

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование подбора персонала организации на основе  
аутсорсинга (на примере МУП Пансионат «Звёздный»)

Студент(ка)

Ю.К. Макарова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.п.н., доцент

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

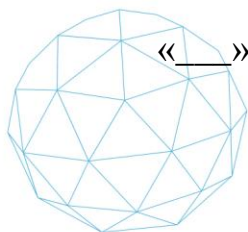
Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«    » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Макарова Ю.К.

Тема работы: «Совершенствование подбора персонала организации на основе аутсорсинга (на примере МУП Пансионат «Звёздный»)».

Научный руководитель: к.п.н., доцент, А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала МУП Пансионат «Звёздный» на основе аутсорсинга.

Объект исследования – МУП Пансионат «Звёздный».

Предмет исследования – процесс подбора персонала.

Методы исследования – анализ, сравнение, статистическая обработка результатов и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Практическая значимость данного исследования состоит в том, что разработанные на основе проведённого анализа мероприятия по совершенствованию подбора персонала предприятия на основе аутсорсинга могут быть применены в деятельности МУП Пансионат «Звёздный» и других предприятий данной отрасли.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 45-и источников и 3-х приложений. Общий объём работы, без приложений, составляет 64 страницы машинописного текста, в т.ч. таблиц - 15, рисунков - 17.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты подбора персонала на основе аутсорсинга.....	6
1.1 Сущность, этапы и организация подбора персонала.....	6
1.2 Аутсорсинг, как система использования внешних ресурсов подбора персонала.....	14
2. Анализ подбора персонала МУП Пансионат «Звёздный».....	22
2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия .....	22
2.2 Анализ и оценка подбора персонала предприятия .....	30
3. Мероприятия по совершенствованию подбора персонала .....	46
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга.....	46
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	51
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	61
Приложения .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

Актуальность данной темы заключается в том, что в последние годы аутсорсинг, как часть системы управления персоналом, довольно интенсивно развивается и становится всё более популярен, так как его использование позволяет повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

Аутсорсинг, в дословном переводе, означает «использование внешних ресурсов». Применяя аутсорсинг, предприятие передаёт часть своих функций сторонней организации, специализирующейся в определённой области.

Говоря об аутсорсинге в сфере управления персоналом, стоит отметить, что чаще всего предприятия передают сторонним организациям функции по поиску и подбору персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала МУП Пансионат «Звёздный» на основе аутсорсинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты подбора персонала на основе аутсорсинга;
2. Провести анализ подбора персонала МУП Пансионат «Звёздный»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию подбора персонала в МУП Пансионат «Звёздный» на основе аутсорсинга.

Объектом исследования является МУП Пансионат «Звёздный».

Предметом исследования выступает процесс подбора персонала.

Информационную основу исследования составили Трудовой Кодекс Российской Федерации, данные финансово-хозяйственной деятельности, отчётность и нормативная документация МУП Пансионат «Звёздный».

Теоретической основой для исследования послужили статьи и исследования специалистов в сфере управления персоналом, в том числе, аутсорсинга, таких как: Аникин Б.А., Дейнека А. В., Егоршин А.П., Еремин В.И., Кибанов А.Я., Оверби Ст., Одегов Ю.Г., Хейвуд Дж. Б. и других.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: анализ, сравнение, статистическая обработка результатов и др.

Практическая значимость данного исследования состоит в том, что разработанные на основе проведённого анализа мероприятия по совершенствованию подбора персонала организации на основе аутсорсинга могут быть применены в деятельности МУП Пансионат «Звёздный» и других предприятий данной отрасли.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, включающей в себя три главы, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении отражены актуальность данного исследования, его цель и задачи, объект и предмет исследования, использовавшиеся в процессе анализа методы, информационная и теоретическая основы, а также практическая значимость данного исследования.

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

Во второй главе ВКР дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования, проведены анализ и оценка подбора персонала предприятия.

В третьей главе ВКР разработаны мероприятия, направленные на совершенствование подбора персонала МУП Пансионат «Звёздный» на основе аутсорсинга, а также произведён расчёт социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении подведены итоги проведённого исследования, сформулированы выводы относительно полученных результатов и обобщены рекомендации по совершенствованию подбора персонала МУП Пансионат «Звёздный» на основе аутсорсинга.

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Общий объём работы составляет 77 страниц печатного текста.

## 1. Теоретические аспекты подбора персонала на основе аутсорсинга

### 1.1 Сущность, этапы и организация подбора персонала

Вначале следует дать определение всем основным понятиям, которыми мы будем оперировать в данном исследовании. Начать стоит с определения понятия системы управления персоналом.

Итак, система управления персоналом – это, в общепринятом смысле, система, посредством применения определённых методов, приёмов и технологий реализующая функции управления персоналом. Данная система включает в себя множество элементов: кадровое планирование, подбор, найм, обучение, адаптация, мотивация, оценка персонала и др.

Процесс подбора персонала является важным элементом системы управления персоналом, и потому к определению этого понятия обращались многие авторы. Для того чтобы выявить наиболее подходящее в рамках нашего исследования определение данного понятия, проведём его анализ.

Таблица 1 – Анализ определений понятия «подбор персонала»

Определение понятия, автор	Особенности определения	Возможности использования определения
«Сравнение деловых и других качеств работника с требованиями рабочего места». А. Я. Кибанов [24, с. 330]	Данное определение является довольно узким, оно включает в себя лишь некоторые аспекты подбора персонала.	Данное определение не даёт представления о необходимой квалификации персонала или о характере работ, что делает его подходящим для многих отраслей.
«Процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии». А.П. Егоршин [7, с. 33]	В данном определении сделан акцент на внутренних и внешних источниках привлечения персонала.	Данное определение является подходящим для многих отраслей, так как в нём нет акцента на высокой квалификации персонала или высокой конкуренции при найме на конкретную должность.

Продолжение таблицы 1

<p>«Система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности». А.В. Дейнека, В.А. Беспалько [5, с. 160]</p>	<p>В данном определении главной целью подбора персонала считается удовлетворение потребностей организации в персонале и требований организации к соискателю.</p>	<p>Данное определение подходит для отраслей, в которых требования к квалификации, профессиональным навыкам и личностным качествам кандидатов чётко стандартизированы.</p>
<p>«Составная часть кадровой работы в организации, выполняемой на основе общих и конкретных требований, предъявляемых к кандидатам на занятие вакантной должности; предполагает оценку всех имеющихся кандидатов на вакантную должность, на базе которой принимается решение по выбору одного из них». В.И. Еремин [8, с. 135]</p>	<p>В данном определении сделано два акцента. Первый – на том, что подбор персонала является частью всей кадровой работы организации. Второй – на организации самого процесса подбора персонала.</p>	<p>Данное определение, исходя из того, как в нём расставлены акценты, может быть использовано в сфере массового подбора персонала.</p>

На основе анализа, проведённого в таблице 1, можно сделать вывод о том, что определение А.П. Егоршина в большей степени отражает специфику данного исследования.

Проведя анализ определения, рассмотрим этапы процесса подбора персонала.

Разные авторы по-разному подходят к определению этапов процесса подбора персонала. Проанализировав различные источники, можно прийти к

выводу, что авторы сходятся во мнении в отношении выделения, как минимум, пять основных этапов:

– Этап 1. Выявление потребности в персонале.

На данном этапе перед менеджером по персоналу стоят несколько задач.

Во-первых, составить профиль должности, включающий в себя должностные обязанности, график работы, уровень заработной платы, соц. пакет и др.

Во-вторых, рассчитать необходимое количество персонала.

В-третьих, определить требования к кандидатам: образование, опыт работы, наличие опыта работы со спец. оборудованием, если это необходимо, разрядность, личностные качества.

– Этап 2. Поиск персонала.

На данном этапе менеджер по персоналу должен определить источники и инструменты поиска персонала. Следующими шагами станут размещение объявления об открытии вакансии и приём откликов от кандидатов. В завершении этапа менеджеру по персоналу предстоит оценить эффективность использованного источника поиска персонала.

– Этап 3. Собеседование.

Данный этап включает в себя два подуровня: телефонное собеседование и очное собеседование.

В телефонном собеседовании менеджеру по персоналу предстоит представить компанию и предоставить информацию о вакансии, а также получить следующую информацию о кандидате: возраст, место проживания, готовность выполнять обязанности в соответствии с профилем должности, отношение к территориальному расположению места работы, графику работы и уровню заработной платы.

На очном собеседовании менеджер должен провести первичную оценку кандидата, проанализировать предоставленные кандидатом документы, удостовериться в правильности предоставленной информации об



уровне подготовки и опыте работы, а также предоставить кандидату более детальную информацию о вакансии.

– Этап 4. Оценка

На данном этапе менеджер по персоналу организует собеседование кандидата с его будущим линейным руководителем. Помимо этого, кандидату предстоит пройти ряд тестов, включающий в себя психологическое и профессиональное тестирование. В случае успешного прохождения тестирования кандидатом, менеджер по персоналу обязан проверить предоставленные кандидатом рекомендации. Логическим завершением данного этапа является прохождение кандидатом медицинского освидетельствования.

– Этап 5. Адаптация.

Данный этап подразумевает под собой введение принятого на стажировку кандидата в должность: определение и закрепление за ним наставника, знакомство с коллективом и др. По итогам проведения стажировки менеджер по персоналу вместе с линейным руководителем обязан провести оценку и получить обратную связь от кандидата. В случае успешного прохождения стажировки, новый сотрудник принимается в штат.

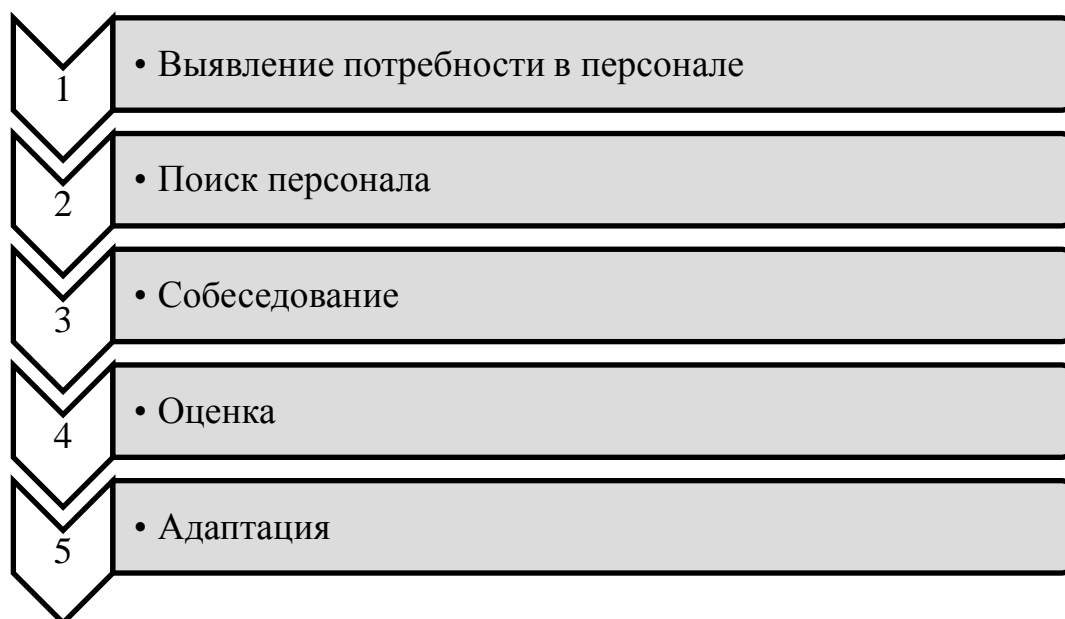


Рисунок 1 – Этапы процесса отбора персонала

Организация процесса подбора персонала предполагает соблюдение ряда принципов. Согласно А.М. Карякину, существует три основных принципа подбора персонала:

– Принцип плановости.

Данный принцип означает, что мероприятия по подбору персонала должны проводиться планомерно, основываясь на плановой потребности предприятия в персонале, и в соответствии с перспективами развития персонала и предприятия в целом.

– Принцип альтернативности.

Данный принцип означает, что менеджеры по персоналу привлекают к предприятию как можно большее число соискателей с целью увеличить вероятность подбора подходящих кандидатов.

– Принцип активного подбора.

Данный принцип означает, что работодатели ведут непрерывную работу с кандидатами на вакантные места, применяя активные методы поиска и вербовки персонала. Это выражается как в сотрудничестве с ВУЗами, выпускающими молодых специалистов, так и в переманивании квалифицированных специалистов из других фирм.

Помимо выделенных вышеуказанных принципов, каждая организация может установить свои собственные принципы подбора персонала с целью соблюдения норм и правил своих корпоративных положений и внести сформулированные принципы в соответствующий регламент.

Применяемые методы подбора персонала зависят от источников привлечения кандидатов. Источники делятся на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние источники – это непосредственно персонал организации.

В соответствии с данным определением, основными методами подбора персонала из внутренних источников являются:

– Внутренний конкурс.

Данный метод удобен при существующей в организации необходимости в перераспределении персонала, а в случае замены уволившегося сотрудника путём продвижения другого сотрудника нижестоящего уровня. Он осуществляется посредством информирования всех подразделений организации об открывшихся вакансиях.

– Совмещение должностей.

Работник может совмещать обязанности по одноимённым или смежным профессиям и должностям. Работник должен дать согласие для исполнения дополнительных обязанностей. Данный метод документально оформляется посредством подписания дополнительного соглашения к существующему трудовому договору.

– Ротация кадров.

Данный метод представляет собой перемещение работника на различные должности в рамках одной организации. Специалисты выделяют следующие виды ротации:

Кольцевая ротация. Представляет собой перемещение сотрудника по ряду должностей с конечным возвращением на исходную должность. Это подразумевает под собой повышение уровня квалификации работника, формирование его как многопрофильного специалиста, а также повышение уровня заработной платы, хотя не повышение в должности.

Безвозвратная ротация. Представляет собой перевод сотрудника на другую должность без возврата к первоначальной. Это может означать как повышение, так и понижение в должности с последующим повышением или понижением заработной платы.

Рокировка. Представляет собой обмен должностями между сотрудниками одного уровня. Это означает смену круга задач и обязанностей, не влекущую за собой изменения заработной платы сотрудника.

Внешние источники – это бывшие сотрудники, случайные претенденты, учебные заведения, клиенты и поставщики, центры занятости и агентства по найму.

Методы подбора персонала из внешних источников весьма разнообразны. Наиболее распространённые из них:

– Реклама в СМИ.

Данный метод подразумевает размещение в СМИ рекламных статей об организации и объявлений об открытых вакансиях, а также размещение вакансий на сайтах по поиску работы.

– Сотрудничество с ВУЗами.

Ярмарки вакансий являются популярным инструментом поиска работы для выпускников ВУЗов и, соответственно, поиска новых специалистов для работодателей.

– Сотрудничество с центрами занятости населения.

Центры занятости наряду с сайтами по поиску работы являются одним из самых распространённых методов подбора персонала. Центры занятости имеют базы данных с информацией о соискателях и работодателях и помогают им найти друг друга.

– Услуги кадровых агентств.

Применение данного метода позволяет значительно снизить затраты времени на поиск подходящих кандидатов, однако этот метод также связан с определёнными материальными затратами. Не все организации могут себе позволить услуги кадровых агентств. Немаловажным плюсом данного метода является то, что кадровое агентство несёт ответственность перед организацией за предоставленного кандидата и предоставляет своего рода гарантию. В случае увольнения кандидата по собственному желанию или в связи с его некомпетентностью кадровое агентство обязано бесплатно предоставить организации другого кандидата на эту вакансию.

– Самостоятельный поиск.

Применение данного метода связано с так называемыми самостоятельными кандидатами – людьми, которые самостоятельно ищут работу без помощи центров занятости или кадровых агентств.

– Через сотрудников.

Данный метод представляет собой поиск кандидатов на вакантную должность среди круга общения сотрудников компании. Это могут быть как родственники, так и друзья сотрудников, имеющие необходимую квалификацию и соответствующие должности. Также данный метод предполагает возможное привлечение бывших сотрудников организации.

