, чем увеличивается численность сотрудников в организации.

Проанализировав основные экономические показатели ПАО «Сбербанк России», можно сделать вывод, что организация успешно развивается, что в свою очередь положительно сказывается на деятельности организации в целом.

Очевидно, что в ПАО «Сбербанк России» выбрана правильная стратегия развития, позволяющая добиться таких результатов.

## 2.2 Анализ и оценка подбора персонала организации

Всеми кадровыми вопросами дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка» занимается отдел кадров. Основной задачей отдела является подбор квалифицированных работников для обеспечения бесперебойной, качественной, а также эффективной работы Банка и создание благоприятных условий труда.

Отдел кадров организует свою деятельность в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования, а также профессионального совершенствования работников.

Отдел кадров является структурным подразделением дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» и при решении определенных кадровых вопросов взаимодействует непосредственно с другими подразделениями и отделами Банка. Так, например, по вопросам оплаты труда, а также для предоставления копий приказов о приеме на работу, увольнении, переводе, отпуске отдел кадров взаимодействует с бухгалтерией. Получение

информации об изменениях в действующем законодательстве и правовое обеспечение при подготовке кадровых документов согласуется с юридическим отделом Банка.

Основными задачами отдела кадров являются:

- подбор и расстановка кадров;
- учет личного состава и ведение кадровой документации;
- контроль и соблюдение дисциплины труда;
- повышение квалификации работников;
- проведение аттестации.

Структура отдела кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» в г. Тольятти представлена на рисунке 2.10.

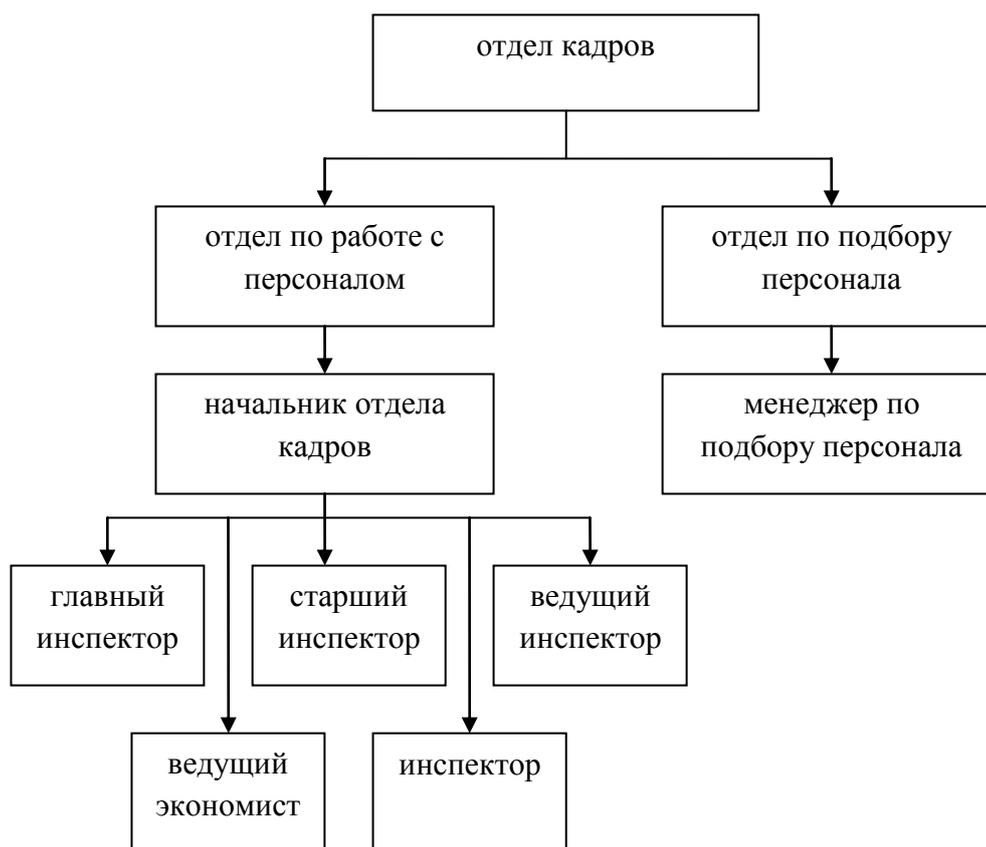


Рисунок 2.10 – Структура отдела кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» в г. Тольятти

Отдел кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» имеет два подотдела:

- отдел по работе с персоналом;
- отдел по подбору персонала.

К основным функциям отдела по подбору персонала Банка относятся следующие:

- мониторинг и анализ современного рынка труда;
- определение технологий и методов подбора персонала;
- взаимодействие с высшими и средними учебными заведениями, кадровыми агентствами;
- подбор персонала на все должности и специальности Банка;
- оценка и отбор кандидатов;
- оформление кандидатов;
- формирование кадрового резерва;

Далее следует рассмотреть более подробно каждую функцию отдела по подбору персонала.

1. Мониторинг и анализ современного рынка труда включает в себя:

- сбор актуальной информации о рынке труда;
- изучение экономической и политической ситуации в целом;
- анализ спроса и предложения.

2. Определение технологий и методов подбора персонала

В дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» используются следующие методы и технологии подбора персонала:

- кадровый резерв;
- подбор персонала с помощью кадровых агентств;
- привлечение студентов средних и высших учебных заведений.

Для привлечения персонала в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» используются следующие интернет сайты:

- [superjob.ru](http://superjob.ru)
- [headhunter.ru](http://headhunter.ru)

- job.ru

3. Взаимодействие с высшими и средними учебными заведениями, кадровыми агентствами.

Деятельность по подбору персонала «Сбербанка России» направлена в первую очередь на привлечение молодых мотивированных специалистов, заинтересованных в работе в Банке. Для этого «Сбербанк» развивает дружеские и деловые отношения с ведущими учебными заведениями г. Тольятти.

Так, например, в 2015 году у «Сбербанка» было подписано 22 договора с ВУЗами. В рамках этого сотрудничества представители «Сбербанка» провели около 2-х тыс. лекций и более 100 кейс-соревнований. Всего в отчетном периоде 13.7 тыс. студентов прошли практику в «Сбербанке»

4. Подбор персонала на все должности и специальности Банка включает в себя следующие этапы:

- планирование вакансии;
- формирование профиля искомого кандидата;
- поиск потенциальных кандидатов.

5. Оценка и подбор кандидатов

Для оценки и отбора кандидатов в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» используется групповое интервью.

Групповое интервью представляет собой процедуру оценки группы внешних кандидатов на вакантные массовые позиции ВСП (внутреннего структурного подразделения).

Данная процедура состоит из следующих этапов:

- вводный (подготовительный) этап;
- оценочный этап;
- этап подведения итогов и принятия решения.

6. Оформление кандидатов.

Оформление кандидатов на вакантную должность кандидатов в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» происходит следующим образом:

- менеджер по подбору персонала принимает заявление о приеме на работу от кандидата;

- на основании определенного пакета документов, после их сверки, происходит подготовка к оформлению кандидата;

- перед тем, как зарегистрировать приказ о приеме на работу, а также трудовой договор, работника знакомят с правилами внутреннего трудового распорядка, иными ВНД Банка, связанными с трудовой деятельностью работника;

- осуществляется подписание приказа и трудового договора.

7. Кадровый резерв формируется на ключевые должности Банка.

Кадровый резерв представляет возможности карьерного продвижения, но не гарантирует назначение на должность.

Проведем анализ подбора персонала дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России»

Анализ движения кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ движения кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России»

Показатели	Отчетный период		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Состояние работников на начало отчетного периода, чел.	208	194	251
2. Принято всего, чел.	36	89	113
3. Выбыло всего, чел. в т.ч.	50	32	101
3.1. переведено в другие учреждения	7	16	31
3.2. по собственному желанию	43	15	60
3.3. за нарушение трудовой дисциплины	0	1	10
4. Состояние работников на конец отчетного периода, чел.	194	251	263

Продолжение таблицы 2.3

5. Среднесписочная численность, чел.	201	222	257
6. Коэффициент оборота по приему, % Ст.2/ст.5*100	17,91	40,09	43,97
7. Коэффициент оборота по увольнению, % Ст.3/ст.5*100	24,88	14,41	39,3
8. Коэффициент текучести, % Ст.3.2+ст.3.3/ст.5	21,39	7,21	27,24

Динамика принятых сотрудников в дополнительный офис №6991/0677 «Сбербанка России» представлена на рисунке 2.11.