Применение методов подбора персонала из каждого вида источников – внутренних и внешних – имеет свои сильные и слабые стороны [35]. Анализ преимуществ и недостатков внешних и внутренних источников подбора персонала представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ преимуществ и недостатков внутренних и внешних источников подбора персонала

Преимущества	Недостатки
Внутренние источники подбора персонала	
Высокая мотивация персонала в связи с возможным карьерным ростом	Внутренний перевод не решает проблему потребности в кадрах
Снижение затрат на адаптацию сотрудника	Дополнительные затраты на переобучение сотрудника
Высокая лояльность сотрудника к организации	Снижение лояльности других сотрудников к организации
Стабильность психологического климата в коллективе	Возможность возникновения интриг внутри коллектива
Снижение временных затрат на поиск подходящего кандидата	Ограниченный выбор кандидатов
Внешние источники подбора персонала	
Большее количество кандидатов для выбора	Большие временные затраты на поиск подходящего кандидата
Новые идеи для развития организации со стороны нового сотрудника	Снижение лояльности других сотрудников к организации
Снижение вероятности возникновения интриг внутри коллектива	Вероятность плохой адаптации нового сотрудника к коллективу и работе
Реклама компании в процессе подбора персонала извне	Высокие материальные затраты на подбор персонала
Полная укомплектованность кадров	Повышение текучести кадров

Таким образом, исходя из проведённого в таблице 2 анализа, можно сделать вывод, что как внешние, так и внутренние источники подбора персонала имеют свои достоинства и недостатки, и выбор тех или иных источников организацией связан с её отраслью, основным видом деятельности, кадровой политикой и стратегией развития в целом. Преобладает мнение, что в большинстве случаев наиболее эффективным в процессе подбора персонала будет совмещение обоих методов, однако этот выбор каждая организация оставляет за собой.

## 1.2 Аутсорсинг, как система использования внешних ресурсов подбора персонала

Актуальность такого инструмента подбора персонала как аутсорсинг обусловлена тем, что бизнес-процессы постоянно усложняются, из-за чего предприятиям зачастую сложно сконцентрироваться на своём основном виде деятельности. Аутсорсинг даёт им возможность сложить с себя ряд обязанностей по управлению персоналом для повышения уровня качества предоставляемых услуг или производимой продукции [33, 42]. Также аутсорсинг являет собой дополнительную возможность развития деловых связей между различными организациями, что становится неоспоримым преимуществом в современных рыночных условиях. На данный момент аутсорсинг находит себе широкое применение не только в частном бизнесе, но и в государственных организациях, как в России, так и во всём мире [36].

Прежде, чем говорить об особенностях, преимуществах и недостатках аутсорсинга, обратимся к определению данного понятия. Существует два подхода к определению данного понятия. Узкий подход рассматривает аутсорсинг в качестве услуги. Широкий подход рассматривает аутсорсинг как метод оптимизации деятельности организации. Проанализируем некоторые из определений, данные различными авторами.

Таблица 3 – Анализ определений понятия «аутсорсинг»

Определение понятия, автор	Особенности определения	Достоинства определения	Недостатки определения
«Передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса». Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева [21, с. 32]	В данном определении аутсорсинг представлен в качестве инструмента управления неключевыми функциями организации.	Данное определение подходит для использования как в производственной, так и в научной деятельности.	В данном определении не указана конечная цель аутсорсинга - оптимизация деятельности предприятия, из-за чего смысл «отказа от собственного бизнес-процесса» обесценивается.
«Последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, "третьей стороне"». Б.А. Аникин, И.Л. Рудая [2, с. 9]	В данном определении идёт речь об аутсорсинге именно как о процессе, представляющем собой ряд последовательных организационных решений.	Данное определение может быть использовано в теории менеджмента, маркетинга, логистики и ряда других наук.	В данном определении не сказано, что ранее самостоятельно реализуемые функции передаются организацией не просто третьей стороне, а специализированной компании.
«Передача непрофильных для компании сфер деятельности специализированным компаниям». В.С. Витко, Е.А. Цатурян [3, с. 10]	Данное определение является наиболее общим и потому универсальным в использовании в отношении предприятий практически любой отрасли.	Данное определение кратко и ёмко описывает аутсорсинг.	Краткость данного определения не позволяет ему целиком раскрыть всю сущность аутсорсинга.

Продолжение таблицы 3

<p>«Модель взаимодействия бизнеса с провайдерами услуг, для которой характерна мотивационная, информационная, технологическая и ресурсная ценность». Ю.Г. Одегов [15, с. 77]</p>	<p>В данном определении поставлен акцент на сферах взаимодействия компаний посредством аутсорсинга.</p>	<p>В данном определении аутсорсинг рассмотрен под новым углом, что позволяет взяться за его исследование с новой стороны.</p>	<p>Данное определение не раскрывает основной сути аутсорсинга и потому не может быть использовано в научной сфере.</p>
<p>«Передача подразделений и активов компании сторонней организации, которая обязывается выполнять определенную функцию в течение оговоренного периода времени». Дж. Б. Хейвуд [28, с. 77]</p>	<p>В данном определении сделан акцент на том, что в аутсорсинг могут быть переданы не только бизнес-процессы, но и активы компании.</p>	<p>В данном определении сделан акцент на срочности договора аутсорсинга, что немаловажно в рамках данного исследования.</p>	<p>Данное определение представляет аутсорсинг исключительно как услугу по реализации определённого бизнес-процесса.</p>

На основе анализа, проведённого в таблице 3, можно сделать вывод о том, что определение Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовского и Е.Б. Стародубцевой является наиболее точно отражающим специфику данного исследования. Данное определение делает акцент на разграничении ключевой и неключевой сфер деятельности предприятия, что является важным фактором с учётом основного вида деятельности предприятия, на основе которого проводится исследование.

Проведя анализ определения понятия аутсорсинг, рассмотрим его особенности, преимущества и недостатки [37, 40, 41, 44, 45].

Как уже говорилось ранее, неоспоримым достоинством аутсорсинга является возможность концентрации на основном виде деятельности предприятия путём делегирования второстепенных функций



специализированным компаниям. Немаловажным фактором является экономия временных ресурсов, которые ранее затрачивались предприятием на осуществление данных функций. Вследствие передачи функций по подбору персонала компании-аутсорсеру качество производимой предприятием продукции или оказываемых услуг повышается.

Помимо экономии временных ресурсов аутсорсинг позволяет избежать лишних материальных затрат на осуществление процесса подбора персонала силами самого предприятия. Естественно, контракт с компанией-аутсорсером требует определённых материальных затрат на оплату их услуг, однако во многих случаях экономия от применения такого инструмента как аутсорсинг превышает эти затраты.

Необходимо также упомянуть тот факт, что качество реализации функции по подбору персонала у специализированной организации, накопившей достаточный опыт в данной сфере, неоспоримо выше, чем у предприятия, чьим основным видом деятельности это не является.

Также аутсорсинг, помимо своего прямого назначения, является дополнительной возможностью для развития деловых связей между различными организациями. Порой подобный вид сотрудничества предоставляет предприятию-заказчику возможность использования тех ресурсов, которые были в ином случае для него недоступны.

Аутсорсинг является удобным инструментом ещё и потому, что в случае внезапного изменения ситуации на рынке обеспечивает организации большую гибкость и, как следствие, снижение рисков. Найти новую компанию-аутсорсера, которой можно было бы делегировать функции по подбору персонала, намного легче и дешевле, чем менять организационную структуру предприятия и нести издержки на сокращение или пополнение собственного штата.

Однако, несмотря на все вышеперечисленные достоинства, аутсорсинг имеет также ряд недостатков, о которых нельзя не упомянуть в рамках данного исследования. Одним из них является недостаточная

ознакомленность руководства предприятий с принципами аутсорсинга. Это часто выражается в том, что предприятие осознанно отказывается от применения аутсорсинга, даже если это решение несёт за собой потерю определённых выгод, в связи с боязнью потери контроля над ситуацией. Также незнание принципов аутсорсинга находит проявление в том, что предприятия боятся понести серьёзные материальные потери в процессе перехода от самостоятельного осуществления функций к их делегированию сторонней организации. Серьёзным препятствием для применения аутсорсинга на ряде предприятий является ведение дел «по старинке», что является не чем иным, как устаревание применяемых на предприятии инструментов. Для таких предприятий аутсорсинг является слишком передовым инструментом, что ошибочно.

Недостатком аутсорсинга именно на территории Российской Федерации является отсутствие детально проработанной правовой базы, регулирующей отношения предприятия-заказчика и компании-аутсорсера. Помимо главы 39 Гражданского кодекса РФ и Федерального закона «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» № 94-ФЗ [27], нет никаких иных законодательных актов, регулирующих данные правоотношения. Данный факт также нередко отталкивает предприятия от использования такого инструмента как аутсорсинг.

Немаловажен тот факт, что применение аутсорсинга связано для предприятия с риском вывода за свои пределы слишком многих функций и, как следствие, лишение себя ряда собственных ресурсов и возможностей. Утрата данных функций, которые в совокупности с основным видом деятельности предприятия, гарантировали ему успех на рынке, может грозить снижением конкурентоспособности предприятия.

Также передача слишком важных функций компании-аутсорсеру может поставить предприятие-заказчика в зависимость от аутсорсера. Как правило, такое происходит в случае, когда предприятие слишком увлекается

аутсорсингом. Принятие такого ошибочного решение грозит предприятию потерей своей независимости.

Порой аутсорсинг несёт за собой риск убытков из-за низкого качества оказанных услуг. В данном случае речь идёт о ненадлежащем исполнении своих обязанностей компанией-аутсорсером. Однако, несмотря на то, что ответственность за подобный инцидент несёт аутсорсер, материальные потери понесёт также и предприятие-заказчик.

Рассмотрев ряд преимуществ и недостатков аутсорсинга, необходимо также сказать об особенностях данного инструмента и о его отличиях от аутстаффинга.

Для начала следует дать определение понятию аутстаффинга. Согласно Б.А. Аникину, аутстаффинг – это использование персонала внешней организации для решения проблемы кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала [2]. В современном экономическом словаре Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовского и Е.Б. Стародубцевой аутстаффингу дано следующее определение: «Вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-провайдера, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-провайдер» [21].

Несмотря на первый взгляд схожие понятия аутсорсинга персонала и аутстаффинга, между этими двумя инструментами есть ряд различий, которые необходимо рассмотреть в рамках данного исследования [38, 39].

Первым и самым важным отличием аутсорсинга и аутстаффинга является цель применения организацией-заказчиком того или иного инструмента. Целями применения аутсорсинга являются повышение качества услуг за счёт концентрации на основной деятельности и оптимизация использования персонала. Целями же аутстаффинга являются оптимизация расходов на персонал, оптимизация рисков в сфере трудовых отношений и возможность повышения требований к квалификации персонала.

Во-вторых, предметом договора аутсорсинга персонала является передача собственного неключевого бизнес-процесса на обслуживание специализированной компании. Предмет договора аутстаффинга – вывод собственных сотрудников за штат организации в штат компании-провайдера с последующим привлечением данных сотрудников к прежней работе.

В случае аутсорсинга все гарантии и компенсации по осуществлению переданного бизнес-процесса возложены на компанию-аутсорсера. В случае аутстаффинга все гарантии и компенсации перед персоналом возложены на компанию-провайдера, в штате которой числится данный персонал.

При применении аутсорсинга персонала организация-заказчик предъявляет требования исключительно к качеству оказываемой услуги аутсорсинга. При аутстаффинге организация-заказчик предъявляет требования конкретно к квалификации персонала внешней организации.

Как правило, договор аутсорсинга является долгосрочным, так как организации-заказчику не выгодно менять компанию-аутсорсера и нести в связи с этим дополнительные материальные потери. С аутстаффингом дело обстоит иначе: зачастую это краткосрочный контракт на предоставление высококвалифицированного персонала на конкретный проект.

Аутсорсинг предполагает оплату за выполнение конкретных видов работ, осуществление сторонней компанией бизнес-процессов. Аутстаффинг же предполагает оплату за конечный результат.

Важно также помнить, что, если аутсорсинг представляет собой исключительно услугу, то аутстаффинг стоит на пересечении рынка услуг и рынка трудовых ресурсов.

В связи с вышеуказанным фактом, правовое регулирование аутсорсинга и аутстаффинга также рознится. На данный момент на территории Российской Федерации аутстаффинг регулируется статьёй 18.1. «Осуществление деятельности по предоставлению труда работников (персонала)» Закона РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» [9], а также главой 53.1. «Особенности

регулирования труда работников, направляемых временно работодателем к другим физическим лицам или юридическим лицам по договору о предоставлении труда работников (персонала)» Трудового кодекса РФ [23], введёнными Федеральным законом от 05.05.2014 № 116-ФЗ [25]. Данные законодательные акты регламентируют условия договора аутстаффинга следующим образом:

1) Временное направление работников с их согласия к юридическому лицу, являющемуся аффилированным лицом по отношению к направляющей стороне, или если между сторонами заключено акционерное соглашение;

2) Прохождение юридическим лицом аккредитации на право осуществления деятельности по предоставлению труда работников (персонала) и его регистрация в качестве частного агентства занятости.

Договор аутсорсинга же представляет собой обычный договор возмездного оказания услуг и регламентируется главой 39. «Возмездное оказание услуг» Гражданского кодекса РФ [4].

Таким образом, разграничив понятия аутсорсинга персонала и аутстаффинга, мы предупреждаем возможность путаницы в рамках данного исследования. Выбранный нами инструмент для совершенствования подбора персонала на предприятии – аутсорсинг – характеризуется правоотношениями между двумя организациями: предприятием-заказчиком и компанией-аутсорсером. Эти правоотношения, в свою очередь, зафиксированы в договоре возмездного оказания услуг и, соответственно, регулируются Гражданским кодексом Российской Федерации.

## 2. Анализ подбора персонала МУП Пансионат «Звёздный»

### 2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности предприятия

Муниципальное унитарное предприятие городского округа Тольятти Пансионат «Звёздный». МУП Пансионат «Звёздный».

Дата внесения в реестр: 10.05.2012 г.

Численность персонала: 302.

Количество учредителей: 1 (Администрация городского округа Тольятти).

Юридический адрес: 445003, Самарская область, город Тольятти, Лесопарковое шоссе, 85.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД): 86.90.4 - Деятельность санаторно-курортных организаций, 55.90 - Деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания.

Основными целями деятельности предприятия являются удовлетворение общественных потребностей в организации отдыха, реализация спортивно-оздоровительных, медицинских, реабилитационных, культурных и иных целевых программ и получение прибыли.

Организационная структура предприятия отражена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура МУП Пансионат «Звёздный»

Как видно на рисунке 2, на предприятии имеет место быть линейно-функциональная организационная структура. На верхнем уровне управления находится директор, которому, в свою очередь, подчиняется ряд руководителей функциональных служб предприятия. Проведём анализ данной организационной структуры. Линейно-функциональный вид структуры имеет ряд особенностей, которые рассмотрены в таблице 4.

Таблица 4 – Особенности линейно-функциональной структуры

Особенности	Достоинства	Недостатки
Взаимодействие с большим количеством институтов внешней среды	Хорошая координация в функциональных службах	Проблемы межфункциональной координации
Включает в себя преимущества каждой из входящих в неё структур	Ликвидация дублирования действий	Возможная разбалансировка отношений между функциональными службами
Ориентация на ценовую конкуренцию	Хорошая адаптация при диверсификации производства	Чрезмерная централизация управления
Наибольшая эффективность в стабильной среде	Высокая эффективность при выполнении рутинных функций	Замедленная реакция на изменения в сфере науки и техники
Более глубокая подготовка решений и планов	Быстрая коммуникация	Увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований
Расчёт на использование действующих технологий	Формализация и стандартизация всех процессов	Утрата гибкости во взаимоотношениях управленческого аппарата

Таким образом, анализ таблицы 4 показал, что данный вид организационной структуры является наиболее подходящим для МУП Пансионат «Звёздный», так как при данном виде организационной структуры все руководители функциональных служб подчиняются директору и, в свою очередь, осуществляют руководство производственными подразделениями.

Основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия отражены в таблице 5.

Таблица 5 - Основные организационно-экономические показатели деятельности МУП Пансионат «Звёздный»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016-2015 гг.		2017-2016 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	126 095	138 869	124 969	12 774	0,10	-13 900	-0,10
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	-126 716	-139 851	-128 032	-13 135	-0,10	11 819	0,08
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-621	-982	-3 063	-361	-0,58	-2 648	-2,69
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	-5 004	-3 564	-3 630	1 440	0,29	66	-0,01
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	-546	-466	-466	80	0,14	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	-6 171	-5 012	-7 159	1 159	0,18	-2 147	-0,42
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	126	476	686	350	2,80	-8 162	17,14
8. Основные средства, тыс.руб.	52 692	40 594	35 986	-12 098	-0,22	-4 608	-0,11
9. Оборотные активы, тыс.руб.	68 920	62 429	55 079	-6 491	-0,09	-7 350	-0,11
10. Численность ППП, чел.	258	268	256	10	0,04	-12	-0,04
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	-39 601	-41 354	-59 806	-1 753	-0,04	-18 452	-0,44
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	488,74	518,16	488,16	29,42	0,06	-30	-0,05
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб.	153,49	154,31	233,61	0,82	0,005	79,3	0,51
14. Фондоотдача	2,39	3,42	3,47	1,03	0,43	0,05	0,01
15. Оборачиваемость активов	1,82	2,22	2,26	0,4	0,21	0,04	0,01
16. Рентабельность продаж, %	0,09	0,34	-6,15	0,25	2,80	-6,49	-
17. Затраты на рубль выручки	-104,89	-103,60	-105,72	1,29	0,01	-2,12	-0,02



Проведём анализ ряда организационно-экономических показателей деятельности предприятия, представив их графическую интерпретацию.

Анализ таблицы 5 показал, что выручка предприятия за 2015-2016 гг. увеличилась на 12 774, а за 2016-2017 гг. уменьшилась на 13 900 тыс. руб. На рисунке 3 представлена динамика данного показателя.

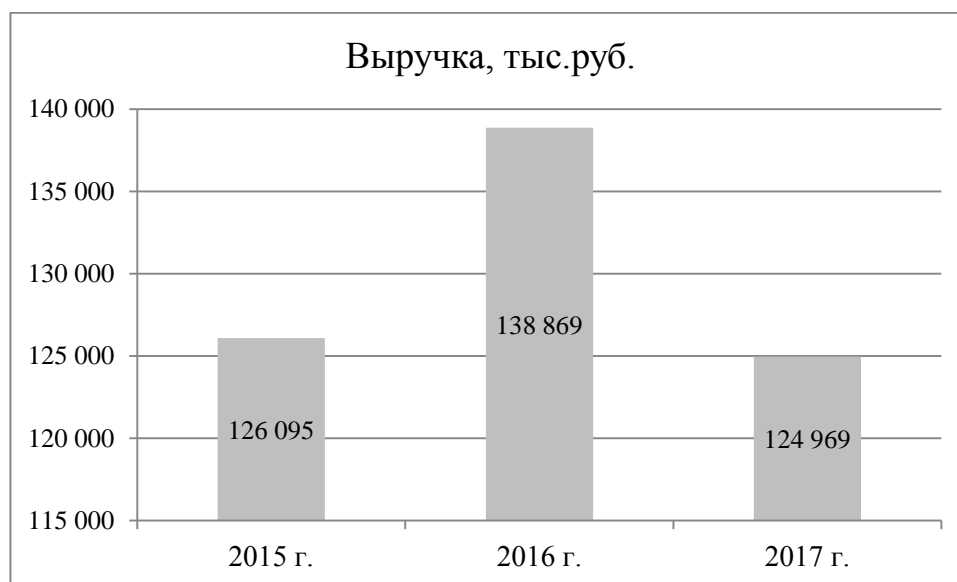


Рисунок 3 – Выручка предприятия за 2015-2017 гг.

Увеличение выручки предприятия в 2016 г. произошло за счёт увеличения доходов, полученных от оказания услуг по отдыху и оздоровлению детей, на основании государственных контрактов и договоров, заключенных с Государственным казенным учреждением Самарской области. Уменьшение же выручки в 2017 г. обусловлено меньшим количеством заключенных государственных контрактов и договоров.

Увеличение себестоимости продаж за период 2015-2016 гг. на 13 135 тыс. руб. произошло в основном за счёт увеличения постоянных затрат. Уменьшение же себестоимости продаж в следующем периоде на 11 819 тыс. руб. обусловлено, соответственно, уменьшением постоянных затрат. Динамика показателя себестоимости продаж представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Себестоимость продаж за 2015-2017 гг.

Валовая прибыль за 2015-2016 гг. показала уменьшение на 361 тыс. руб. Ещё большее уменьшение данный показатель продемонстрировал за период 2016-2017 гг. – на 2 648 тыс. руб. Графическая интерпретация показателя валовой прибыли представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Валовая прибыль (убыток) предприятия за 2015-2017 гг.

Неуклонное уменьшение данного показателя говорит о неэффективности контроля себестоимости продукции.

Чистая прибыль предприятия за период 2015-2016 гг. показывает довольно большую положительную динамику роста – на 280% или на 350 тыс. руб. Однако за период 2016-2017 гг. данный показатель значительно снизился – на 1 714% или на 8 162 тыс. руб. – и стал отрицательным в абсолютном значении. Динамика показателя чистой прибыли представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Чистая прибыль предприятия за 2015-2017 гг.

Подобное изменение данного показателя говорит о том, что за один год предприятие вышло из зоны прибыли в зону убытков.

Прибыль от продаж за период 2015-2016 гг. увеличилась на 1 159 тыс. руб. (или на 18%), однако в абсолютном значении данный показатель так и остался отрицательным. За период 2016-2017 гг. прибыль от продаж вновь резко снизилась – на 2 147 тыс. руб. (или на 42%), так и не выйдя из зоны убытков. Графическая интерпретация данного показателя представлена на рисунке 7.

Это говорит о неудачной попытке оптимизации прибыли от продаж на предприятии.



Рисунок 7 – Прибыль (убыток) от продаж за 2015-2017 гг.

Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств. За период 2015-2016 гг. данный показатель продемонстрировал положительную динамику роста – на 43%. Также данный показатель имеет небольшую, но положительную динамику за период 2016-2017 гг. – на 1%. Это говорит о постепенном и неуклонном повышении эффективности использования основных средств на предприятии.

Рентабельность продаж показывает объём прибыли, приходящейся на 1 рубль выручки. За период 2015-2016 гг. данный показатель увеличился на 280%. Однако за период 2016-2017 гг. показатель продемонстрировал значительную отрицательную динамику – на 1 908%. Графическая интерпретация данного показателя представлена на рисунке 8.

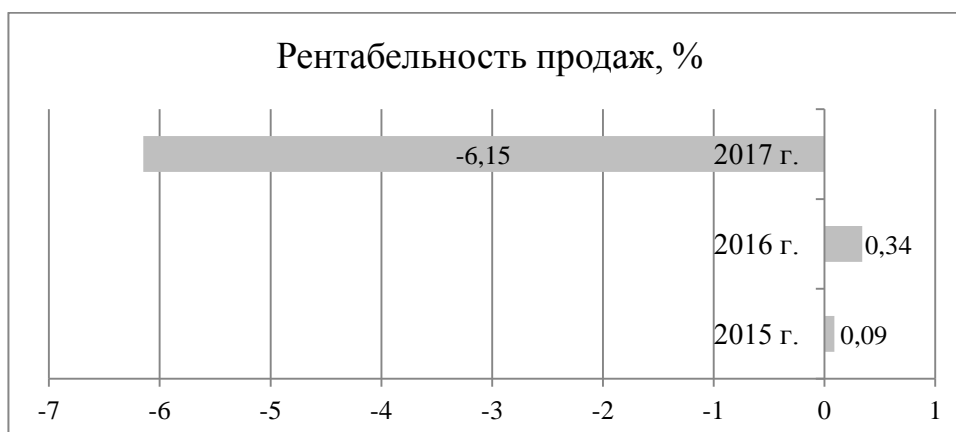


Рисунок 8 – Рентабельность продаж за 2015-2017 гг.

Увеличение рентабельности продаж в 2015-2016 гг. говорит об увеличении прибыли с каждого рубля реализованной продукции предприятия. Снижение данного показателя в следующем периоде говорит об ошибке руководства предприятия в расчёте цены.

Управленческие расходы за период 2015-2016 гг. уменьшились в абсолютном значении на 1 440 тыс. руб., вследствие чего их удельный вес в составе выручки также уменьшился. Однако за период 2016-2017 гг. данный показатель вновь продемонстрировал увеличение на 66 тыс. руб. Динамика показателя управленческих расходов представлена на рисунке 9.

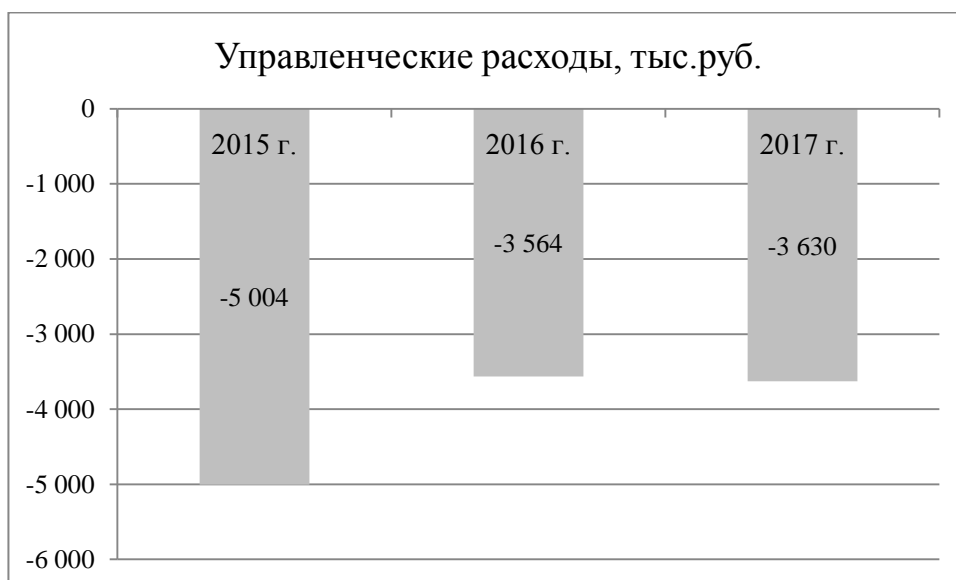


Рисунок 9 – Управленческие расходы за 2015-2017 гг.

Увеличение управленческих расходов за 2016-2017 гг. говорит о недостаточной эффективности контроля за рациональным расходованием средств и недостаточной эффективности их использования.

Численность ППП за период 2015-2016 гг. увеличилась на 10 чел. Однако уже в следующем периоде вновь снизилась – на 12 чел.

Вместе с тем показатель производительности труда работающего увеличился на 6% в 2015-2016 гг. и уменьшился на 5% за период 2016-2017 гг. Графическая интерпретация данного показателя представлена на рисунке 10.

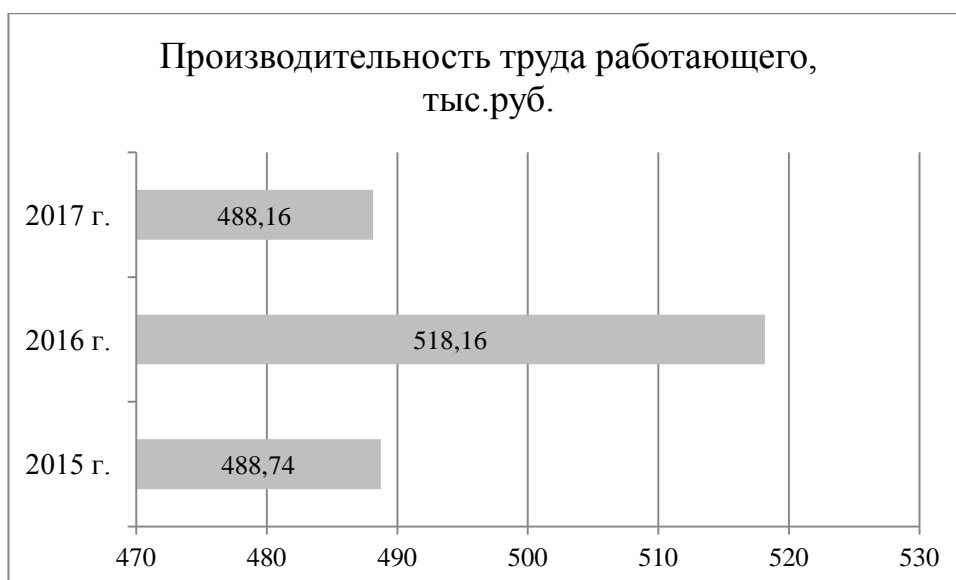


Рисунок 10 – Производительность труда работающего за 2015-2017 гг.

Это говорит о последовательном увеличении, а затем уменьшении объёма оказываемых предприятием услуг и их качества. Также это говорит о последовательном увеличении, а затем уменьшении продуктивности трудовой деятельности работающих и эффективности использования имеющихся у предприятия ресурсов.

Таким образом, на основании анализа организационно-экономических показателей деятельности предприятия, МУП Пансионат «Звёздный» можно охарактеризовать как недостаточно эффективно функционирующее.

## 2.2 Анализ и оценка подбора персонала предприятия

В первую очередь, необходимо обозначить, что в своих правоотношениях с наёмными работниками МУП Пансионат «Звёздный» опирается на такую законодательную базу, как Трудовой кодекс Российской Федерации, приказы Министерства образования, которому предприятие подотчётно, приказы Министерства здравоохранения и иные законодательные акты Российской Федерации.

Функции по управлению персоналом на предприятии возложены на специалиста по кадрам. В его обязанности входит:

1. Функции по обеспечению укомплектования предприятия работниками.
2. Осуществление поиска и подбора персонала.
3. Оформление приёма новых работников.
4. Функции ведения кадрового учёта и кадрового делопроизводства.
5. Функции оценки персонала, организации обучения и повышения квалификации кадров, разработки и проведении мотивационных мероприятий.

Штатная численность персонала в текущем году – 302 человека. Согласно Проекту Приказа Министерства труда и социального развития РФ «Об утверждении типовых межотраслевых норм труда на работы по кадровому делопроизводству и управлению персоналом в государственных и муниципальных учреждениях» [19], а также международным нормам труда, на 1 работника кадровой службы должно приходиться около 100 работающих. Согласно же Постановлению Министерства труда и социального развития РФ «Об утверждении нормативов предельной численности работников кадровых служб и бухгалтерий федеральных органов исполнительной власти» № 39 [18], численность работников кадровой службы в организации с общей численностью работников до 350 человек и количеством подведомственных организаций до 5 равна 8,5 человек (принимается 9). Поскольку данный норматив на предприятии не соблюден, имеет место быть перегруженность специалиста по кадрам.

Таким образом, в рамках нашего исследования выявлена первая проблема в МУП Пансионат «Звёздный»: функциональная перегруженность специалиста по кадрам из-за несоблюдения норматива численности рабочих на одного работника кадровой службы.

Прежде, чем перейти к анализу процесса подбора, осуществляемого на предприятии, необходимо провести анализ динамики персонала за рассматриваемый период. Сведения о движении персонала МУП Пансионат «Звёздный» за отчётный период представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика численности персонала за 2015-2017 гг., чел.

Год	I квартал		Абс. изм. (+/-)	II квартал		Абс. изм. (+/-)	III квартал		Абс. изм. (+/-)	IV квартал		Абс. изм. (+/-)
	Прин. чел.	Выб. чел.		Прин. чел.	Выб. чел.		Прин. чел.	Выб. чел.		Прин. чел.	Выб. чел.	
2015	72	40	32	86	22	64	19	33	-14	10	17	-7
2016	70	85	-15	127	70	57	105	166	-61	57	99	-42
2017	70	23	47	126	85	41	51	167	-116	119	103	16

Представим графическую интерпретацию данных таблицы 6 в виде рисунков 11, 12, 13.

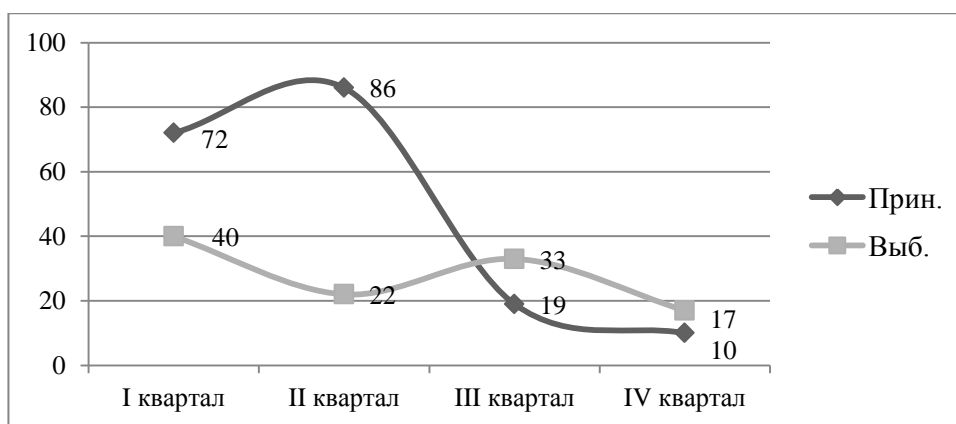


Рисунок 11 – Динамика численности персонала в 2015 г., чел.