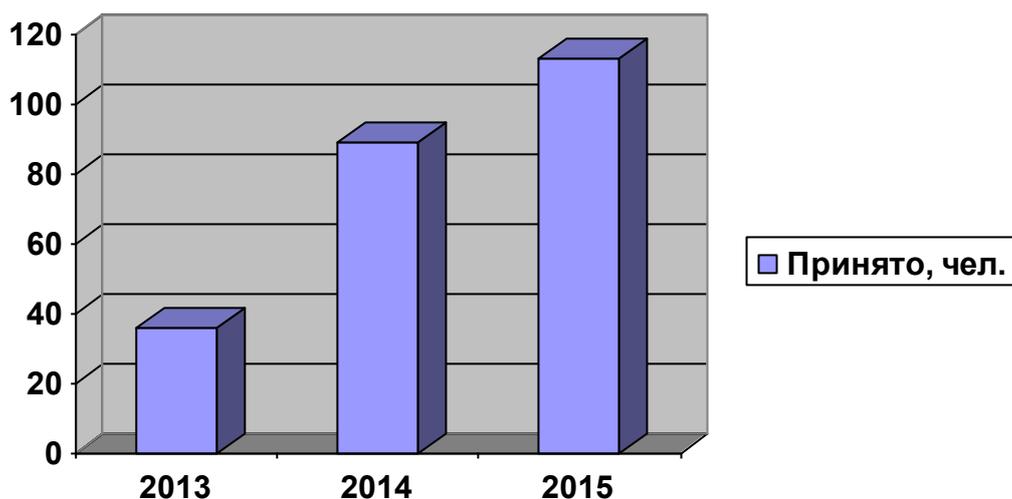


Рисунок 2.11 - Динамика принятых сотрудников

На рисунке 2.11 видно, что с каждым годом растет число принятых сотрудников. В 2015 году на 77 человек выросло количество принятых сотрудников.

Динамика выбывших сотрудников в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» представлена на рисунке 2.12.

На рисунке 2.12 видно, что имеется тенденция роста выбывших сотрудников, большинство из которых уволились по собственному желанию.

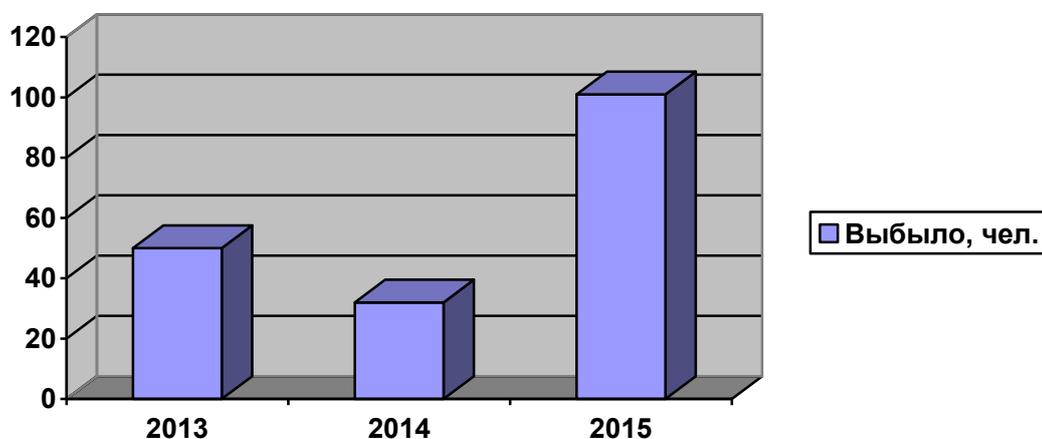


Рисунок 2.12 - Динамика выбывших сотрудников

На рисунке 2.13 представлена среднесписочная численность работников дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России»

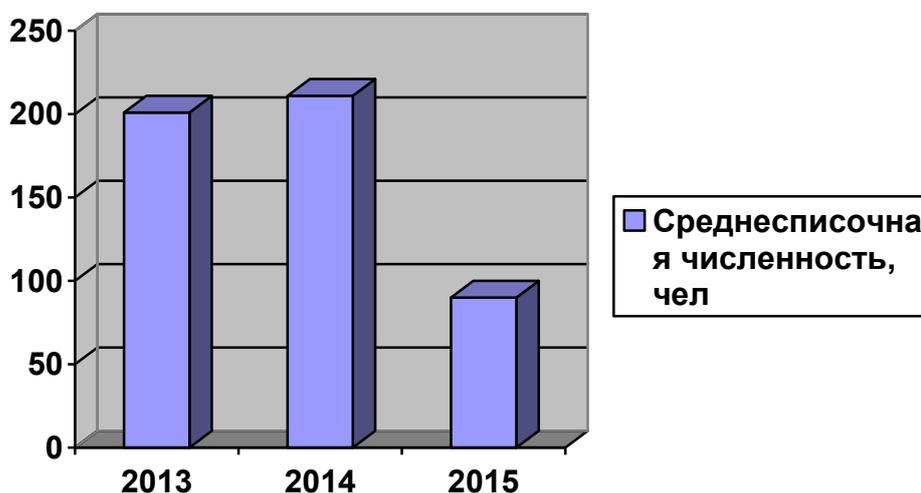


Рисунок 2.13 - среднесписочная численность работников

Динамика коэффициента текучести кадров за 2013-2015 гг. представлена на рисунке 2.14.

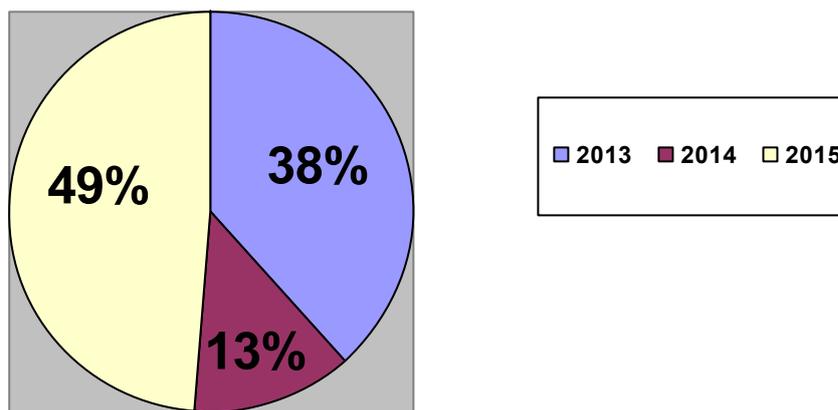


Рисунок 2.14 - Динамика коэффициента текучести кадров

На рисунке 2.14 видно, что с 2013 года произошел рост текучести кадров. В 2015 году текучесть составила 49%.

Можно предположить, что рост текучести кадров связан с тем, что персонал недостаточно эффективно подбирается.

Обслуживание отдела по подбору персонала дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» является дорогостоящим. Особые затраты направлены на подбор персонала с помощью кадровых агентств.

Для того, чтобы рассчитать затраты на подбор персонала необходимо определить, соблюдается ли бюджет по подбору в целом и какова стоимость одного сотрудника.

Для этого необходимо рассчитать такой показатель, как выполнение плана (формула 2.1)

$$ВП = \sum \PhiЗ \div \sum ЗЗ \times 100, \quad (2.1)$$

где  $\sum \PhiЗ$  - сумма фактических затрат на подбор персонала за отчетный период;

$\sum ЗЗ$  - сумма запланированных затрат на подбор персонала за отчетный период.

В 2015 году в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» была установлена сумма запланированных расходов на подбор персонала в размере 90 тыс. руб.

Однако фактические затраты на подбор персонала составили 133,5 тыс. руб.

$$ВП = 133,5/90*100 = 148,3$$

Данный показатель свидетельствует о том, что при подборе персонала были превышены запланированные расходы на 43,5 тыс. руб.

Подбор персонала в организации является очень важным звеном в деятельности всего Банка в целом. Существующая система подбора персонала в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» является недостаточно успешной и имеет некоторые проблемы.