Как видно на рисунке 11, численность принятого персонала в первых двух кварталах 2015 г. превышает численность выбывших работников.

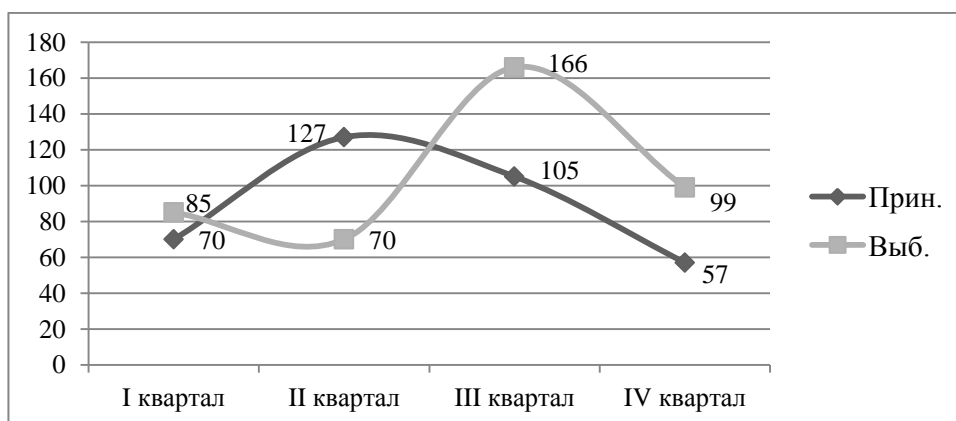


Рисунок 12 – Динамика численности персонала в 2016 г., чел.



Из рисунка 12 видно, что в последних двух кварталах 2016 г., как и в 2015 г., численность выбывших работников превышает численность принятого персонала.

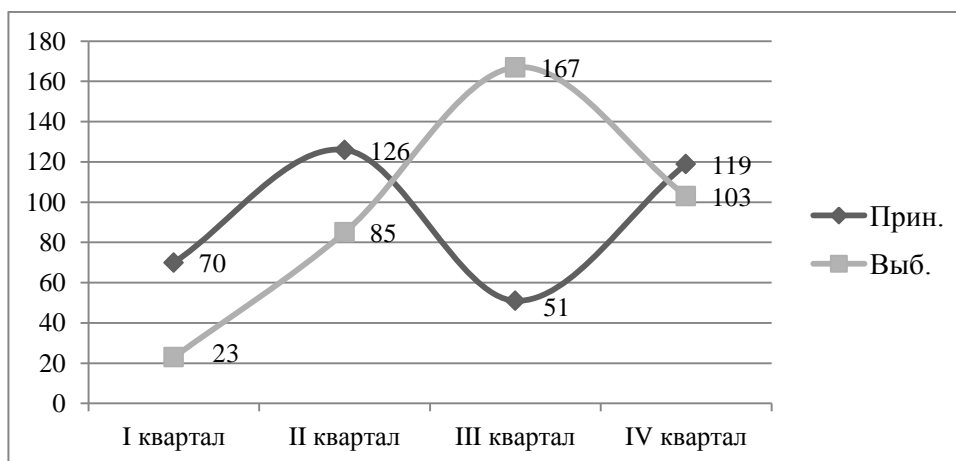


Рисунок 13 – Динамика численности персонала в 2017 г., чел.

Как видно из таблицы 6 и рисунков 11, 12, 13, второй квартал каждого года в рассматриваемом периоде является кварталом, в котором абсолютное изменение численности персонала является положительным. Из этого можно сделать вывод, что оказываемые предприятием услуги наиболее востребованы со стороны потребителя в весенние и летние месяцы, что, в свою очередь, говорит о сезонном характере работ предприятия, вопреки тому, что оно осуществляет свою деятельность круглогодично. В то время как наибольшее количество принятых работников списочного состава приходится на второй квартал каждого года, наибольшая численность выбывших работников приходится на третий квартал каждого года. Это говорит о том, что наибольшее выбытие персонала приходится на сентябрь. Данный факт лишь подтверждает то, что, несмотря на круглогодичное функционирование предприятия, имеет место быть сезонный характер работ.

Для более полного понимания состава и структуры движения кадров на предприятии проведём анализ изменений штатной численности персонала на основе данных штатного расписания МУП Пансионат «Звёздный». Данные для анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Изменение штатной численности персонала за 2015-2017 гг.

Структурное подразделение	Профессия (должность)	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016-2015 гг. Абс. изм. (+/-)	2017-2016 гг. Абс. изм. (+/-)
АУП	Первый заместитель директора, чел.	1	1	0	-	-1
	Заместитель директора по техническим вопросам, чел.	1	1	0	-	-1
	Заместитель главного бухгалтера, чел.	1	1	0	-	-1
	Начальник коммерческого отдела, чел.	1	1	0	-	-1
	Начальник юридического отдела, чел.	1	1	0	-	-1
Бухгалтерия	Бухгалтер-кассир, чел.	1	1	0	-	-1
	Бухгалтер-калькулятор, чел.	0	1	1	1	-
Юридический отдел	Специалист по закупкам, чел.	1	1	0	-	-1
Коммерческое управление	Специалист по работе с клиентами, чел.	0	0	1	-	1
	Контрактный управляющий, чел.	0	0	1	-	1
	Юрисконсульт, чел.	0	0	1	-	1
Служба главного инженера	Слесарь-сантехник, чел.	8	8	10	-	2
	Сварщик-сантехник, чел.	2	2	0	-	-2
	Водитель-механик, чел.	0	0	1	-	1
	Электрогазосварщик, чел.	0	0	2*0,5	-	2*0,5
Хозяйственная часть	Вахтёр, чел.	10	16	4	6	-12

Проведём анализ таблицы 7 и представим её графическую интерпретацию в виде рисунков 14, 15, 16.

В период 2015-2016 гг. штатная численность персонала предприятия увеличилась на 7 единиц.

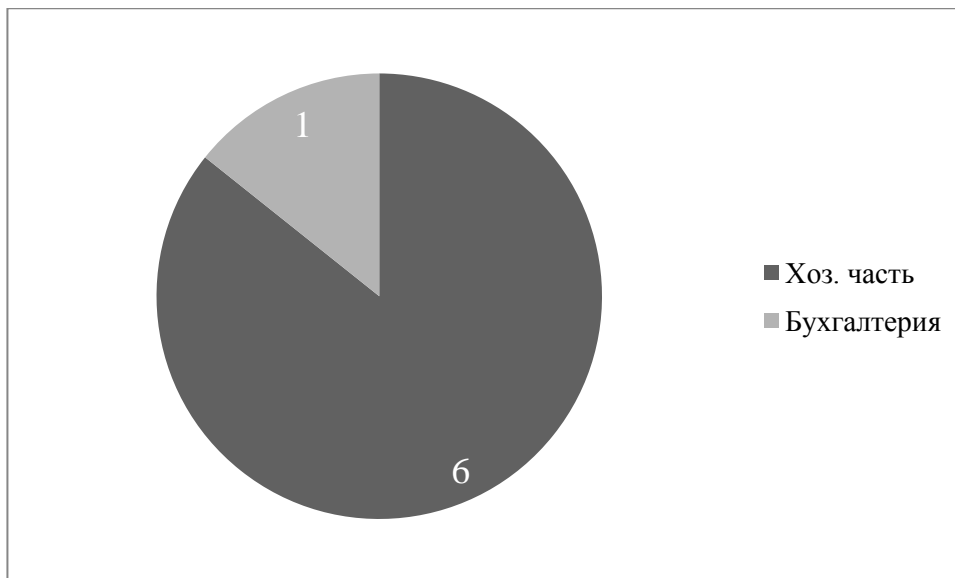


Рисунок 14 – Увеличение штатной численности за 2015-2016 гг., чел.

В период 2016-2017 гг. штатная численность персонала сократилась на 21 единицу. Наибольшие потери понесли подразделения хозяйственной части и административно-управленческого персонала в размере 12 и 5 штатных единиц соответственно.

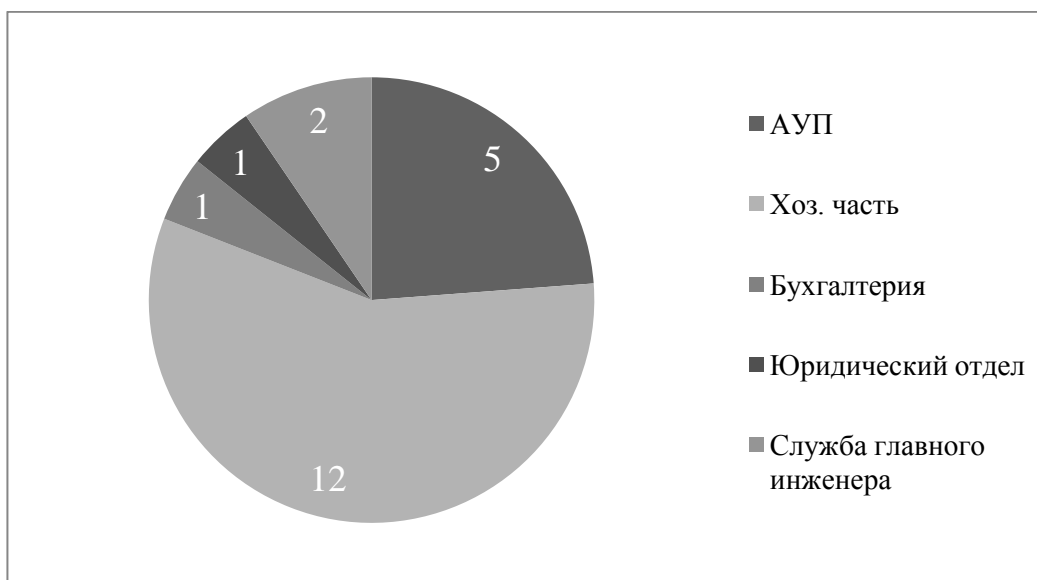


Рисунок 15 – Уменьшение штатной численности за 2016-2017 гг., чел.

В 2017 году был упразднён юридический отдел и учреждено коммерческое управление, насчитывающее 3 штатные единицы. Также

служба главного инженера пополнилась 5 штатными единицами, 2 из которых представляют собой рабочие места на полставки.

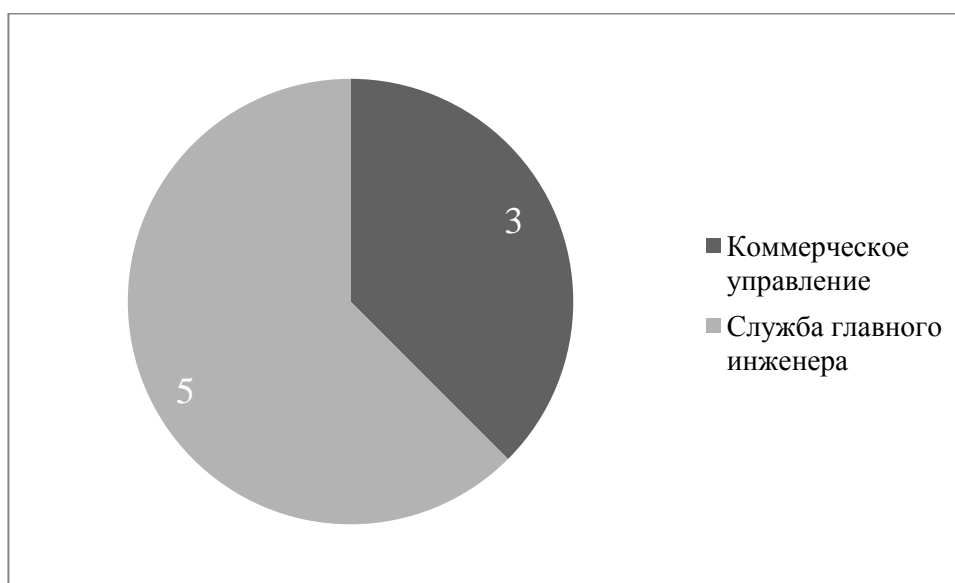


Рисунок 16 – Увеличение штатной численности за 2016-2017 гг., чел.

Несмотря на изменения штатной численности, фонд оплаты труда за период 2015-2017 гг. значительно увеличился, что говорит о повышении уровня оплаты труда и улучшении условий труда работников.

Остановимся подробнее на анализе процесса подбора. Анализ нормативной документации МУП Пансионат «Звёздный» показал, что на предприятии отсутствуют необходимые локальные нормативные документы, регламентирующие деятельность по управлению персоналом. Кроме обязательных, согласно ТК РФ, локальных нормативных актов, на предприятии не существует ни Положения о структурном подразделении (за отсутствием такового), ни Положения о персонале, ни специального регламента для процедуры подбора персонала, ни также Положения о подборе персонала, в котором бы были описаны технологии, методы и средства для осуществления процесса подбора.

Таким образом, мы выявили вторую проблему МУП Пансионат «Звёздный» в рамках данного исследования: отсутствие необходимых локальных нормативных документов по управлению персоналом.

Согласно своим должностным обязанностям, специалист по кадрам осуществляет в полном объеме функции по поиску и подбору персонала на предприятии. В связи с высокой текучестью кадров, связанной с сезонным характером работ предприятия, объем работ по приёму и увольнению работников, их надлежащему оформлению в фондах пенсионного и медицинского страхования, а также иных сопутствующих функций представляет собой чрезмерную нагрузку для одного специалиста. В связи с вышесказанным, функции по подбору персонала на временные ставки делегируются специалистом по кадрам заместителю директора по воспитательной части.

Временные ставки, в основном, включают в себя работников кухни, вожатых (или воспитателей) и технических работников (уборщиков, дворников, озеленителей). Наибольшая текучесть кадров, как уже было сказано ранее, приходится именно на временные ставки. В связи с тем, что предприятие является муниципальным, иное оформление работников на временные рабочие места, кроме как по срочным трудовым договорам, не представляется возможным. В связи с этим значительно увеличивается кадровый документооборот предприятия, из-за чего соразмерно увеличивается трудовая нагрузка специалиста по кадрам.

Делегирование функций по подбору временного персонала заместителю директора по воспитательной части также не является эффективным инструментом решения имеющейся проблемы. Исполняя возложенные на него функции по поиску и подбору временного персонала, заместитель директора по воспитательной части отвлекается от выполнения своих прямых обязанностей. Помимо этого, его трудовая нагрузка также увеличивается.

В связи со сферой своей деятельности предприятие использует внешние источники подбора персонала. Таковыми являются, в основном, Центры занятости населения, специальные вожатские школы,

подготавливающие сертифицированных специалистов по работе с детьми, и сайты поиска работы.

Специалист по кадрам своевременно и в соответствии с численностью требуемых работников списочного состава на вакантные рабочие места подаёт заявку в Центр занятости населения. Центр занятости населения, в свою очередь, предоставляет предприятию возможных кандидатов, обладающих необходимыми компетенциями, на вакантные должности.

Вожатские школы или так называемые Школы вожатского мастерства также направляют кандидатов, прошедших специальную подготовку и получивших соответствующий сертификат, в пансионаты и лагеря, в том числе в МУП Пансионат «Звёздный». Однако взаимоотношения предприятия с такими школами не являются официально оформленными в связи с тем, что предприятие, как и любое другое муниципальное учреждение, подчиняется Федеральному закону «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ [26].

Неформальные связи предприятия со Школами вожатского мастерства, как и официальное взаимодействие с Центром занятости населения, не всегда позволяют качественно и в полном объёме удовлетворить потребность предприятия в персонале и обеспечить штатную укомплектованность. Данный факт подтверждается отклонением фактических показателей численности персонала от плановых показателей. Данные по обеспеченности предприятия кадрами за рассматриваемый период приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Обеспеченность кадрами за 2015-2017 гг., чел.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016-2015 гг. Абс. изм. (+/-)	2017-2016 гг. Абс. изм. (+/-)
Плановый	307	267	268	-40	1
Фактический	258	268	256	10	-12
Отклонение	-49	1	-12	-	-

Графическая интерпретация данных таблицы 8 представлена на рисунке 17.