Таблица 2.4 – Проблема процесса подбора персонала и мероприятия по ее устранению

Проблема процесса подбора персонала	Мероприятия по устранению проблем
Не эффективная работа отдела по подбору персонала	<p>Вывести отдел по подбору персонала на аутсорсинг</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработать алгоритм процедуры перевода отдела по подбору персонала на аутсорсинг</li> <li>- разработать положение о переходе на аутсорсинг</li> </ul>

Не эффективная работа отдела по подбору персонала обосновывается:

- высоким уровнем текучести кадров, вследствие низкого качества подбора персонала;
- фактические затраты на подбор персонала превышают запланированные;
- большая загруженность менеджеров по подбору персонала

3 Предложения рекомендаций по совершенствованию подбора персонала организации на основе аутсорсинга в ПАО «Сбербанк России» ВСП №6992/0677

3.1 Мероприятия по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга

Проанализировав систему подбора персонала в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» были выявлены следующие проблемы:

- высокая текучесть кадров, вследствие низкого качества подбора персонала;
- большая загруженность менеджеров по подбору персонала;
- высокие затраты на пользование услугами кадрового агентства;
- большие затраты на пользование интернет сайтами для привлечения персонала.

Для устранения выявленных проблем целесообразно было бы передать функции отдела по подбору персонала на аутсорсинг.

Итак, рекомендуемые мероприятия по совершенствованию подбора персонала организации состоят в следующем:

- провести анализ рынка поставщиков аутсорсинговых услуг г. Тольятти и выбрать наиболее эффективного;
- передать функции отдела по подбору персонала дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» на аутсорсинг.

Предложенные мероприятия приведут к снижению текучести кадров, а также к снижению затрат на обслуживание отдела по подбору персонала дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России».

Преимущества аутсорсинга в данном случае будут заключаться в следующем:

- услуги аутсорсинга предоставляются непрерывно, т.е. в том случае, если работник берет отпуск или уходит на больничный, его обязанности выполняет

другой. Благодаря данному преимуществу полностью ликвидируется зависимость от причин замедления или же приостановке бизнес-процессов;

- аутсорсинг позволяет работать по гибкому графику;
- экономия на офисном пространстве, а также на издержках, сопряженных с ним;
- компанию по предоставлению аутсорсинговых услуг гарантирует профессиональную ответственность;
- договор аутсорсинга является более гибким, чем трудовой или же коллективный договор со штатным сотрудником;
- задачу аутсорсинга можно усложнить или упростить в зависимости от текущих требований;
- значительно снизятся затраты, связанные со стоимостью рабочих мест, обучением сотрудников.

Рассмотрим алгоритм процедуры перехода отдела по работе с персоналом на аутсорсинг.

Таблица 3.1 - Алгоритм процедуры перехода отдела по подбору персонала на аутсорсинг

Алгоритм процедуры перехода отдела по подбору персонала на аутсорсинг	
1 этап	Постановка целей
2 этап	Выбор функций, переданных на аутсорсинг
3 этап	Анализ сильных и слабых сторон
4 этап	Выбор поставщика
5 этап	Внедрение

Далее рассмотрим подробно каждый этап.

1. Целями перехода отдела по подбору персонала на аутсорсинг являются:

- минимизация затрат на подбор персонала;
- улучшение качества подобранного персонала;

- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение времени закрытия вакансии.

2. Компании по предоставлению аутсорсинговых услуг будут переданы следующие функциональные обязанности:

- анализ современного рынка труда;
- анализ требований, предъявляемых к кандидатам;
- определение методов и источников привлечения персонала;
- определение методики отбора персонала;
- осуществление процедуры отбора кандидатов;
- предоставление своевременной документации и отчетов заказчику.

3. На данном этапе анализируются сильные и слабые стороны передачи функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг.

Таблица 3.2 – Сильные и слабые стороны перехода на аутсорсинг

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможность концентрировать ресурсы компании на основной деятельности бизнеса	В случае неожиданного отказа от услуг провайдера, либо его банкротства, компании придется срочно искать новых партнеров и заново вводить их в дела организации.
Возможность привлекать лучших специалистов для организации определенного процесса с максимальной эффективностью	
Возможность снизить затраты на существующий в компании персонал, при этом получить высокое качество услуг	
Компания по оказанию услуг аутсорсинга берет на себя большую часть рисков, связанных с делегированием функций	
Аутсорсинг определенных функций стимулирует процесс упорядочивания и структуризации фирм с неразвитой организационной структурой управления	

4. Ключевым моментом, определяющим успех применения аутсорсинга, является правильный выбор поставщика аутсорсинговых услуг. Ведь аутсорсинг – это не просто вид партнёрского взаимодействия, а стратегия управления компанией, предполагающая определенную реструктуризацию

внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании. В настоящее время в России не существует чёткого описания способа выбора аутсорсера.

На основании практического опыта компаний, использующих аутсорсинг, выделяют пять основных этапов выбора поставщика аутсорсинговых услуг. Данные этапы представлены на рисунке 3.1.

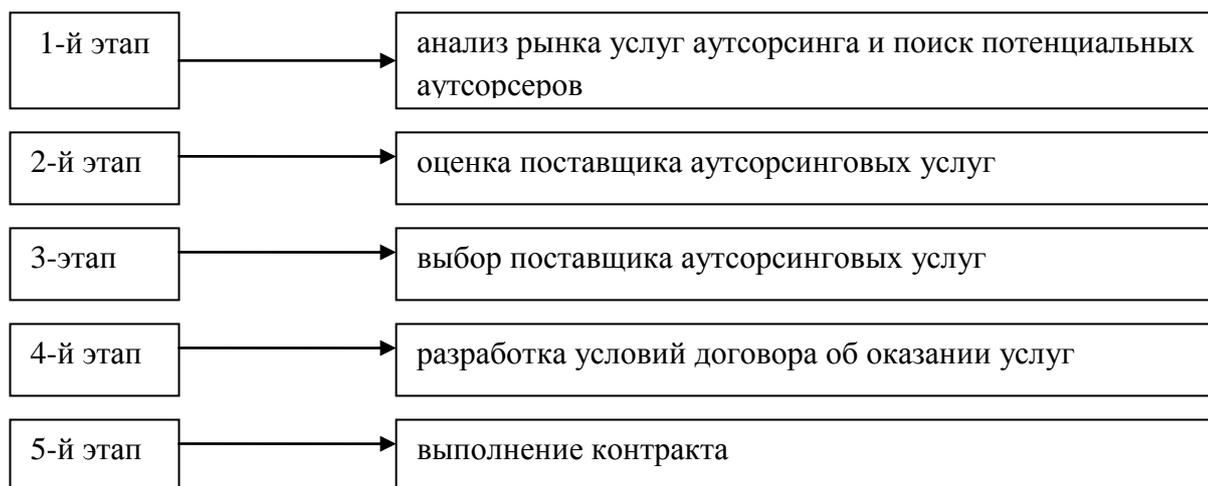


Рисунок 3.1 - Схема выбора поставщика аутсорсинговых услуг

Основываясь на данных этапах, был проведен выбор поставщика аутсорсинговых услуг.

На первом этапе выбора поставщика аутсорсинговых услуг необходимо провести анализ рынка поставщиков.

На данный момент в г. Тольятти существует более 10 поставщиков услуг аутсорсинга. Однако для нашего анализа будут использованы 5 лидирующих компаний на рынке аутсорсинговых услуг в г. Тольятти.

Таковыми компаниями являются:

- «Комсофт»;
- «Центр управления персоналом»;
- «Квел-Ридшн»;
- «Бизнес Партнер»;

- «Лидер Тим».

Существуют определенные критерии для лучшей оценки поставщика аутсорсинговых услуг, которые помогают сделать правильный выбор. Критерии для оценки поставщика представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Критерии для оценки поставщика аутсорсинговых услуг

Критерий	Комментарий
1. Доверие	Оценивается опытность поставщика, т.е. количество обслуживаемых клиентов
2. Надежность	Оценивается соответствие поставщика требованиям своих клиентов
3. Обслуживание	Анализируется уровень обслуживания поставщика и сравнивается с уровнем заказчика, либо с уровнем других поставщиков
4. Экономия средств	Сопоставляется уровень цен данного поставщика и других поставщиков
5. Гибкость	Оценивается, способен ли поставщик работать в условиях изменения потребностей заказчика, который может расширить или свернуть свою деятельность
6. Кадровая политика	Анализируется кадровая политика поставщика и возможность влияния ее на сотрудников заказчика
7. Жесткость и либерализм в контракте	Выявляется желание поставщика заключить с заказчиком «жесткий» контракт или «либеральный», то есть оставить возможность для внесения поправок в контракт
8. Внутренняя квалификация и контроль	Оценивается желание поставщика помогать заказчику в поддержании должной квалификации его сотрудников в целях поддержания бизнеса на должном уровне, а также для его расширения

Основываясь на критериях, представленных в таблице 3.1, была проведена оценка пяти поставщиков аутсорсинговых услуг в г. Тольятти, которая представлен в таблице 3.2.