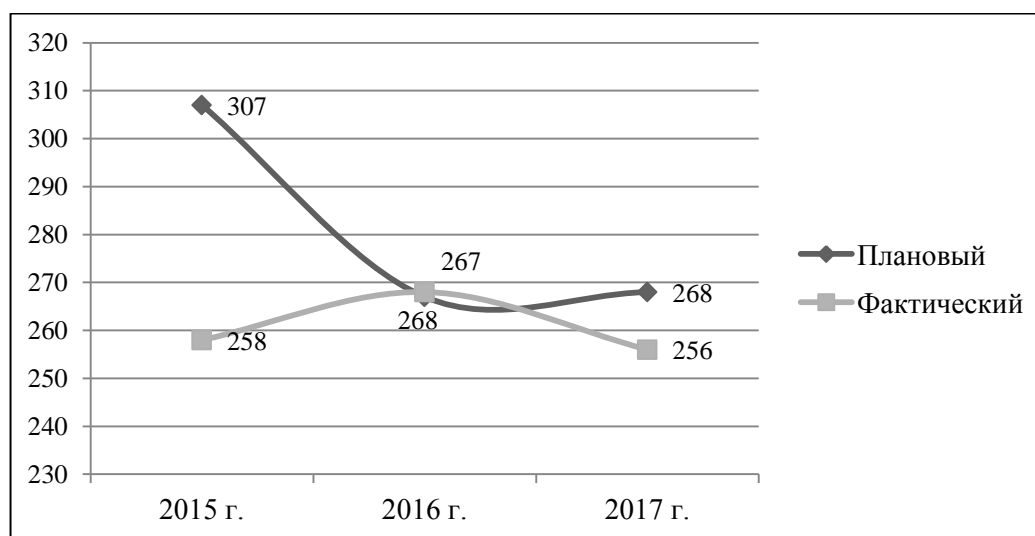


Рисунок 17 – Обеспеченность кадрами за 2015-2017 гг., чел.

Как видно из таблицы 8 и рисунка 17, в 2015 г. фактический показатель численности персонала отличается от планового на 49 человек. В 2016 г. ситуация улучшилась, и фактический показатель превысил план на 1 единицу персонала. Однако уже в 2017 г. фактический показатель вновь снизился и стал отставать от планового на 12 человек.

Размещение вакантных рабочих мест на сайтах поиска работы, таких как «Авито» [1], «Работа в России» [20] и «HeadHunter» [34], позволяет привлечь наибольшее количество претендентов, однако использование данного источника подбора персонала влечёт за собой ряд проблем. Во-первых, использование таких сайтов сопряжено с дополнительными материальными затратами. Во-вторых, процесс отбора подходящих кандидатов из общего количества заинтересованных лиц увеличивает затраты времени.

Остановимся подробнее на анализе материальных затрат предприятия и временных затрат специалиста по кадрам на поиск и подбор персонала. Данные о стоимости размещения рекламы вакансий на сайтах поиска работы приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Стоимость размещения рекламы вакансий

Интернет-ресурс	Стоимость размещения вакансии, руб. [1, 34]	Срок размещения вакансии, дн.
Авито	99 – 1 108	30 дней
HeadHunter	4 200 – 7 000	7 дней
	≈ 18 000 – 30 000	30 дней

Как уже известно из таблицы 7, в 2017 г. было штатная численность персонала была увеличена на 8 единиц. Из них 3 единицы относятся к управленческому персоналу, а 5 единиц – к рабочему. Как известно, сайт «HeadHunter» специализируется на подборе управленческого персонала, в то время как «Авито» - на подборе рабочих. Итак, рассчитаем примерные материальные затраты предприятия на размещение рекламы 8 вакансий на данных сайтах на месяц. Произведём расчёт стоимости размещения рекламы вакансий на сайтах поиска работы по формуле (1).

$$S_{\text{рек.}} = N * S, \quad (1)$$

где  $S_{\text{рек.}}$  – стоимость размещения рекламы вакансий (руб.);

$N$  – количество вакансий (шт.);

$S$  – стоимость размещения одной вакансии (руб.).

Расчёт стоимости размещения рекламы 3 вакансий на сайте «HeadHunter» приведён в формулах (2) и (3).

$$S_1^{\min} = 3 \text{ шт.} * 18\,000 \text{ руб.} = 54\,000 \text{ (руб.)} \quad (2)$$

$$S_1^{\max} = 3 \text{ шт.} * 30\,000 \text{ (руб.)} = 90\,000 \text{ (руб.)} \quad (3)$$

Таким образом, размещение рекламы 3 вакансий на сайте «HeadHunter», по приблизительным подсчётам, обошлось предприятию в 54 000 – 90 000 руб.



Расчёт стоимости размещения рекламы 5 вакансий на сайте «Авито» представлен в формулах (4) и (5).

$$S_2^{\min} = 5 \text{ (шт.)} * 99 \text{ (руб.)} = 495 \text{ (руб.)} \quad (4)$$

$$S_2^{\max} = 5 \text{ (шт.)} * 1\,108 \text{ (руб.)} = 5\,540 \text{ (руб.)} \quad (5)$$

Как видно из формул (4) и (5), размещение 5 вакансий на сайте «Авито» обошлось предприятию приблизительно в 495 – 5 540 руб.

Произведём расчёт затрат на размещение рекламы вакансий на сайтах поиска работы по формулам (6) и (7).

$$Z^{\min} = S_1^{\min} + S_2^{\min} , \quad (6)$$

где  $Z^{\min}$  – минимальные затраты на размещение рекламы вакансий на сайтах поиска работы (руб.);

$S_1^{\min}$  – минимальная стоимость размещения рекламы 3 вакансий на сайте «HeadHunter» (руб.);

$S_2^{\min}$  – минимальная стоимость размещения рекламы 5 вакансий на сайте «Авито» (руб.).

$$Z^{\max} = S_1^{\max} + S_2^{\max} , \quad (7)$$

где  $Z^{\max}$  – максимальные затраты на размещение рекламы вакансий на сайтах поиска работы (руб.);

$S_1^{\max}$  – максимальная стоимость размещения рекламы 3 вакансий на сайте «HeadHunter» (руб.);

$S_2^{\max}$  – максимальная стоимость размещения рекламы 5 вакансий на сайте «Авито» (руб.).

Расчёт затрат на размещение рекламы 8 вакансий на сайтах поиска работы приведён в формулах (8) и (9).

$$z^{\min} = 54\,000 \text{ (руб.)} + 495 \text{ (руб.)} = 54\,495 \text{ (руб.)} \quad (8)$$

$$z^{\max} = 90\,000 \text{ руб.} + 5\,540 \text{ (руб.)} = 95\,540 \text{ (руб.)} \quad (9)$$

Таким образом, размещение рекламы 8 вакансий на сайтах поиска работы на месяц обошлось предприятию, по приблизительным подсчётам, в 54 495 – 95 540 руб.

Также очень важным фактором являются затраты времени на поиск и подбор персонала. Рассмотрим усреднённые месячные трудозатраты специалиста по кадрам на поиск и подбор персонала. Данные для анализа приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Трудозатраты специалиста по кадрам на поиск и подбор персонала в месяц

Наименование операции	Стоимость человеко-часа, чел.-ч.	Затраченное время, ч.	Стоимость затрат, руб.
Трудозатраты на расчёт потребности в персонале	178,57	0,5	89,29
Трудозатраты на поиск персонала		30	5 357,1
Трудозатраты на подбор персонала		10	1 785,7
Трудозатраты на звонки соискателям и от соискателей		2	357,14
Трудозатраты на проведение собеседований		4	714,28
Трудозатраты на проверку рекомендаций		1	178,57
Трудозатраты на оформление приёма на работу		0,5	89,29
Итого:		48	8 571,37

В соответствии с данными таблицы 10, усреднённые затраты времени специалиста по кадрам на поиск и подбор персонала в месяц составляют 48 рабочих часов. Из расчёта заработной платы специалиста по кадрам эти временные затраты обходятся предприятию в 8 571,37 руб. ежемесячно.

Исходя из данных таблиц 9, 10 и формул (1)–(9), мы можем подсчитать совокупные материальные затраты предприятия на поиск и подбор персонала за 1 месяц 2017 г. Произведём расчёт по формулам (10) и (11).

$$Z_c^{\min} = Z^{\min} + Z_{\text{спец.}}, \quad (10)$$

где  $Z_c^{\min}$  – минимальные совокупные материальные затраты предприятия на поиск и подбор персонала (руб.);

$Z^{\min}$  – минимальные затраты на размещение рекламы вакансий на сайтах поиска работы (руб.);

$Z_{\text{спец.}}$  – затраты специалиста по персоналу на поиск и подбор (руб.).

$$Z_c^{\max} = Z^{\max} + Z_{\text{спец.}}, \quad (11)$$

где  $Z_c^{\max}$  – максимальные совокупные материальные затраты предприятия на поиск и подбор персонала (руб.);

$Z^{\max}$  – максимальные затраты на размещение рекламы вакансий на сайтах поиска работы (руб.);

$Z_{\text{спец.}}$  – затраты специалиста по персоналу на поиск и подбор (руб.).

Расчёт представлен в формулах (12) и (13).

$$Z_c^{\min} = 54\,495 \text{ руб.} + 8\,571,37 \text{ руб.} = 63\,066,37 \text{ (руб.)} \quad (12)$$

$$Z_c^{\max} = 95\,540 \text{ руб.} + 8\,571,37 \text{ руб.} = 104\,111,37 \text{ (руб.)} \quad (13)$$

Исходя из приблизительных расчётов, совокупные материальные затраты предприятия на поиск и подбор персонала за 1 месяц 2017 г. равны 63 066,37 – 104 111,37 руб.

Высокие материальные и временные затраты МУП Пансионат «Звёздный» на поиск и подбор персонала являются третьей проблемой в данном исследовании.

Таким образом, исходя из анализа локальных нормативных документов по управлению персоналом, анализа трудозатрат специалиста по кадрам, анализа материальных и временных затрат предприятия на подбор персонала, а также анализа обеспеченности предприятия кадрами, можно сделать вывод о том, что процесс подбора персонала на предприятии осуществляется неэффективно.

В результате проведённого анализа процесса подбора в МУП Пансионат «Звёздный» был выявлен ряд проблем:

1. Отсутствие необходимых локальных нормативных документов по управлению персоналом. Это подтверждается анализом наличия локальных нормативных документов, регламентирующих деятельность предприятия по управлению персоналом, проведённым в главе 2.2 на странице 36.

2. Функциональная перегруженность специалиста по кадрам. Это подтверждается анализом трудозатрат специалиста по кадрам, проведённым в главе 2.2. на страницах 42-43.

3. Высокие затраты на поиск и подбор персонала, включающие в себя материальные затраты на размещение рекламы вакансий на сайтах поиска работы и временные затраты на поиск и подбор персонала. Это подтверждается анализом материальных и временных затрат предприятия на поиск и подбор персонала, проведённым в главе 2.2 на страницах 40-44.

Предлагаемые для устранения выявленных проблем мероприятия представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Предлагаемые мероприятия по совершенствованию подбора персонала

Проблема	Мероприятие	Обоснование
Отсутствие необходимых локальных нормативных документов по управлению персоналом.	Разработка Положения о персонале.	Отсутствие такого локального нормативного акта, как Положение о персонале, является существенным недостатком системы управления предприятия, так как данное Положение призвано детально регламентировать взаимоотношения работодателя и работника.
Функциональная перегруженность специалиста по кадрам. Высокие затраты на поиск и подбор персонала.	Разработка мероприятий по внедрению аутсорсинга: - Разработка Положения об аутсорсинге; - Разработка Договора на оказание услуг по предоставлению персонала; - Разработка алгоритма перехода предприятия на аутсорсинг.	Внедрение аутсорсинга является оптимальным способом решения данной совокупности проблем, так как позволит сократить потери рабочего времени специалиста по кадрам, а также сократить материальные расходы на поиск и подбор персонала [32].

Таким образом, мероприятия, предложенные для устранения проблем, выявленных в ходе данного исследования, призваны служить одной цели – улучшению процессу подбора персонала на предприятии.

### 3. Мероприятия по совершенствованию подбора персонала

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга

Во второй главе данного исследования был проведён подробный анализ организационно-экономических показателей деятельности и анализ процесса подбора персонала МУП Пансионат «Звёздный». На основании проведённого анализа были выявлены проблемы в деятельности предприятия:

Отсутствие необходимых локальных нормативных документов по управлению персоналом.

Функциональная перегруженность специалиста по кадрам.

Высокие затраты на поиск и подбор персонала, включающие в себя материальные затраты на размещение рекламы вакансий на сайтах поиска работы и временные затраты на поиск и подбор персонала.

Для устранения выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработать Положение о персонале.
2. Разработать мероприятия по внедрению аутсорсинга на предприятии:
  - Разработать Положение об аутсорсинге;
  - Разработать Договор на оказание услуг по предоставлению персонала;
  - Разработать алгоритм перехода предприятия на аутсорсинг.

В качестве первого мероприятия по совершенствованию подбора персонала предлагается разработка Положения о персонале.

Положение о персонале – это локальный нормативный акт, который определяет основные требования к формированию персонала предприятия, порядок оформления трудовых отношений, основные права и обязанности

персонала и работодателя, регулирует организацию трудовой деятельности, режим рабочего времени, оплату труда, повышение квалификации персонала, определяет социальные гарантии персонала, порядок применения мер дисциплинарного и материального воздействия.

Задача Положения – обеспечить трудовую и деловую дисциплину в МУП Пансионат «Звёздный».

Положение о персонале будет включать в себя 11 разделов:

1. Общие положения.
2. Основные принципы организации трудовой деятельности на Предприятии и взаимоотношений работодателя и персонала.
3. Порядок оформления трудовых отношений.
4. Основные права и обязанности персонала.
5. Основные права и обязанности работодателя.
6. Рабочее время и время отдыха.
7. Оплата труда.
8. Программы повышения квалификации персонала.
9. Социальные гарантии персонала.
10. Меры дисциплинарного и материального воздействия.
11. Заключительные положения.

Данное Положение позволит регламентировать организацию трудовой деятельности персонала, производственную и трудовую дисциплину, а также работу специалиста по кадрам.

Полный текст Положения о персонале представлен в Приложении А.

В качестве второго мероприятия по совершенствованию подбора персонала предлагается внедрение аутсорсинга, включающее в себя разработку Положения об аутсорсинге.

Положение об аутсорсинге – это локальный нормативный акт, который определяет порядок подготовки и принятия решения о

передаче, а также порядок передачи некоторых процессов предприятия на аутсорсинг.

Задача Положения – оптимизировать расходы предприятия и повысить качество оказываемых услуг.

Положение об аутсорсинге будет включать в себя 5 разделов:

1. Общие положения.
2. Порядок подготовки принятия решения об использовании аутсорсинга.
3. Порядок принятия решения об использовании аутсорсинга.
4. Разработка конкурсной документации и сроки проведения конкурса.
5. Контроль исполнения процессов, переданных на аутсорсинг.

Данное Положение предполагает проведение ряда исследований, включающих в себя:

1) Анализ процессов, подлежащих аутсорсингу, их состава, последовательности и сроков выполнения, результатов и способов выполнения, критериев определения результатов, состава, форм и сроков предоставления отчётности, форм и порядка контроля за их исполнением.

2) Анализ возможности применения аутсорсинга и передачи комплекса процессов аутсорсеру, изучение ёмкости рынка, среднерыночной стоимости, потенциальной оперативности и качества выполнения аналогичного комплекса процессов, потенциальных рисков.

3) Анализ экономии бюджетных средств, сравнение стоимости выполнения комплекса процессов, предполагаемых на передачу на аутсорсинг, самим предприятием и аутсорсером.

4) Анализ повышения оперативности и качества передаваемых на аутсорсинг процессов, сравнение результатов при выполнении комплекса процессов, предполагаемых на передачу на аутсорсинг, самим предприятием и аутсорсером.



Данное Положение обозначит условия перехода предприятия на аутсорсинг и позволит регламентировать процедуру перехода.

Полный текст Положения об аутсорсинге представлен в Приложении Б.

В качестве третьего мероприятия по совершенствованию подбора персонала предлагается внедрение аутсорсинга, включающее в себя разработку Договора на оказание услуг по предоставлению персонала.

Договор на оказание услуг по предоставлению персонала – это договор возмездного оказания услуг между предприятием и аутсорсером, предоставляющим за возмездную плату свой персонал на объект заказчика для выполнения работ.

Договор на оказание услуг по предоставлению персонала будет включать в себя 10 разделов:

1. Предмет договора.
2. Порядок оказания услуг.
3. Права и обязанности сторон.
4. Порядок расчетов.
5. Конфиденциальность.
6. Ответственность сторон.
7. Разрешение споров.
8. Изменение и расторжение договора.
9. Заключительные положения.
10. Адреса и реквизиты сторон.

Данный договор позволит реализовать предусмотренные Положением об аутсорсинге правоотношения предприятия с аутсорсером в части оказания возмездных услуг по предоставлению персонала и все вытекающие выгоды.