Оценка производилась по 5-ти балльной шкале.

По данным таблицы 3.2 видно, что наиболее подходящим и удачным поставщиком услуг для передачи функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг станет компания «Лидер Тим». По всем критериям «Лидер Тим» выигрывает у компаний-конкурентов.

Таблица 3.2 - Оценка поставщиков аутсорсинговых услуг в г. Тольятти

Критерий	Название поставщика				
	«Комсофт»	«Центр управления персоналом»	«Квел-Ридшн»	«Бизнес Партнер»	«Лидер Тим»
Критерий 1	4	4	5	4	5
Критерий 2	4	4	4	5	5
Критерий 3	4	5	4	4	5
Критерий 4	5	5	4	4	4
Критерий 5	3	3	4	5	5
Критерий 6	5	4	5	4	5
Критерий 7	3	4	4	3	5
Критерий 8	5	5	5	5	5

Самое главное преимущество компании состоит в том, что она является лидером по предоставлению услуг подбора персонала. «Лидер Тим» на рынке аутсорсинговых услуг уже более 10 лет, данный факт характеризует компанию как надежного поставщика, которому можно и следует доверять.

Стоимость аутсорсинговых услуг в компании «Лидер Тим» составят 100 тыс. руб. в месяц, такая сумма является чуть больше средней на рынке аутсорсинга г. Тольятти.

5. Перевод функций отдела по подбору персонала персонала в дополнительном офисе № 6991/0677 «Сбербанка России»на аутсорсинг осуществляется на основании «Положения о переводе отдела по подбору персонала в дополнительном офисе № 6991/0677 «Сбербанка России»на аутсорсинг». Данное Положение представлено в Приложении Г.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Перед тем, как начать реализовывать предлагаемые мероприятия, необходимо оценить, во сколько обходится в настоящее время содержание отдела по подбору персонала в дополнительном офисе № 6991/0677 «Сбербанка России».

Для этого необходимо определиться с перечнем статей затрат.

1. Затраты на поиск персонала:

- через кадровые агентства;

- через интернет источники.

2. Затраты на обучение и тренинги;

3. Собственные расходы отдела по подбору персонала

В первую очередь необходимо рассмотреть затраты на поиск персонала.

Для того, чтобы определить затраты на поиск персонала с помощью кадровых агентств, необходимо определить стоимость услуг кадрового агентства. Для этого необходимо воспользоваться формулой 3.1.

$$N_{\text{оñë=ôîò}} \times 12 \times \text{ó} \div 100 \quad (3.1)$$

где ФОТ - фонд оплаты труда (тариф + премия), в руб.;

У - услуги кадрового агентства в % от годового дохода сотрудника.

Таблица 3.3 - Затраты на поиск персонала с помощью кадровых агентств

№ п/п	Наименование профессии, должности	Причина открытия вакансии	Оплата труда работника (тариф + премия), руб. в месяц	Услуги кадрового агентства в % от годового дохода кандидата	Стоимость услуг кадрового агентства, руб.
1	Экономист финансового отдела	Увольнение работника по собственному желанию	25000	15	10000
2	Консультант по инвестициям	В связи с уходом в декретный отпуск	20000	13	8500
3	Начальник отдела аудита	Уход сотрудника на пенсию	32000	16	15000
4	Директор ВСП	Переезд сотрудника в другой регион	45000	17	25000

Продолжение Таблицы 3.3

5	Старший специалист по прямым продажам	Увольнение по собственному желанию	30000	15	20000
6	Клиентский менеджер	Перевод на вышестоящую должность	25000	15	10000
7	Старший менеджер по обслуживанию		30000	15	20000
8	Региональный сервис-менеджер	Окончание сроков контракта	25000	15	10000
9	Аналитик	Перевод на вышестоящую должность	32000	16	15000
	Итого:				133500

По данным таблицы 3.3. видно, что затраты на поиск персонала через кадровые агентства составляют 133,5 тыс. руб.

Для привлечения персонала в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» используются следующие интернет сайты:

- superjob.ru;
- headhunter.ru;
- job.ru.

Стоимость годового обслуживания данных источников составляет:

- superjob.ru - 78 тыс. руб.
- headhunter.ru - 86,4 тыс. руб.
- job.ru - 43,2 тыс. руб.

Далее следует рассмотреть затраты, которые осуществляет непосредственно отдел кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» г. Тольятти. К таким затратам относятся:

1. Затраты на оплату труда сотрудников отдела кадров;
2. Взносы во внебюджетные фонды;

3. Затраты на канцелярские принадлежности;

4. Затраты на обучение и тренинги;

1. Оплата труда сотрудников отдела кадров

Затраты на оплату труда сотрудников отдела кадров представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Штатное расписание отдела кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» г. Тольятти

№ п/п	Должность	Штат. ед.	Тариф, руб.	Премия, руб.	Всего, руб.
1	Начальник отдела кадров	1	30000	10000	40000
2	Главный инспектор	1	25000	8000	33000
3	Старший инспектор	1	25000	7500	32500
4	Ведущий инспектор	1	23000	7000	30000
5	Ведущий экономист	1	23000	7000	30000
6	Инспектор	3	16000	5000	63000
7	Менеджер по подбору персонала	3	25000	5000	90000
	Итого:	11			318500

По данным, представленным в таблице 3.4 затраты на оплату труда сотрудников отдела кадров составляют 318,5 тыс. руб.

Соответственно в год затраты на оплату труда сотрудников отдела кадров составляют 3822 тыс. руб.

2. Взносы во внебюджетные фонды

На сегодняшний день годовые взносы во внебюджетные фонды составляют 30% от фонда оплаты труда.

Взносы во внебюджетные фонды рассчитывается по формуле 3.2.

$$ВВФ = ФОТ \times 12 \times 0,3, \quad (3.2)$$

Соответственно, ВВФ= 318,5\*12\*0,3=1146,6 тыс. руб. в год.

Ежемесячные взносы во внебюджетные фонды составляют 95,55 тыс. руб.

### 3. Затраты на канцелярские принадлежности

В дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России» утверждены нормы расходов на канцелярские принадлежности. В соответствии с нормами расходов, а также с актуальными ценами на канцелярские принадлежности были определены затраты, которые составляют:

- 15 тыс. руб. (отдел по работе с персоналом);
- 10 тыс. руб. (отдел по подбору персонала).

Таким образом, соединив в таблицу 3.3 рассмотренные выше данные, получается сумма расходов на содержание отдела кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» в месяц.

Таблица 3.3 - Смета затрат на содержание отдела кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» г. Тольятти

№ п/п	Наименование статей	Годовые затраты, тыс. руб.
1	затраты на оплату труда сотрудников	3822
2	взносы во внебюджетные фонды	1146,6
3	затраты на канцелярские принадлежности	300
4	затраты на обучение персонала, а также повышение квалификации:	60,0
4.1	отдела по работе с персоналом	40,0
4.2	отдела по подбору персонала	20,0
5	затраты на поиск персонала:	341,1
5.1	через кадровые агентства	133,5
5.2	через интернет источники	207,6
	superjob.ru	78
	headhunter.ru	86,4
	job.ru	43,2

	Итого расходов:	5669,7
--	-----------------	--------

Исходя из данных, представленных в таблице 3.3, было выявлено, что содержание отдела кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» обходится в 5669,7 тыс. руб. в год.

Далее был проведен анализ с целью выявления путей снижения затрат за счет передачи функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг.

Дополнительным офисом №6991/0677 «Сбербанка России» был заключен договор с компанией «Лидер Тим» на передачу функций по подбору персонала на аутсорсинг.

Компания «Лидер Тим» является лидером на рынке аутсорсинговых услуг. За 10 лет успешной работы, компания зарекомендовала себя надежным партнером, который в определенный срок выполнит обязательства по договору.

Сумма по договору на предоставление услуг аутсорсинга составляет 100 тыс. руб. в месяц.

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий достигается за счет:

- оптимизации численности персонала отдела кадров;
- снижения затрат на взносы во внебюджетные фонды;
- снижения затрат на обучение персонала.

В таблице 3.4 представлено штатное расписание отдела кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» г. Тольятти после перевода функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг.