Полный текст Договора на оказание услуг по предоставлению персонала представлен в Приложении В.

В качестве четвёртого мероприятия по совершенствованию подбора персонала предлагается внедрение аутсорсинга, включающее в себя разработку алгоритма перехода предприятия на аутсорсинг.

Алгоритм перехода предприятия на аутсорсинг состоит из 6 шагов:

1. Оценка эффективности передаваемых на аутсорсинг процессов.

Данная оценка будет включать ряд исследований, описанных в главе 3.1 на странице 48, и позволит сделать вывод о целесообразности применения аутсорсинга.

2. Подготовка заключения-обоснования и проекта решения об использовании аутсорсинга.

Заключение-обоснование содержит в себе выводы о целесообразности аутсорсинга, аналитические материалы, расчёты, условия технического задания, предложения по оптимизации численности персонала и др. Заключение-обоснование и проект решения об использовании аутсорсинга направляются на рассмотрение и согласование руководителю предприятия.

3. Разработка конкурсной документации.

Конкурсная документация включает в себя количественные и качественные требования к процессам, передаваемым на аутсорсинг, техническое задание, план организационно-структурных изменений и др.

4. Проведение конкурса.

5. Заключение с победителем конкурса государственного контракта на аутсорсинг.

Государственным контрактом предусматривается ряд существенных условий, таких как предмет контракта, цена контракта, порядок оплаты и др., а также некоторые особые условия, например, осуществление аутсорсером своих действий без права передачи третьим лицам, переходный период, порядок работы с персональными данными, процедура доступа к конфиденциальной информации и др.

6. Передача отдельных процессов на аутсорсинг.

Этот шаг оформляется приказом руководителя предприятия и включает в себя назначение лиц, ответственных за взаимодействие с аутсорсером, и разработку системы управления, мониторинга и контроля качества предоставляемых услуг по аутсорсингу.

Данный алгоритм регламентирует процесс перехода предприятия на аутсорсинг.

### 3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для того чтобы сделать вывод о целесообразности применения аутсорсинга на Предприятии, необходимо произвести расчёт социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Осуществление подбора персонала посредством аутсорсинга позволит сократить временные и материальные затраты [6]. Это подтверждается расчётом экономического и социального эффекта предлагаемых мероприятий.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий заключается в соотношении затрат на выполнение процессов, предполагаемых к передаче на аутсорсинг, собственными силами к затратам на оплату услуг аутсорсера.

Предполагаемые затраты на оплату услуг аутсорсера за 1 месяц 2017 г. представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Предполагаемые затраты на оплату услуг аутсорсера за 1 месяц 2017 г.

Наименование профессии (должности)	Требуемое количество работников, чел.	Оплата труда работника, руб.	Стоимость услуг аутсорсера, руб. [43]
Специалист по работе с клиентами	1	25 000	18 480
Контрактный управляющий	1	30 000	21 840
Юрисконсульт	1	40 000	23 520
Слесарь-сантехник	2	18 500	15 960

		18 500	15 960
Водитель-механик	1	20 000	16 800
Электрогазосварщик	2*0,5	11 500	7 560
		11 500	7 560
Итого:		175 000	127 680

Как видно из данных таблицы 12, предполагаемые затраты на оплату услуг аутсорсера за 1 месяц 2017 г. составляют 127 680 руб.

Произведём расчёт предполагаемого экономического эффекта от внедрения аутсорсинга по формуле (14).

$$\mathcal{E}_{\text{мес.}} = \mathcal{Z}_{\text{труд.}} - \mathcal{Z}_{\text{аутсор.}} \quad (14)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{мес.}}$  – предполагаемый экономический эффект за 1 месяц (руб.);

$\mathcal{Z}_{\text{труд.}}$  – затраты на оплату труда персонала (руб.);

$\mathcal{Z}_{\text{аутсор.}}$  – затраты на оплату услуг аутсорсера (руб.).

Расчёт предполагаемого экономического эффекта от внедрения аутсорсинга представлен в формуле (15).

$$\mathcal{E}_{\text{мес.}} = 175\,000 - 127\,680 = 47\,320 \text{ руб.} \quad (15)$$

Таким образом, предполагаемый экономический эффект от внедрения аутсорсинга за 1 месяц 2017 г. мог составить от 47 320 руб.

Проведём расчёт предполагаемого экономического эффекта от внедрения аутсорсинга за 2017 г. По данным отчётности, среднемесячная заработная плата работника МУП Пансионат «Звёздный» в 2017 г. составила 15 600 руб., а количество принятых работников – 366 человек. Данные для расчёта представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Предполагаемые затраты на оплату услуг аутсорсера за 2017 г.

Количество принятых работников, чел.	Среднемесячная заработная плата	Стоимость услуг аутсорсера, руб. [43]
--------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

	работников, руб.	
1	15 600	13 440
366	5 709 600	4 919 040

Исходя из данных таблицы 13, произведём расчёт предполагаемого экономического эффекта от внедрения аутсорсинга по формуле (14). Расчёт представлен в формуле (16).

$$\mathcal{E} = 5\,709\,600 - 4\,919\,040 = 790\,560 \text{ руб.} \quad (16)$$

Таким образом, предполагаемый экономический эффект от внедрения аутсорсинга в 2017 г. мог составить 790 560 руб.

Важным показателем являются трудозатраты специалиста по кадрам на поиск и подбор персонала. Их сокращение также ведёт к сокращению затрат предприятия. Произведём расчёт предполагаемой экономии от сокращения трудозатрат специалиста по кадрам за 1 месяц 2017 г.

Данные о трудозатратах специалиста по кадрам на поиск и подбор одного работника приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Трудозатраты специалиста по кадрам на поиск и подбор одного работника

Наименование операции	Стоимость человеко-часа, чел.-ч.	Затраченное время, ч.	Стоимость затрат, руб.
Трудозатраты на расчёт потребности в персонале	178,57	0,02	3,57
Трудозатраты на поиск персонала		1,2	214,28
Трудозатраты на подбор персонала		0,4	71,43
Трудозатраты на звонки соискателям и от соискателей		0,08	14,29
Трудозатраты на проведение собеседований		0,16	28,57

Трудозатраты на проверку рекомендаций		0,04	7,14
Трудозатраты на оформление приёма на работу		0,02	3,57
Итого:		1,92	342,85

Из расчёта трудозатрат специалиста по кадрам материальные затраты на поиск и подбор одного работника обходятся предприятию в 342,85 руб.

Произведём расчёт затраченных предприятием средств на поиск и подбор персонала за 1 месяц 2017 г. по формуле (17).

$$Z_{\text{спец.}} = N * Z_1, \quad (17)$$

где  $Z_{\text{спец.}}$  – трудозатраты специалиста по кадрам на поиск и подбор персонала за 1 месяц 2017 г. (руб.);

$N$  – количество принятых работников за 2017 г. (чел.);

$Z_1$  – трудозатраты специалиста по кадрам на поиск и подбор одного работника (руб.).

Как известно из данных статистической отчётности, в 2017 г. за 1 месяц принималось на работу на предприятии в среднем около 30 человек. Расчёт представлен в формуле (18).

$$Z_{\text{спец.}} = 30 \text{ чел.} * 342,85 \text{ руб.} = 10\,285,5 \text{ руб.} \quad (18)$$

Таким образом, предполагаемая экономия от сокращения трудозатрат специалиста по кадрам за 1 месяц 2017 г. могла составить 10 285,5 руб.

Немаловажным показателем является экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат специалиста по кадрам. Экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат представлена в формуле (19).

$$P_t = B * Ч * Ф * S, \quad (19)$$

где  $P_t$  – экономия за счёт сокращения потерь рабочего времени (руб.);

$B$  – сокращённые потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня (ч.);

$Ч$  – численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты (чел.);

$\Phi$  – годовой фонд рабочего времени одного работника (дн.);

$S$  – средняя годовая стоимость одного человека-часа (руб.).

Как известно из главы 2.2, усреднённые затраты рабочего времени специалиста по кадрам на поиск и подбор персонала в месяц составляют 48 часов. Разделим эти временные затраты на среднее количество рабочих дней в месяце (21 день) и получим сокращённые потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня ( $B$ ), равные приблизительно 2,28 ч.

Численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, ( $Ч$ ) равна 1 чел.

Годовой фонд рабочего времени одного специалиста по кадрам в 2017 г. ( $\Phi$ ) составил 1 984 ч.

Средняя годовая стоимость одного человека-часа специалиста по кадрам ( $S$ ) равна отношению его заработной платы к количеству рабочих часов в месяце и составляет 178,57 руб.

Произведём расчёт экономии от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат специалиста по кадрам. Расчёт представлен в формуле (20).

$$P_t = 2,28 \text{ ч.} * 1 \text{ чел.} * 1 984 \text{ ч.} * 178,57 \text{ руб.} = \quad (20) \\ = 807 764,97(\text{руб.})$$

Таким образом, предполагаемая экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат специалиста по кадрам в 2017 г. могла составить 807 764,97 руб.

Исходя из данных формул (16) и (20), произведём расчёт общего предполагаемого экономического эффекта по формуле (21).

$$\mathcal{E}_{\text{общ.}} = \mathcal{E} + P_t, \quad (21)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{общ.}}$  – общий предполагаемый экономический эффект (руб.);

$\mathcal{E}$  – предполагаемый экономический эффект от внедрения аутсорсинга в 2017 г. (руб.);

$P_t$  – экономия за счёт сокращения потерь рабочего времени (руб.).

Расчёт общего предполагаемого экономического эффекта предлагаемых мероприятий представлен в формуле (22).

$$\mathcal{E}_{\text{общ.}} = 790\,560 + 807\,764,97 = 1\,598\,324,97 \text{ руб.} \quad (22)$$

Таким образом, общий предполагаемый экономический эффект предлагаемых мероприятий в 2017 г. мог составить 1 598 324,97 руб.

Освободившиеся средства могли быть перераспределены на решение других задач предприятия.

Предложенные мероприятия по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга позволят добиться не только экономического, но и социального эффекта [30]. Социальный эффект заключается в соответствии достигнутых результатов потребностям и ожиданиям персонала предприятия. Достижение определённого социального эффекта от внедрения предложенных мероприятий поможет решить ряд задач:

- повысить лояльность персонала;
- повысить кадровый потенциал;
- оздоровить социально-психологический климат в коллективе.



Социальный эффект мероприятий по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга представлен в таблице 15, составленной на основе учебника А.Я. Кибанова [24].

Таблица 15 – Социальный эффект мероприятий по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга

Показатели	Социальные результаты
Сокращение потерь рабочего времени на выполнение непрофильных функций.	Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников.
Увеличение количества работников, принятых по направлениям аутсорсера.	Обеспечение стабильности удовлетворённости потребности предприятия в кадрах.

Продолжение таблицы 15

Сокращение числа обращений работников с просьбой о переводе в связи с неудовлетворённостью содержанием работы и режимом труда.	Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала.
Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями труда.	Обогащение содержания и снижение монотонности труда.
Сокращение продолжительности периода адаптации.	Обеспечение приёма персонала, способного быстро адаптироваться на предприятии.
Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворенность системой оплаты труда.	Укрепление связи между результативностью и оплатой труда.
Увеличение удельного веса подразделений, для которых разработаны положения.	Обеспечение принятия управленческих решений с ясным и чётким изложением.
Увеличение числа изменений в организационной структуре.	Обеспечение способности предприятия к перестройке своих структур.

Исходя из анализа социальной эффективности предлагаемых мероприятий, можно сказать, что они позволят каждому специалисту сконцентрироваться на выполнении своих ключевых функций, не отвлекаясь на делегированные функции своих коллег. Это, в свою очередь, повысит общую удовлетворённость персонала предприятия содержанием труда.

Также внедрение аутсорсинга поспособствуют большей открытости предприятия по отношению к внешним исполнителям. Это является важным социальным эффектом для государственных и

муниципальных предприятий, которые привыкли работать по старинке. Обновление инструментария управления предприятием влечёт за собой положительные изменения.

Таким образом, на основании анализа социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга можно сделать вывод о том, что данные мероприятия окажут положительное влияние на процесс подбора персонала и систему управления персоналом МУП Пансионат «Звёздный» в целом.

## Заключение

Подбор персонала – важный элемент в управлении персоналом, а аутсорсинг, как система использования внешних ресурсов подбора, является распространённым и обоснованно эффективным инструментом его осуществления.

Целью данного исследования была разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала МУП Пансионат «Звёздный» на основе аутсорсинга. Для достижения цели были рассмотрены теоретические аспекты подбора персонала на основе аутсорсинга, проведён анализ подбора персонала предприятия и разработаны мероприятия по совершенствованию подбора персонала.

В первой главе исследования были рассмотрены сущность, этапы и организация подбора персонала, даны определения подбору персонала и аутсорсингу, проведён анализ преимуществ и недостатков внешних и внутренних источников подбора персонала. Аутсорсинг в рамках данного исследования был рассмотрен в нескольких аспектах:

- как передача непрофильных функций предприятия внешним исполнителям для концентрации на качестве предоставляемых услуг или производимого товара;

- как система использования внешних ресурсов подбора персонала;

- как инструмент оптимизации деятельности предприятия в целом.

Также были рассмотрены особенности, преимущества и недостатки аутсорсинга, его правовая база, отличие аутсорсинга от аутстаффинга.

Во второй главе исследования была дана характеристика предприятия, проведён анализ основных организационно-экономических показателей предприятия, проведены анализ и оценка

подбора персонала предприятия, выявлен ряд проблем, требующих устранения.

Первой проблемой стало отсутствие необходимых локальных нормативных документов по управлению персоналом.

В качестве второй проблемы выступила функциональная перегруженность специалиста по кадрам.

Высокие затраты на поиск и подбор персонала, включающие в себя материальные затраты на размещение рекламы вакансий на сайтах поиска работы и временные затраты на поиск и подбор персонала, явились третьей проблемой в данном исследовании.

Для устранения выявленных проблем был предложен ряд мероприятий.

В качестве первого мероприятия была предложена разработка Положения о персонале.

В качестве второго мероприятия было предложено внедрение на предприятии аутсорсинга.

В третьей главе исследования были разработаны мероприятия по устранению выявленных проблем, включающие в себя разработку Положения о персонале, Положения об аутсорсинге, Договора на оказание услуг по предоставлению персонала и алгоритма перехода предприятия на аутсорсинг.

Внедрение разработанных мероприятий на предприятии позволит регламентировать организацию трудовой деятельности персонала, производственную и трудовую дисциплину, работу специалиста по кадрам, а также обозначить условия перехода предприятия на аутсорсинг и регламентировать процедуру перехода.

Также в третьей главе исследования был произведён расчёт социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Согласно подсчётам, общий предполагаемый экономический эффект предлагаемых мероприятий в 2017 г. мог составить 1 598 324,97 руб.

Исходя из проведённых анализов и произведённых расчетов, можно сказать, что предложенные мероприятия являются эффективными, из чего можно сделать вывод, что задачи исследования выполнены, цель – достигнута.

#### Список используемой литературы

1. Авито: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.avito.ru>. (Дата обращения: 11.05.2018).
2. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 330 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
3. Витко В.С., Цатурян Е.А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга. – М.: Статут, 2012. – 128 с.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации, Ч. 2. от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017).
5. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 392 с.
6. Долженко Р.А. Оценка экономической эффективности внедрения и использования новых форм трудовых отношений в организации // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 35. С. 43-53.
7. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
8. Еремин В.И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 272 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

9. Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (ред. от 07.03.2018).

10. Иванов А. Е., Лупшина Е. В. Проблемы и тенденции развития аутсорсинга учетных функций в России / А. Е. Иванов, Е. В. Лупшина // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 5. С. 9-14.

11. Информационно-правовой портал Гарант.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru>. (Дата обращения: 17.04.2018).

12. Каспина Р.Г. Конспект лекций по дисциплине «Учет в условиях аутсорсинга». – Казань : Изд-во К(П)ФУ, 2014. – 58 с. – (Высшее образование: Магистратура).

13. Катаргина Н. А. Особенности аутсорсинга и аутстаффинга как технологий формирования человеческих ресурсов компании // Архитектура многополярного мира в XXI веке: экология, экономика, геополитика, культура и образование : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. : в 3 ч. – Киров, 2016. – С. 115–120.

14. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 492 с. – Серия : Бакалавр. Академический курс.

15. Одегов Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом. – М.: Юрайт, 2016. – 389 с.

16. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>. (Дата обращения: 11.05.2018).

17. Петрова, И.В. Эффективный аутсорсинг: механизм принятия управленческих решений: монография. / И.В. Петрова. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. 108 с.