По данным таблицы 3.4 видно, что оплата труда сотрудников отдела кадров составляет 228,5 тыс. руб. в месяц. Соответственно 2742 тыс. руб. в год.

Таким образом, за счет передачи функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг, затраты на фонд оплаты труда снизились на 90,0 тыс. руб. в месяц.

Также снизились затраты на взносы во внебюджетные фонды на 324,0 тыс. руб.

Таблица 3.4 – Измененное штатное расписание отдела кадров дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» г. Тольятти

№ п/п	Должность	Штат. ед.	Тариф, руб.	Премия, руб.	Всего, руб.
1	Начальник отдела кадров	1	30000	10000	40000
2	Главный инспектор	1	25000	8000	33000
3	Старший инспектор	1	25000	7500	32500
4	Ведущий инспектор	1	23000	7000	30000
5	Ведущий экономист	1	23000	7000	30000
6	Инспектор	3	16000	5000	63000
	Итого:	8			228500

Сведя все полученные данные в таблицу 3.5, был рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий, а именно передачи функций отдела по подбору персонала дополнительного офиса №6991/0677 «Сбербанка России» на аутсорсинг компании «Лидер Тим».

Таблица 3.5 - Расчет экономического эффекта от преобразования отдела кадров за счет аутсорсинга

	2015 г. До преобразования отдела кадров	2016 г. После преобразования отдела кадров
Затраты на оплату труда сотрудников, тыс. руб.	3822	2742
Взносы во внебюджетные фонды тыс. руб.	1146,6	822,6
Затраты на канцелярские принадлежности, тыс. руб.	300	180

## Продолжение Таблицы 3.5

Затраты на обучение и тренинги, тыс. руб.	60,0	40,0
Затраты на поиск персонала, тыс. руб.	341,1	-
Затраты на услуги аутсорсинговой компании, тыс. руб.	-	1200
Итого:	5669,7	4984,6

Таким образом, реализация мероприятий по передаче функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг позволила получить экономический эффект в размере:  $5669,7 - 4984,6 = 685,1$  тыс. руб. в год. Экономическая эффективность равна 87,9 %.

## Заключение

Аутсорсинг в современном мире является одним из наиболее интересных и быстро развивающихся подходов к ведению бизнеса. Ведущие мировые компании довольно давно используют данный инструмент для повышения эффективности работы компании, однако в России аутсорсинг начал применяться не так давно.

Термин «аутсорсинг» (outsourcing) происходит от английских слов «outer-source-using», что в переводе означает использование внешних ресурсов.

Персонал является одним из важнейших ресурсов в организации. Для работы с человеческими ресурсами необходима высокая квалификация. Тем не менее, неизбежная рутина, занимающая большую часть времени менеджера по персоналу, зачастую мешает решать стратегические задачи организации. В последнее время в российской хозяйственной практике все чаще встречается такая инновационная форма организации предпринимательства, как аутсорсинг.

Аутсорсинг в сфере HR представляет собой передачу определенных функций компании по управлению человеческими ресурсами на выполнение третьим лицам.

Существует ряд причин, по которым компании передают HR-администрирование на аутсорсинг. Основными причинами являются:

1. Экономия затрат. Компания не хочет содержать целый отдел исполнителей, покупать и обновлять необходимое программное обеспечение и лицензии на него;
2. Компания - новичок на современном рынке;
3. Компания стремится направить всю деятельность на главные задачи своего бизнеса, направив все имеющиеся ресурсы на выполнение этих задач;
4. Темпы роста инфраструктуры компании не успевают за темпами роста основного бизнеса;

5. Компания имеет распределенную структуру и необходимо, чтобы объединенные данные из отдаленных офисов поступали в головной офис компании.

Проанализировав основные экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк России», можно сделать вывод, что «Сбербанк» является успешной и стремительно развивающейся компанией. Кроме того, «Сбербанк» представляет собой современную универсальную организацию, которая входит в число крупнейших российских коммерческих банков Российской Федерации, а также стран СНГ.

ПАО «Сбербанк России» в исследуемом периоде имел устойчивый рост выручки, а также себестоимости продаж. Это обусловлено тем, что организация постоянно расширяется, открывая новые ВСП. Не смотря на то, что в анализируемом периоде происходил спад прибыли, на деятельность организации это не повлияло.

В 2014 г. выручку увеличились на 127,56 млрд. руб. или по сравнению с 2013 г. В 2015 г. выручка увеличилась на 207,07 млрд. руб. по сравнению с 2014 г. и на конец года составила 1176,15 млрд. руб.

Также увеличилась себестоимость продаж в 2014 г. на 86,78 млрд. руб. по сравнению с 2012 г. В 2015 г. себестоимость увеличилась на 288,7 млрд. руб по сравнению с 2014 г.

В период с 2013 по 2015 гг. в ПАО «Сбербанк России» наблюдается заметный рост численности персонала. В 2014 г. численность персонала увеличилась на 22119 чел. по сравнению с 2013 г. В 2015 г. численность увеличилась 20208 чел. по сравнению с 2014 г. На конец 2015 г. численность персонала в Банке составила 275723 чел.

Такой рост в численности персонала может быть обусловлено с открытием новых внутренних структурных подразделений Банка.

Проанализировав подбор персонала в дополнительном офисе №6991/0677 «Сбербанка России», были выявлены проблемы:

- высокая текучесть кадров, вследствие низкого качества подбора персонала;

- большая загруженность менеджеров по подбору персонала;

- большие затраты на услуги кадрового агентства;

- большие затраты на пользование интернет сайтами для привлечения персонала.

В рамках бакалаврской работы были предложены мероприятия по устранению данных проблем:

- передать функции по подбору персонала на аутсорсинг.

В рамках данного мероприятия были проанализированы компании по предоставлению аутсорсинговых услуг в г. Тольятти.

Разработанные и внедренные мероприятия способствовали снижению затрат на обслуживание отдела кадров. В том числе затраты на фонд оплаты труда снизились на 95,0 тыс. руб.

Прогнозируемый экономический эффект составит:

$5669,7 - 4984,6 = 685,1$  тыс. руб. в год.

Экономическая эффективность равна 87,9 %

## Библиографический список

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 26.01.2009, №4.
2. Гражданский Кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/> (дата обращения: 20.05.2016).
3. Черненко В.А. Аутсорсинговые услуги в экономике РФ проблемы и перспективы развития: монография / Черненко В.А., С.В. Юрьев. - Гатчина Ленинградской обл. : Издательство ФГБУ «ПИЯФ» 2015. 136 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник - 4-изд., доп. и перераб. / А.Я. Кибанов. – М. : Изд-во «Инфра-М», 2010. 695 с.
5. Котляров И.Д. Формы аутсорсинга в современной международной торговле. // Мировая экономика и международные отношения. 2011. №6. 5 с.
6. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография / С.В. Юрьев. - Санкт-Петербург, 2012. 166 с.
7. Денисова Е.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: проблемы и перспективы развития // Новый университет. 2012. №4(14). С. 62-65.
8. Руденко О.Н., Кудинова Е.А. Актуальные вопросы определения аутсорсинга / О.Н. Руденко, Е.А. Кудинова // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. №4(11). Ч.2.
9. Коршунова Т.Ю. Особенности правового регулирования трудовых отношений отдельных категорий работников: научно-практическое пособие / Т.Ю. Коршунова, Е.Г. Азарова, М.А. Бочарникова - М. : Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, 2015. 400 с.
10. Витко В.С., Цатурян Е.А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга: учебное пособие / В.С. Витко, Е.А. Цатурян. - М. : Статут, 2012. 128 с.

11. Куканова Я.В. Особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегического управления // Международный Научный Институт «Educatio»/ 2015/ III (10). С. 122-127.
12. Одегов Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. - М. : Издательство Юрайт, 2015. 389 с.
13. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М. : ЮНИТИ-ДАНА. 2012. 560 с.
14. Дайнека А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дайнека. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». 2013. 292 с.
15. Захарова Л.Н. Психология управления: учеб. пособие / Л.Н. Захарова. - Логос. 2014. 374 с.
16. Шуванов В.И. Социальная психология управления: учебник / В.И. Шуванов. - М. : Юнити-Дана. 2012. 463 с.
17. Шапиро С.А. Анализ эффективности использования персонала в организации: учеб. пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - М. : Директ Медиа. 2015. 210 с.
18. Костромина Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник / Е.А. Костромина. - М. : Директ Медиа. 2014. 78 с.
19. Шапиро С.А. Концепции управления человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, О.В. Баландина. М. : Директ Медиа. 2015. 340 с.
20. Что такое аутсорсинг? Какие бывают виды аутсорсинговых услуг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL://<http://myblaze.ru/chto-takoe-outsorsing/> (дата обращения 13.04.2016).
21. Максимова Е.С. Аутсорсинг персонала: преимущества и риски для организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Социально-экономические гуманитарные науки. Секция «Инновационные технологии управления персоналом». 2012. С. 281-282.

22. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт. 2015. 492 с.
23. Марков Д. Аутсорсинг. Анализ рисков и причин неудач. Выбор надежного поставщика услуг // Век качества №1/2, 2012. С. 67-69.
24. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия». 2013. 185 с.
25. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Быčkova. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012.
26. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012.
27. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013.
28. Епифанова Е.А. Алгоритм принятия решения о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг [Текст] // Новые технологии №2, 2011.
29. Кириллова А. Аутсорсинг и аутстаффинг как новые технологии менеджмента // Финансовая жизнь, 2011.
30. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011.
31. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: [пер. с англ.] / Д. Аакер. - СПб.: Питер, 2011.
32. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография / А.Х. Курбанов, А.В. Плотников. - М.: Инфра-М, 2012.
33. Энциклопедия маркетинга, «Использование аутсорсинга: практика, признанная во всем мире» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<http://www.marketing.spb.ru/mr/business/Outsorsing.htm>
34. Ларионов В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Ларионов, В.В. Борисова, Э.Б. Мазурин. - М. : Дашков и К. 2014. 308 с.

35. Т. Н. Переверзева, С. А. Попов, Т. В. Суркова. Разработка методики выбора поставщика аутсорсинговых услуг // Вестник Новосибирского Государственного Университета. Серия: социально-экономические науки, 2011.
36. Лермонтов Ю. Аутсорсинг: гражданско–правовая характеристика договора, особенности бухгалтерского учета и налоговые аспекты // Клуб Главных Бухгалтеров, N1, 2011.
37. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для ср. спец. учеб. заведений. – 2–е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Магистр: ИНФРА–М, 2011.
38. Официальный сайт международного института аутсорсинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.outsourcing.com> (дата обращения: 30.05.2016).
39. Бахарева М.Ю., Прончатова О.С. Аутсорсинг государственной деятельности // Экономика и право. 21.04.2011г.
40. Основные виды аутсорсинга [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://www.ursoo.ru/61> (дата обращения: 13.05.2016).
41. Аутсорсинг, инсорсинг или проектный персонал – проблема выбора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.ventra.ru/content/files/CNews\\_statya\\_02.04.2014\\_hristova\\_yu\\_opublikovana.pdf](http://www.ventra.ru/content/files/CNews_statya_02.04.2014_hristova_yu_opublikovana.pdf) (дата обращения: 11.04.2016)
42. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М. : НОРМА – ИНФРА, 2014. – 527 с.
43. Ваксова Е.Е., Карасева А.С. Применение механизмов аутсорсинга на федеральном уровне // Финансовый контроль – 2012.
44. I. Çiçek, B. Özer. The Effect of Outsourcing Human Resource on Organizational Performance: The Role of Organizational Culture//International Journal of Business and Management Studies, Vol. 3, No.2, 2011, ISSN: 1309-8047
45. E. S. Madsen, D. Slepnirov. The Path from Outsourcing to Backsourcing: Debating its Logic and Considerations // Det Danske Ledelsesakademi – konference, d. 5.-6. December, CBS, København Forskningsbaseret paper, 2011.

46. A.H.M. Shamsuzzoha, A.B.M. Abdul Malek and M. Iqbal. Global Outsourcing Strategy: Product Development Perspective // Proceedings of the 2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dhaka, Bangladesh, January 9 – 10, 2010.

47. B. QUELIN, F. DUHAMEL. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks // European Management Journal Vol. 21, No. 5. October 2013.

**Договор аутсорсинга**

г. Тольятти

**"01" января 2016 г.**

ПАО «Сбербанк России», именуемый в дальнейшем "Заказчик", действующего на основании договора, с одной стороны, и «Лидер Тим», действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем "Исполнитель", с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

**1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА**

1.1. Настоящий Договор заключен в целях оптимизации функционирования Заказчика за счет сосредоточения им усилий на ведении основной деятельности.

1.2. Предметом настоящего Договора является передача Заказчиком Исполнителю непрофильных функций в порядке и на условиях, установленных настоящим Договором Перечень передаваемых Заказчиком Исполнителю непрофильных функций (далее - "Перечень функций") содержится в Приложении N 1, являющемся неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.3. Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя обязательство выполнять в интересах Заказчика переданные ему по настоящему Договору непрофильные функции Заказчика согласно Перечню функций (далее - "услуги").

1.4. За оказание услуг по настоящему Договору Заказчик уплачивает Исполнителю вознаграждение в размере, порядке и сроки, установленные настоящим Договором

## 2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

### 2.1. Исполнитель обязуется:

2.1.1. Оказать Заказчику услуги в соответствии с условиями настоящего Договора.

2.1.2. Не передавать и не показывать третьим лицам находящуюся у Исполнителя документацию Заказчика.

2.1.3. Оказать Заказчику услуги лично или с привлечением, при необходимости, специализированных сторонних организаций.

2.1.4. Сотрудничать при оказании услуг по настоящему Договору с иными контрагентами Заказчика, оказывающими ему услуги по смежным вопросам предмета настоящего Договора.

2.1.5. До \_\_\_ числа каждого месяца представлять Заказчику ежемесячно письменные отчеты о ходе оказания услуг по настоящему Договору.

2.1.6. Представлять Заказчику материалы и заключения в электронном виде на магнитных носителях, а при необходимости - письменные материалы и заключения.

2.1.7. Давать при необходимости по просьбе Заказчика разъяснения заинтересованным лицам, включая государственные и судебные органы, по представляемым Исполнителем в соответствии с настоящим Договором материалам.

### 2.2. Заказчик обязуется:

2.2.1. Оплачивать услуги Исполнителя в порядке, сроки и на условиях настоящего Договора.

2.2.2. Передавать Исполнителю информацию и материалы, необходимые для выполнения Исполнителем своих обязательств по настоящему Договору.

2.2.3. Подписывать своевременно Акты об оказании услуг с Исполнителем.

### 2.3. Исполнитель имеет право:

2.3.1. Получать от Заказчика любую информацию, необходимую для выполнения своих обязательств по настоящему Договору. В случае

непредставления либо неполного или неверного представления Заказчиком информации Исполнитель имеет право приостановить исполнение своих обязательств по настоящему Договору до представления необходимой информации.

2.3.2. Получать вознаграждение за оказание услуг по настоящему Договору.

2.4. Заказчик имеет право:

2.4.1. Получать от Исполнителя услуги в соответствии с настоящим Договором.

2.4.2. Получать от Исполнителя отчеты, материалы и документы в соответствии с настоящим Договором.

2.5. Предоставление услуг, не указанных в Перечне функций, оформляется дополнительным соглашением Сторон и оплачивается отдельно и дополнительно.

2.6. Стороны обязуются хранить в тайне коммерческую, финансовую и иную конфиденциальную информацию, полученную от другой Стороны при исполнении настоящего Договора.

2.7. Все материалы Исполнителя, включая различные справки, заключения, документы и т.д., как в письменном виде, так и на магнитных носителях, составленные Исполнителем при исполнении обязательств по настоящему Договору, являются конфиденциальной информацией Заказчика (за исключением сведений, перечисленных в ст. 5 Федерального закона от 29.07.2004 г. N 98-ФЗ "О коммерческой тайне") и не могут быть разглашены третьим лицам без письменного согласия Заказчика.

### 3. ПОРЯДОК ИСПОЛНЕНИЯ ДОГОВОРА

3.1. Исполнитель ежемесячно предоставляет Заказчику письменные отчеты о ходе оказания услуг по настоящему Договору, на основании которых Стороны составляют и подписывают Акт об оказании услуг.

3.2. Подписываемые Сторонами Акты об оказании услуг являются подтверждением оказания услуг Исполнителем Заказчику.

3.3. Отчеты предоставляются Исполнителем до \_\_\_ числа месяца, следующего за отчетным месяцем, Акт об оказании услуг составляется и подписывается Сторонами в течение \_\_\_ (\_\_\_\_\_) рабочих дней со дня предоставления отчета.