18. Постановление Министерства труда и социального развития Российской Федерации «Об утверждении нормативов предельной

численности работников кадровых служб и бухгалтерий федеральных органов исполнительной власти» от 05.06.2002 № 39.

19. Проект Приказа Министерства труда и социального развития Российской Федерации «Об утверждении типовых межотраслевых норм труда на работы по кадровому делопроизводству и управлению персоналом в государственных и муниципальных учреждениях» (по состоянию на 09.04.2015).

20. Работа в России: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trudvsem.ru>. (Дата обращения: 11.05.2018).

21. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.

22. Сафарова, Е. Чем заменить аутсорсинг, чтобы не попасть под «заемный труд» // Новая бухгалтерия. 2014. № 8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/document?id=57411903>. (Дата обращения: 17.04.2018).

23. Трудовой кодекс Российской Федерации, Ч. 4. от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018).

24. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 695 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

25. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 05.05.2014 № 116-ФЗ.

26. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. 23.04.2018).

27. Федеральный закон «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» от 21.07.2005 № 94-ФЗ (ред. от 02.07.2013).

28. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. М. С. Прокофьевой. – изд. 2-е доп. - М.: Вильямс, 2014. - 197 с.
29. Шапиро С.А. Основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М. : Кнорус, 2016. – 208 с. – (Бакалавриат).
30. Шимширт Н.Д. Аутсорсинг в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении : учеб. пособие. – Томск : Изд-во Том. ун-та, 2015. – 172 с.
31. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах): Учебное пособие / В.К.Скляренко, В.М.Прудников и др.; Под ред. проф. В.К.Скляренко – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 256 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
32. Brooke V. S. The Ultimate Guide To Outsourcing Your Social Media Marketing: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bsquared.media/outsourcing-your-social-media-marketing-guide/>. (Дата обращения: 30.04.2018).
33. Craig R. The Next Stop In Outsourcing: Entry-Level Hiring: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/ryancraig/2018/03/16/the-next-stop-in-outsourcing-entry-level-hiring/#3fc71a51e602>. (Дата обращения: 19.04.2018)
34. HeadHunter: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hh.ru>. (Дата обращения: 11.05.2018).
35. Kalis M. Outsourcing Is a Shortcut; Insourcing Is an Investment: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.chron.com/news/article/Outsourcing-Is-a-Shortcut-Insourcing-Is-an-12864250.php>. (Дата обращения: 28.04.2018).
36. Key Areas to Outsource When Launching a Startup on a Shoestring Budget: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.entrepreneur.com/article/311184?utm\\_source=HearstNewspapers&utm\\_medium=related&utm\\_campaign=syndication](https://www.entrepreneur.com/article/311184?utm_source=HearstNewspapers&utm_medium=related&utm_campaign=syndication). (Дата обращения: 20.04.2018).



37. Marquis A. The Difference Between Outsourcing & Insourcing: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-outsourcing-insourcing-32400.html>. (Дата обращения: 21.04.2018).
38. Outsourcing and outstaffing: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cz.f-chain.com/en/outourcing-and-outstaffing/>. (Дата обращения: 25.04.2018).
39. Outsourcing vs Outstaffing – Which One is Right for You? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.icreon.us/advise/outourcing-vs-outstaffing>. (Дата обращения: 25.04.2018).
40. Overby St. Outsourcing definition and solutions: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cio.com/article/2439495/outourcing/outourcing-definition-and-solutions.html>. (Дата обращения: 19.05.2018).
41. Patel D. The Pros And Cons Of Outsourcing: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/07/17/the-pros-and-cons-of-outsourcing-and-the-effect-on-company-culture/#4ea7f5b3562d>. (Дата обращения: 21.04.2018).
42. Patel S. How to Outsource Your Weaknesses So You Can Focus on Your Business Strengths: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.allbusiness.com/outsource-weaknesses-can-focus-business-strengths-113638-1.html>. (Дата обращения: 19.04.2018).
43. qWell: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://qwell.ru/price/>. (Дата обращения: 20.05.2018).
44. Roberts C. The Disadvantages of Outsourcing HR Functions: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-outsourcing-hr-functions-56209.html>. (Дата обращения: 21.04.2018).

45. Scott Sh. The Advantages of Outsourcing HR Functions:  
[Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://smallbusiness.chron.com/advantages-outsourcing-hr-functions-21169.html>.  
(Дата обращения: 21.04.2018).

УТВЕРЖДАЮ  
Директор МУП Пансионат «Звёздный»  
\_\_\_\_\_  
(наименование должности руководителя предприятия)  
Н.Е. Лёксин  
\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.  
М.П.

Проект

ПОЛОЖЕНИЕ  
о персонале

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение разработано и принято в соответствии с Уставом Муниципального унитарного предприятия городского округа Тольятти Пансионат «Звёздный».

1.2. Положение определяет основные требования к формированию персонала Предприятия, порядок оформления трудовых отношений, основные права и обязанности персонала и работодателя, регулирует организацию трудовой деятельности, режим рабочего времени, оплату труда, повышение квалификации персонала, определяет социальные гарантии персонала, порядок применения мер дисциплинарного и материального воздействия.

1.3. В настоящем Положении под персоналом понимаются лица, состоящие с Предприятием в трудовых отношениях на основании трудовых договоров.

1.4. Не считаются входящими в состав персонала Предприятия лица, оказывающие услуги (выполняющие работы) Предприятию на основании гражданско-правовых договоров.

1.5. Согласно заключенному трудовому договору и штатному расписанию все работники из числа персонала занимают закрепленные за ними рабочие места в структурных подразделениях Предприятия и получают за свою работу денежное вознаграждение в виде должностного оклада.

1.6. В соответствии с трудовым законодательством на Предприятии установлены следующие категории работников:

- руководитель Предприятия и его заместители;
- руководители структурных подразделений;
- специалисты;
- технические исполнители;
- рабочие.

1.7. Должностные обязанности работника и квалификационные требования, предъявляемые к нему, определяются должностной инструкцией и трудовым договором.

1.8. Структура Предприятия и штатное расписание утверждаются приказом руководителя Предприятия.

2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ И ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РАБОТОДАТЕЛЯ И ПЕРСОНАЛА

2.1. Трудовая деятельность на Предприятии осуществляется на основании следующих принципов:

- принцип законности;
- принцип обязательности для всего персонала решений работодателя;

- принцип подконтрольности и подотчетности деятельности персонала, его ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих обязанностей;
- принцип занятости и равного доступа к занятию вакантных должностей и рабочих мест в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой каждого;
- принцип справедливого вознаграждения по трудовому вкладу;
- принцип производственной демократии и социального партнерства;
- принцип обеспечения прав на охрану труда и социальную защищенность персонала Предприятия;
- принцип стабильности трудовых отношений.

2.2. Трудовая деятельность персонала Предприятия регулируется Трудовым кодексом РФ, иными нормативными актами Российской Федерации, Уставом Предприятия, а также иными локальными нормативными актами.

2.3. Работодатель и персонал Предприятия в качестве принципов своих взаимоотношений исходят из:

- 2.3.1. Готовности персонала:
- понимать стоящие перед Предприятием задачи как стратегического, так и текущего характера;
  - чувствовать свою принадлежность к делам Предприятия;
  - разделять и поддерживать выдвигаемые Предприятием ценности и корпоративные интересы;
  - принимать свою ответственность и риск за экономические результаты деятельности Предприятия;
  - способствовать развитию Предприятия, росту его деловой репутации.
- 2.3.2. Готовности работодателя:
- обеспечивать права персонала на справедливые условия труда;
  - вводить дополнительные социальные гарантии для персонала;
  - внедрять программы развития персонала и повышения его квалификации;
  - заботиться о росте материального благополучия персонала;
  - рассматривать конструктивные предложения персонала, которые могут улучшить организацию труда;
  - своевременно разрешать все трудовые споры внутри Предприятия.

### 3. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

3.1. Прием персонала на работу на Предприятие осуществляется в соответствии с действующим трудовым законодательством путем заключения трудового договора и оформляется приказом руководителя Предприятия.

3.2. Срочные трудовые договоры заключаются с отдельными категориями работников в случаях, предусмотренных ст. 59 Трудового кодекса РФ.

3.3. Во всех остальных случаях с принимаемым на работу персоналом трудовые договоры заключаются на неопределенный срок.

3.4. Трудовой договор заключается в письменной форме, с указанием должности (профессии), места работы, оклада (размера оплаты труда), даты возникновения трудовых отношений и иных существенных условий, предусмотренных ст. 57 Трудового кодекса РФ.

3.5. При приеме на работу на Предприятие работник, в соответствии с действующим трудовым законодательством, представляет:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний);
- иные необходимые документы, истребование которых допускается трудовым законодательством.

3.6. Прием на работу без указанных в пункте 3.5 Положения документов не производится.

3.7. В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств работника, принимаемого на работу, последнему может быть предложено представить резюме, пройти собеседование, а в необходимых случаях – тестирование.

3.8. При приеме на работу на Предприятие для работника может быть установлен испытательный срок продолжительностью от одного до трех месяцев.

3.9. Прием на работу на Предприятие оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку в течение трех дней.

3.10. Трудовой договор должен быть оформлен не позднее трех дней со дня фактического допущения работника к работе.

3.11. Перед заключением трудового договора работник обязан:

- сообщить работодателю об обстоятельствах, которые предполагают создание для него особых условий труда при найме или в будущем;
- ознакомиться с порученной работой, условиями и оплатой труда, должностной инструкцией, правами и обязанностями;
- ознакомиться с настоящим Положением, с правилами внутреннего трудового распорядка и Положением о защите персональных данных работника под расписку;
- пройти инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда;
- сообщить работодателю о принятии или непринятии вышеизложенных условий.

3.12. В случае необходимости, по решению руководителя структурного подразделения, принятый работник должен пройти краткий курс обучения.

3.13. При высвобождении вследствие сокращения штата или численности работнику может быть предоставлена другая работа при наличии вакантных должностей (рабочих мест) либо предложено пройти переподготовку. Если работник от этих предложений отказался, то трудовой договор с ним расторгается с соблюдением всех процедур, установленных Трудовым кодексом РФ.

3.14. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям и в порядке, предусмотренным Трудовым кодексом РФ или условиями трудового договора.

3.15. Работник имеет право расторгнуть трудовой договор по собственной инициативе, предупредив об этом работодателя за 2 недели.

3.16. По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу, а работодатель обязан выдать ему трудовую книжку, копии запрашиваемых документов и произвести с ним расчет.

3.17. Срочный трудовой договор расторгается по истечении срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до истечения срока трудового договора.

3.18. Прекращение трудового договора оформляется приказом руководителя Предприятия. Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ со ссылкой на соответствующую статью, пункт закона. Днем увольнения считается последний день работы.

#### 4. ОСНОВНЫЕ ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ПЕРСОНАЛА

#### 4.1. Персонал Предприятия имеет право:

- на обеспечение условий работы в соответствии с государственными стандартами организации и безопасности труда;
- на своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- на отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- на возмещение вреда, причиненного в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном трудовым и гражданским законодательством;
- на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров;
- на выступление с предложениями и замечаниями по вопросам организации труда;
- на продвижение по службе, увеличение размера оплаты труда с учетом результатов работы и уровня квалификации;
- на получение материальной помощи на условиях и в порядке, установленных на Предприятии;
- на защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами.

#### 4.2. Персонал Предприятия обязан:

- осуществлять свою трудовую деятельность в соответствии с трудовым договором и должностной инструкцией;
- исполнять приказы, распоряжения и поручения вышестоящего руководства;
- соблюдать установленный на Предприятии внутренний трудовой распорядок, производственную и трудовую дисциплину, деловой стиль во внешнем виде;
- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, правила и нормы пожарной безопасности и производственной санитарии;
- бережно относиться к имуществу Предприятия и других работников;
- не совершать действий, влекущих за собой причинение ущерба Предприятию и приводящих к подрыву его деловой репутации;
- поддерживать чистоту и порядок на своем рабочем месте, в служебных и других помещениях, соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;
- не разглашать коммерческую и иную информацию, носящую конфиденциальный характер и ставшую известной в процессе выполнения его трудовых обязанностей;
- незамедлительно сообщить работодателю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Предприятия.

## 5. ОСНОВНЫЕ ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ

#### 5.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с персоналом в порядке и на условиях, установленных Трудовым кодексом РФ;
- требовать от персонала выполнения обязанностей, предусмотренных трудовым договором и должностной инструкцией;
- требовать от персонала надлежащего исполнения трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Предприятия;
- требовать от персонала соблюдения трудовой дисциплины, режима рабочего времени и отдыха, соблюдения норм, установленных настоящим Положением, иными локальными нормативными актами;

- привлекать персонал к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;
- поощрять персонал за добросовестный и эффективный труд;
- требовать от персонала своевременного возврата выданных ему для выполнения трудовых обязанностей технических средств, принадлежащих Предприятию и являющихся его собственностью;
- принимать локальные нормативные акты.

#### 5.2. Работодатель обязан:

- соблюдать действующее трудовое законодательство, условия трудовых договоров;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны труда;
- обеспечивать обязательное социальное страхование персонала в порядке, установленном законодательством РФ, и выплату социальных льгот, предусмотренных законодательством РФ;
- предоставить персоналу работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать персонал необходимыми техническими средствами, оборудованием, принадлежностями, инструментами, технической документацией, оргтехникой и иными средствами, необходимыми для исполнения трудовых обязанностей;
- выплачивать в полном размере причитающуюся персоналу заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом РФ, Положением об оплате труда, трудовыми договорами;
- проводить мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала;
- возмещать вред, причиненный персоналу в связи с исполнением трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, установленных Трудовым кодексом РФ.

## 6. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ВРЕМЯ ОТДЫХА

6.1. Продолжительность рабочей недели, рабочего дня и режим рабочего времени, а также дни отдыха и праздничные дни для персонала Предприятия определяются действующим трудовым законодательством РФ и правилами внутреннего трудового распорядка.

6.2. В соответствии с трудовым законодательством персонал не привлекается к работе в праздничные дни. Исключение составляет категория работников, режим рабочего времени для которых установлен с учетом специфики их трудовой деятельности и определен при заключении трудового договора.

6.3. Для отдельных категорий работников работодатель может установить ненормированный рабочий день.

6.4. Очередность предоставления отпусков устанавливается руководством Предприятия с учетом производственной необходимости и пожеланий персонала и закрепляется в графике отпусков. Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска согласно действующему законодательству устанавливается сроком не менее 28 календарных дней.

## 7. ОПЛАТА ТРУДА

7.1. Порядок и формы оплаты труда, системы надбавок и компенсаций определяются Положением об оплате труда.

## 8. ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

8.1. Постоянное повышение профессионального мастерства рассматривается как прямая обязанность всех руководителей и персонала Предприятия.

8.2. Для профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала работодатель может осуществлять различные формы профессионального обучения за счет Предприятия.

8.3. Порядок профессиональной подготовки персонала регламентируется внутренними нормативными документами и реализуется на их основе с учетом финансовых возможностей Предприятия и вклада персонала в его деятельность.

## 9. СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ ПЕРСОНАЛА

9.1. При условии стабильного финансового положения Предприятия по решению руководителя Предприятия работодатель может обеспечить следующие дополнительные социальные гарантии персоналу:

- дополнительный оплачиваемый отпуск большей продолжительности, чем это предусмотрено трудовым законодательством;
- выплату дополнительных сумм к установленному законом пособию по государственному социальному страхованию;
- медицинское, санаторно-курортное и бытовое обслуживание

9.2. Отдельные социальные гарантии, предусмотренные пунктом 9.1 настоящего Положения, могут применяться также к бывшим работникам Предприятия, внесшим большой вклад в работу Предприятия и уволившимся в связи с выходом на пенсию.

## 10. МЕРЫ ДИСЦИПЛИНАРНОГО И МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

10.1. Меры дисциплинарного и материального воздействия (поощрения и взыскания) определяются Трудовым кодексом РФ.

10.2. За совершение дисциплинарного проступка, неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

## 11. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

11.1. Предусмотренные настоящим Положением правила являются обязательными как для руководства Предприятия, так и для его персонала.

11.2. При заключении трудового договора работник обязан принимать и исполнять нормы настоящего Положения.

11.3. Включение в трудовой договор условий, ухудшающих положение персонала по сравнению с условиями, предусмотренными настоящим Положением и действующим трудовым законодательством, не допускается.

11.4. Настоящее Положение подписывается каждым поступающим на работу после ознакомления.

11.5. В случае возникновения споров по поводу трудовых отношений между работодателем и персоналом стороны имеют право урегулировать условия своих взаимоотношений посредством обращения в суд.