3.4. При оказании услуг, не указанных в Перечне функций, Исполнитель предоставляет Заказчику дополнительный отчет и Стороны подписывают дополнительный Акт об оказании услуг, который является подтверждением оказания дополнительных услуг Исполнителем Заказчику.

#### 4. ПОРЯДОК ОПЛАТЫ

4.1. Вознаграждение Исполнителя составляет 120000 (сто двадцать тысяч) рублей.

4.2. Вознаграждение уплачивается ежемесячно до \_\_\_ числа текущего месяца.

4.3. Вознаграждение уплачивается путем перечисления суммы, указанной в п. 4.1, на расчетный счет Исполнителя.

4.4. Датой оплаты денежных средств считается день зачисления денежных средств на расчетный счет Исполнителя.

#### 5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

5.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему Договору виновная Сторона уплачивает другой Стороне пеню в размере \_\_\_% (\_\_\_\_\_) процентов) от суммы неисполненных обязательств за каждый день просрочки исполнения.

5.2. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему Договору Стороны несут иную ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

5.3. Ни одна из Сторон не будет нести ответственности за полное или частичное неисполнение другой Стороной своих обязанностей, если неисполнение будет являться следствием обстоятельств непреодолимой силы, таких как: пожар, наводнение, землетрясение, забастовки и другие стихийные бедствия, война и военные действия или другие обстоятельства, находящиеся вне контроля Сторон, препятствующие выполнению настоящего Договора, возникшие после заключения Договора. Если любое из таких обстоятельств непосредственно повлияло на неисполнение обязательства в срок, указанный в Договоре, то этот срок соразмерно отодвигается на время действия соответствующего обстоятельства.

5.4. Сторона, для которой сделалось невозможным исполнение обязательств по Договору, обязана не позднее 5 дней с момента их наступления и прекращения в письменной форме уведомить другую Сторону о наступлении, предполагаемом сроке действия и прекращении вышеуказанных обстоятельств.

## 6. ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ СПОРОВ

6.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между Сторонами, будут разрешаться путем переговоров.

6.2. При неурегулировании в процессе переговоров спорных вопросов споры подлежат рассмотрению в Арбитражном суде г.Тольятти.

## 7. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

7.1. Срок действия настоящего Договора с "\_\_\_" \_\_\_\_\_ г. по "\_\_\_" \_\_\_\_\_ г.

7.2. Настоящий Договор может быть расторгнут в любое время по инициативе каждой из Сторон с обязательным предупреждением другой Стороны за \_\_\_ (\_\_\_\_) рабочих дней до его расторжения.

7.3. Если ни одна из Сторон не заявит о своем желании расторгнуть настоящий Договор за \_\_\_ (\_\_\_\_) дней до окончания срока действия,

настоящий Договор считается пролонгированным на следующий \_\_\_\_\_ на тех же условиях.

7.4. Все изменения и дополнения к настоящему Договору, а также его расторжение считаются действительными при условии, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями обеих Сторон.

## 8. ИНЫЕ УСЛОВИЯ

8.1. Все дополнительные соглашения Сторон, акты и иные приложения к настоящему Договору, подписываемые Сторонами при исполнении настоящего Договора, являются его неотъемлемой частью.

8.2. Настоящий Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из Сторон.

## 9. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

1. Реквизиты филиала Доп.офис №6991/0677 «Сбербанка России»

г. Тольятти, Центральный район, улица Л.Толстого 23

БИК 043601607

К/с 30101810200000000607

SWIFT SABRRUMMSE1

ОГРН 1027700132195

ОКПО 09151723

ОКВЭД 65.12

2. «Лидер Тим»

Почтовый адрес: 445031, г. Тольятти, ул. Тополиная, д.4

Телефон: (8482) 375-083

Факс: (8482) 745-286

E-mail: info@l-t.ru

Банк: ГУ Банка России по ЦФО, г. Москва 35

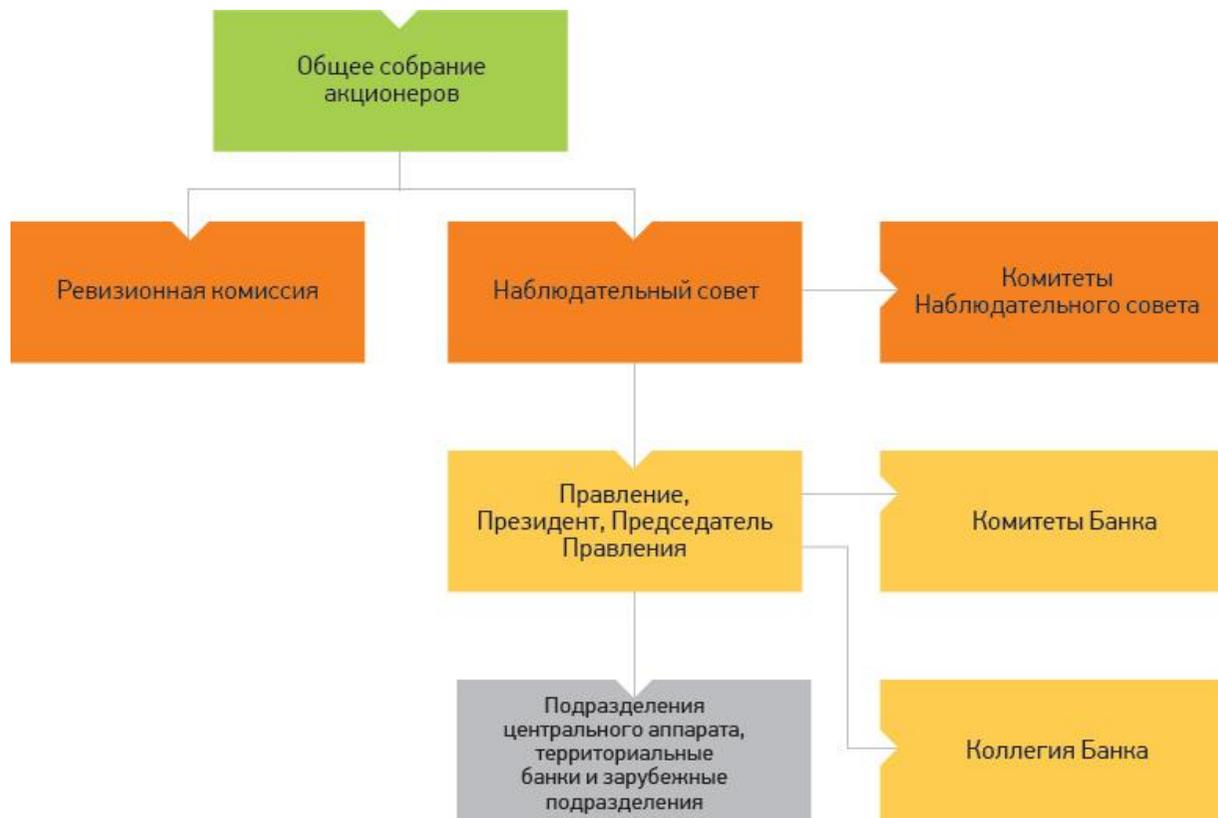


Рисунок Б.1 - Организационная характеристика ПАО «Сбербанк России»

## История развития ПАО «Сбербанк России»

История развития ПАО «Сбербанка России» началась, 12 ноября 1841 года российским императором Николаем I был подписан указ об учреждении в России сберегательных касс «для доставления через то средств к сбережению верным и выгодным способом». Эта дата стала считаться днем рождения Сбербанка.

Через несколько месяцев, 1 марта 1842 г., служащий Ссудной казны Николай Кристофари переступил порог только что открывшейся кассы в Петербурге. Он даже предположить не мог, что в этот момент становится первым клиентом финансового учреждения, история которого будет неразрывно переплетена с историей России.

Сбербанк является историческим преемником основанных указом императора Николая I Сберегательных касс, которые поначалу были лишь двумя маленькими учреждениями с 20 сотрудниками в Санкт-Петербурге и Москве. Затем они разрослись в сеть сберегательных касс, работавших по всей стране и даже в трудные времена помогавших сохранить устойчивость российской экономики. Позже, в советскую эпоху, они были преобразованы в систему Государственных трудовых сберегательных касс. А в новейшее время превратились в современный универсальный банк, крупную международную группу, чей бренд известен более чем в двадцати странах мира.

Ниже в таблице В.1 представлены этапы развития ПАО «Сбербанк» России.

Таблица В.1 - Этапы развития ПАО «Сбербанк» России

Этапы	Дата	Факты
1	1841-1895	Основание и развитие банковского дела в России. Первый клиент первого банка страны. Рост до 500 клиентов в день
2	1895-1917	«Золотой век» первого банка России и развитие финансовой грамотности населения. 3875 сберегательных касс 2 000 000 выданных сберкнижек
3	1917-1941	Первая революция и глобальные перемены в политике Сбербанка. Сберкассы стали осуществлять денежные переводы, выпускать собственные заемные сертификаты, проводили операции с процентными и ценными бумагами.
4	1941-1953	Сбербанк в годы Великой Отечественной войны и послевоенное время, участие в проектах государственного и общемирового значения. Учрежден новый Устав государственных сберкасс.
5	1953-1991	Развитие и преобразование Сбербанка во времена «оттепели», «застоя» и «перестройки». Количество сберегательных касс увеличилось вдвое: с 40 тысяч до 79 тысяч. Количество клиентов банка возросло в 12 раз.
6	1991-2008	Глобальные перемены Сбербанка России: жизнь по новым экономическим законам. Начали функционировать первые банкоматы. Создан Негосударственный пенсионный фонд Сбербанка. Начала работать услуга «Сбербанк ОнЛайн».

Продолжение таблицы В.1

7	2009	<p>Деятельность и меры Сбербанка России в тяжелой финансовой ситуации: кризис преодолен. Начала работать система «Сбербанк бизнес ОнЛайн». Сбербанк вошел в топ-20 крупнейших банков по рыночной капитализации. Банк стал генеральным партнером Олимпийских игр «Сочи-2014».</p>
8	2010	<p>Новый этап в истории Сбербанка России: внедрение инновационных решений, новые программы и прогрессивные технологии. Новое будущее страны.</p> <p>Сбербанк отменил все комиссии за рассмотрение и выдачу кредитов. Дважды были снижены процентные ставки кредитования.</p>

## Положение

о переводе функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг в  
дополнительным офисом № 6991/0677 «Сбербанка России»

### I. Общие положения

1. Настоящее Положение определяет порядок использования аутсорсинга в дополнительном офисе № 6991/0677 «Сбербанка России» (далее – ВСП № 6991/0677), в т.ч. принятия решений о выполнении специализированной организацией (по предоставлению аутсорсинговых услуг) отдельных видов работ (услуг) по перечню согласно Приложению N 1.

2. В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

- "аутсорсинг" - способ оптимизации деятельности филиалов за счет концентрации усилий на осуществлении основных видов деятельности и передачи выполнения отдельных видов работ (услуг) специализированным организациям (индивидуальным предпринимателям) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала филиалов;

- "аутсорсер" - специализированная организация (индивидуальный предприниматель), которая специализируется в области выполнения конкретных работ (услуг) и обладает соответствующим опытом, знаниями и техническими средствами, выполняющая для филиала отдельные виды работ (услуг) на договорной основе.

3. Использование аутсорсинга отделением должно обеспечивать достижение следующих целей:

а) повышение экономической эффективности и снижение издержек на подбор персонала;

- б) определение и прогнозирование потребности в персонале;
- в) повышение качества выполнения функций по подбору персонала, которые передаются на аутсорсинг;

4. При привлечении аутсорсера должны соблюдаться следующие условия:

- а) выбор аутсорсера на конкурсной основе;
- б) затраты на оплату работ (услуг), выполняемых аутсорсером, должны быть меньше затрат на выполнение этих работ (услуг) собственными силами;
- в) обеспечение экономической безопасности ВСП № 6991/0677 и сохранение его рыночных позиций;
- г) сохранение и повышение качества выполняемых работ (услуг);

II. Порядок подготовки принятия решения об использовании аутсорсинга

5. На первоначальном этапе осуществляется оценка собственных возможностей филиала, а именно:

- а) определение состояния материально-технических и производственных ресурсов, а также наличия и квалификации персонала отделения, выполняющего работы (услуги), которые предполагается передать на аутсорсинг;
- б) оценка качества и себестоимости работ (услуг), которые предполагается передать на аутсорсинг, при выполнении их собственными силами;
- в) определение потребности в дополнительных капитальных вложениях, необходимых для повышения эффективности и качества выполнения работ (услуг) собственными силами;
- г) оценка возможных рисков (экономических, технологических, техногенных, экологических, снижение уровня безопасности движения,

снижение качества, несвоевременное предоставление услуг) и связанных с ними потерь филиала.

6. Также проводится анализ возможностей аутсорсеров, а именно:

а) изучение работ (услуг), выполняемых аутсорсерами;

б) оценка качества работ (услуг), выполняемых аутсорсерами, и динамики цен на них;

в) проверка правового статуса, опыта работы, коммерческой репутации, кредитной истории аутсорсеров;

г) проверка наличия у аутсорсеров необходимых лицензий, сертификатов.

### III. Порядок принятия решения об использовании аутсорсинга

7. Предложения об использовании аутсорсинга подготавливаются структурными подразделениями отделения.

8. При подготовке предложений составляется пояснительная записка, в которой аргументируется необходимость привлечения аутсорсера для выполнения определенных работ (услуг), излагается существующая проблема в производственной деятельности филиала, дальнейшее решение которой собственными силами не представляется возможным или экономически нецелесообразно. В пояснительной записке также указываются причины невозможности или нецелесообразности выполнения работ (услуг) собственными силами и рассматриваются два варианта деятельности филиала: с привлечением аутсорсера и без него.

9. Пояснительная записка должна содержать необходимые расчеты и аналитические материалы по привлечению аутсорсера, выводы об эффективности от использования аутсорсинга с учетом возможных рисков и предложения по сокращению численности персонала филиала, связанного с выполнением работ (услуг), передаваемых на аутсорсинг. Эффективность от использования аутсорсинга определяется по методике

расчета экономической эффективности использования аутсорсинга в ПАО «Сбербанк России» согласно Приложению N 2.

Если работа (услуга) передается на аутсорсинг впервые, то филиал согласовывает с причастными департаментами и управлениями ПАО «Сбербанк России» экономическую эффективность от использования аутсорсинга, соответствующее сокращение персонала филиала и изменение штатного расписания.

11. Подготовленный проект решения об использовании аутсорсинга направляется в аппарат управления ПАО «Сбербанк России» на согласование с департаментом, в ведении которого находится структурное подразделение, чья работа (услуга) передается аутсорсеру, а также с Управлением охраны труда и безопасности, корпоративных финансов, планирования и бюджетирования. После согласования с причастными департаментами осуществляется корректировка бюджетов филиалов.

12. После согласования в аппарате управления ПАО «Сбербанк России» проекта решения об использовании аутсорсинга и корректировки бюджетов руководитель ВСП № 6991/0677 организует проведение конкурса по выбору аутсорсера. По итогам конкурса руководитель филиала заключает с победителем конкурса соответствующий договор (на основании выданной без права передоверия доверенности).

IV. Осуществление контроля выполнения переданных на аутсорсинг работ (услуг)

13. Филиал для осуществления контроля за переданными на аутсорсинг работами (услугами):

а) анализирует обоснованность цен, объемов, качества и сроков выполняемых аутсорсером работ (услуг);

б) представляет в ВСП отчеты планирования и бюджетирования ежеквартально отчет по каждой работе, переданной на выполнение аутсорсеру;

в) осуществляет учет договоров по аутсорсингу.

#### Приложение N 1

Перечень функций, которые могут быть переданы дополнительным офисом № 6991/0677 «Сбербанка России» на аутсорсинг:

1. Анализ потребности в персонале;
2. Анализ современного рынка труда,
3. Создание и пополнение картотеки вакансий, в которой фиксируются сведения:
  - характер выполняемой работы;
  - требования к квалификации, должности;
  - структура заработной платы, возможные диапазоны;
  - структура социального и компенсационного пакета и др.
4. Разработка планов по подбору персонала с указанием сроков.
5. Уточнение источников поиска возможных кандидатов:
  - базы резюме;
  - реклама в печатных изданиях по трудоустройству;
  - поиск в Интернете;
  - работа с кадровыми агентствами и др.
6. Оценка и подбор кадрового персонала:
  - анализ резюме соискателей;
  - проведение собеседования и тестирования соискателей;
  - проверка рекомендаций;
  - оценка результатов собеседований и тестирования кандидатов;
  - отбор соискателей, соответствующих требованиям вакансии.
7. Организация собеседований для кандидатов с их непосредственными руководителями.