11.6. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Положением, персонал и работодатель руководствуются действующим трудовым законодательством.



УТВЕРЖДАЮ  
Директор МУП Пансионат «Звёздный»  
(наименование должности руководителя организации)  
Н.Е. Лёксин  
(Ф.И.О., подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

М.П.

Проект

## ПОЛОЖЕНИЕ об аутсорсинге

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет порядок подготовки и принятия решения о передаче, а также порядок передачи некоторых процессов Муниципального унитарного предприятия городского округа Тольятти Пансионат «Звёздный» на аутсорсинг.

1.2. В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

«аутсорсинг» – передача отдельных процессов Предприятия внешним исполнителям путем заключения государственных контрактов и договоров на конкурсной основе и в соответствии с установленными в настоящем Положении условиями.

«аутсорсер» – юридическое лицо, обладающее материально-техническими, трудовыми и управленческими ресурсами, а также соответствующим опытом выполнения аналогичных взаимосвязанных процедур в частном секторе экономики, которому переданы отдельные процессы на конкурсной основе и в соответствии с установленными в настоящем Положении условиями, выбранное для исполнения некоторых процессов Предприятия, передаваемых на аутсорсинг.

1.3. Целями аутсорсинга являются:

- оптимизация расходов Предприятия;
- повышение эффективности бюджетных расходов и качества оказываемых услуг;
- снижение потребности Предприятия в инвестировании непрофильных видов деятельности;
- создание условий для удовлетворения сезонной потребности Предприятия в дополнительном персонале;
- повышение качества процессов, передаваемых на аутсорсинг.

1.4. Аутсорсинг осуществляется при соблюдении следующих условий:

- проведенная оценка эффективности передаваемых на аутсорсинг процессов позволяет сделать вывод о целесообразности применения аутсорсинга;
- отбор аутсорсеров осуществляется на конкурсной основе в соответствии с законодательством Российской Федерации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд;
- аутсорсинг осуществляется на возмездной основе по контракту, соответствующему требованиям настоящего Положения;
- обеспечение экономической безопасности Предприятия и сохранение его рыночных позиций.

1.5. Освободившиеся и невостребованные при переходе на аутсорсинг средства Предприятия перераспределяются на решение других задач Предприятия.

### 2. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ АУТСОРСИНГА

2.1. Оценка эффективности процессов, подлежащих аутсорсингу, оценка собственных возможностей Предприятия и оценка возможностей аутсорсеров проводятся структурными подразделениями Предприятия.

2.2. Оценка эффективности процессов, подлежащих аутсорсингу, включает в себя:

- анализ процессов, подлежащих аутсорсингу;
- рассмотрение возможности применения аутсорсинга и передачи соответствующего комплекса процессов аутсорсеру;
- анализ экономии бюджетных средств;
- анализ повышения оперативности и качества передаваемых на аутсорсинг процессов.

2.3. Оценка собственных возможностей включает в себя:

– определение состояния собственных ресурсов, а также наличия и квалификации персонала филиала, выполняющего процессы, которые предполагается передать на аутсорсинг;

– оценка качества и себестоимости процессов, которые предполагается передать на аутсорсинг, при выполнении их собственными силами;

– определение потребности в дополнительных капитальных вложениях, необходимых для повышения эффективности и качества выполнения этих процессов собственными силами;

– оценка возможных рисков

2.4. Оценка возможностей аутсорсеров включает в себя:

– изучение работ (услуг), выполняемых аутсорсерами;

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

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

– проверка наличия у аутсорсеров необходимых лицензий, сертификатов.

### 3. ПОРЯДОК ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ АУТСОРСИНГА

3.1. Предложения об использовании аутсорсинга подготавливаются структурными подразделениями Предприятия.

3.2. По результатам проведенной оценки эффективности процессов, подлежащих аутсорсингу, оценки собственных возможностей, оценки возможностей аутсорсеров подготавливается заключение-обоснование, в котором аргументируется целесообразность аутсорсинга.

3.3. Заключение-обоснование должно содержать:

– обоснование вывода о целесообразности аутсорсинга;

– аналитические материалы и подтверждающие расчеты;

– основные условия технического задания на осуществление аутсорсинга;

– предложения по оптимизации численности персонала и изменению штатного расписания.

3.4. Заключение-обоснование и подготовленный проект решения об использовании аутсорсинга направляются руководству Предприятия на согласование.

3.5. По результатам их рассмотрения руководитель Предприятия утверждает проект решения об использовании аутсорсинга.

3.6. После согласования проекта решения об использовании аутсорсинга руководство Предприятия организует проведение конкурса по выбору аутсорсера.

### 4. РАЗРАБОТКА КОНКУРСНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ И СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСА

4.1. По итогам конкурса руководство Предприятия заключает с победителем конкурса государственный контракт на аутсорсинг.

4.2. Существенными условиями государственного контракта на аутсорсинг являются:

- предмет контракта – комплекс процессов, передаваемых аутсорсеру;
- цена контракта;
- порядок оплаты;
- порядок выполнения переданных на аутсорсинг процессов;
- порядок проведения контроля;
- меры ответственности, в том числе компенсация аутсорсером возможных потерь, понесенных вследствие некачественной работы привлеченного им персонала;
- порядок досрочного прекращения контракта.

4.3. Аутсорсинг осуществляется аутсорсером непосредственно без права передачи третьим лицам.

4.4. В случае необходимости контрактом предусматриваются:

- переходный период для передачи документов и начала реализации аутсорсером своих действий;
- порядок работы с персональными данными и требования по организации документооборота;
- процедура доступа к конфиденциальной информации;
- закрепление гарантий соблюдения служебной тайны заказчика.

4.5. Предприятием разрабатывается описание количественных и качественных требований к отдельным процессам, планируемым для передачи на аутсорсинг.

4.6. Данные требования являются основой для разработки технического задания, конкурсной документации и последующего заключения государственного контракта на аутсорсинг.

4.7. Приказом руководителя Предприятия принимается решение о проведении следующих мероприятий, связанных с передачей отдельных процессов на аутсорсинг:

- разработка плана организационно-структурных и иных изменений, связанных с передачей отдельных процессов на аутсорсинг;
- назначение ответственных лиц по взаимодействию с аутсорсером в рамках реализации государственного контракта на аутсорсинг;
- разработка системы управления, мониторинга и контроля качества предоставляемых по аутсорсингу услуг за исполнением обязательств сторон по государственному контракту на аутсорсинг.

4.8. Неисполнение или ненадлежащее исполнение аутсорсером своих обязанностей влечет расторжение (досрочное прекращение) государственного контракта на аутсорсинг.

## 5. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССОВ, ПЕРЕДАННЫХ НА АУТСОРСИНГ

5.1. Предприятие осуществляет постоянный мониторинг изменений законодательства РФ в сфере государственного контракта.

5.2. Предприятие ежеквартально отслеживает соблюдение государственного контракта на аутсорсинг:

- анализирует обоснованность цен, объемов, качества и сроков выполняемых аутсорсером процессов;
- осуществляет учет договоров по аутсорсингу.

5.3. Предприятие ежеквартально представляет в Департамент образования отчет по каждому процессу, переданному на выполнение аутсорсеру.

ДОГОВОР № \_\_\_\_\_  
на оказание услуг по предоставлению персонала

г. Тольятти

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Муниципальное унитарное предприятие городского округа Тольятти Пансионат «Звёздный»**, именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице директора Н.Е. Лёксина, действующего на основании Устава, с одной стороны, и

\_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем «Подрядчик», в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с другой стороны, совместно именуемые «Стороны», заключили настоящий Договор о нижеследующем:

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Подрядчик обязуется по заданию Заказчика оказывать услуги по предоставлению персонала, состоящего у него в штате, требуемых специальностей (должностей) и квалификаций для использования их труда в производственном процессе Заказчика.

1.2. Заказчик обязуется принять и оплатить оказанные Подрядчиком услуги в срок, на условиях и в порядке, предусмотренных настоящим Договором.

### 2. ПОРЯДОК ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

2.1. Заказчик обеспечивает персоналу Подрядчика режим работы: не менее \_\_\_\_ часов по графику. График выполнения работ – рабочая неделя с \_\_\_\_\_ (день недели) по \_\_\_\_\_ (день недели) с \_\_\_\_:\_\_\_\_ до \_\_\_\_:\_\_\_\_ с предоставлением в течение рабочей смены одного перерыва на обед длительностью \_\_\_\_ минут.

2.2. Подрядчик направляет к Заказчику персонал на основании заявки, согласованной Сторонами.

2.3. Стороны составляют список персонала Подрядчика, допущенного к работам на объекте Заказчика.

2.4. Персонал Подрядчика, предоставленный Заказчику в соответствии с условиями настоящего Договора, при выполнении работ на объекте непосредственно подчиняется представителям Заказчика, осуществляющим руководство производственным процессом на объекте.

### 3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

3.1. Заказчик обязан:

3.1.1. Обеспечить условия труда на рабочих местах в соответствии с требованиями трудового законодательства.

3.1.2. Проводить, при необходимости, собеседования, испытания или стажировку предоставляемого Подрядчиком персонала с целью проверки его профессиональных качеств и квалификации.

3.1.3. Организовать первоначальное обучение на рабочих местах в течение \_\_\_\_\_ календарных дней, а также ознакомить рабочих с условиями труда и правилами внутреннего распорядка.

3.1.4. Назначить ответственного представителя, уполномоченного решать в рамках настоящего Договора технические и организационные вопросы в рабочее и в нерабочее время, с предоставлением Подрядчику копии приказа о его назначении.

3.1.5. Обеспечить предоставленный Подрядчиком персонал работой в соответствии со специальностями (должностями) и квалификацией.

3.1.6. Обеспечить контроль за соблюдением персоналом правил и требований техники безопасности, охраны труда, пожарной безопасности и иных требований, необходимых для безопасного и качественного выполнения работ, в установленном действующим законодательством РФ порядке.

3.1.7. Принять выполненные работы (услуги) по Акту приемки выполненных работ (услуг) в течение \_\_\_\_\_ дней с момента окончания отчетного периода или предоставлять письменный мотивированный отказ от подписания Акта, в случаях, когда обязательства по настоящему Договору не исполнялись или исполнялись ненадлежащим образом. В случае неполучения письменного мотивированного отказа от принятия выполненных работ в \_\_\_\_\_ срок работы (услуги) признаются Сторонами оказанными Подрядчиком в полном объеме, в срок и с надлежащим качеством.

3.1.8. Оплатить услуги Подрядчика в порядке, предусмотренном настоящим Договором.

3.2. Заказчик имеет право:

3.2.1. Потребовать от Подрядчика замены персонала, направленного Заказчику, в случае его несоответствия специальностям (должностям) и квалификации, заявленным Заказчиком.

3.2.2. Контролировать ход выполнения работ персоналом Подрядчика.

3.2.3. В случае нарушения дисциплины рабочим, выполняющим работы на объекте Заказчика, надлежащим образом оформлять нарушения дисциплины и обращаться к Подрядчику с предложением применения к нарушителю соответствующих мер дисциплинарного взыскания.

3.3. Подрядчик обязан:

3.3.1. Оказывать услуги, определенные настоящим Договором, в соответствии с требованиями Заказчика и условиями настоящего Договора и нести ответственность за полноту, качество и сроки их оказания.

3.3.2. Назначить ответственного представителя, уполномоченного решать в рамках настоящего Договора технические и организационные вопросы в рабочее и в нерабочее время, с предоставлением Заказчику копии приказа о его назначении.

3.3.3. Обеспечить соблюдение предоставленным Заказчику персоналом правил и требований техники безопасности, охраны труда, пожарной безопасности, внутреннего распорядка, иных требований, установленных на объекте Заказчика и нести за это ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

3.3.4. Обеспечить замену рабочего, в случае его болезни, рабочим соответствующей квалификации.

3.3.5. Предоставить Заказчику Акт приемки выполненных работ в \_\_\_\_\_ рабочих дней по окончании отчетного периода.

3.3.6. Осуществлять оплату труда предоставляемого персонала в соответствии с условиями заключенных между персоналом и Подрядчиком трудовых и (или) гражданско-правовых договоров, а также уплачивать соответствующие налоги и выплаты в государственный бюджет и внебюджетные фонды в соответствии с действующим законодательством РФ.

3.4. Подрядчик имеет право:

3.4.1. Контролировать и инспектировать соответствие использования предоставленного персонала условиям настоящего Договора.

3.4.2. При необходимости осуществлять замену одного персонала другим, аналогичной профессии и квалификации, с предварительным уведомлением Заказчика.

3.4.3. Выставить Заказчику счет за выполненные работы в течение \_\_\_\_\_ рабочих дней по окончании отчетного периода.

3.4.4. Требовать оплаты выполненных работ в соответствии с условиями

настоящего Договора.

3.4.5. Приостановить выполнение работ по настоящему Договору, в случае просрочки оплаты работ Подрядчика со стороны Заказчика более чем \_\_\_\_\_ банковских дней, но не ранее чем по истечении \_\_\_\_\_ календарных дней с момента предварительного уведомления Заказчика.

3.4.6. Приостановить выполнение работ в случае нарушения условий Договора со стороны Заказчика до устранения таких нарушений.

#### **4. ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ**

4.1. Тарифы на услуги, оказываемые Подрядчиком по настоящему Договору, согласовываются Сторонами и оформляются Протоколом согласования тарифов.

4.2. Тарифы на услуги, указанные в п.4.1 настоящего Договора, могут изменяться по согласованию Сторон.

4.3. Подрядчик предоставляет Заказчику Акт выполненных работ (услуг).

4.4. После утверждения Акта выполненных работ (услуг) Заказчиком, Подрядчиком выставляется счет на оплату Заказчиком выполненных работ.

4.5. Все расчеты по настоящему Договору между Сторонами производятся в безналичном порядке путем перечисления денежных средств на расчетные счета.

4.6. Оплата счета за работы (услуги), выполненные Подрядчиком, производится Заказчиком в полном объеме за отчетный период в течение \_\_\_\_\_ банковских дней с момента выставления счета Заказчику.

4.7. Датой оплаты считается дата поступления денежных средств на расчетный счет Подрядчика.

4.8. В случае прекращения работ (услуг) по требованию Заказчика, Заказчик оплачивает Подрядчику стоимость оказанных услуг на дату получения письменного извещения о прекращении работ (услуг).

4.9. При замене персонала, Заказчик оплачивает Подрядчику стоимость оказанных услуг пропорционально фактически отработанному времени этим персоналом.

#### **5. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ**

5.1. Стороны обеспечивают конфиденциальность сведений, касающихся предмета настоящего Договора и хода его исполнения.

5.2. Сторона, получившая в ходе исполнения настоящего Договора сведения конфиденциального характера, обязуется не передавать их третьим лицам, а также обеспечить такой режим использования сведений, который будет препятствовать их разглашению.

5.3. Заказчик обязан использовать персональные данные персонала Подрядчика в строгом соответствии с действующим законодательством РФ и только в целях, для которых они были предоставлены Заказчику Подрядчиком.

#### **6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН**

6.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему Договору Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ и условиями настоящего Договора.

6.2. Ответственность Заказчика:

6.2.1. Заказчик несет ответственность за использование предоставленного Подрядчиком персонала в соответствии с условиями настоящего Договора.

6.2.2. Заказчик несет ответственность за своевременную оплату счетов Подрядчика на условиях, определенных настоящим Договором.

6.3. Ответственность подрядчика:

6.3.1. Подрядчик несет ответственность за соответствие квалификации рабочих Заявке Заказчика.

6.3.2. Подрядчик несет полную материальную ответственность при выполнении работ (услуг) и возмещает Заказчику полную стоимость причиненного ущерба имуществу Заказчика.

## **7. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ**

7.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть по настоящему Договору, разрешаются Сторонами путем переговоров. Соблюдение претензионного порядка обязательно.

7.2. В случае невозможности разрешения разногласий путем переговоров, споры подлежат рассмотрению в судебном порядке в Арбитражном суде г. Тольятти.

## **8. ИЗМЕНЕНИЕ И РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА**

8.1. Настоящий Договор может быть изменен по взаимному соглашению Сторон.

8.2. Досрочное расторжение настоящего Договора может иметь место по соглашению Сторон или по основаниям, предусмотренным действующим законодательством РФ.

8.3. Все изменения и дополнения к настоящему Договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями Сторон.

8.4. Каждая из Сторон может расторгнуть данный Договор в одностороннем порядке в случае нарушения другой Стороной обязательств, предусмотренных настоящим Договором, письменно уведомив при этом другую Сторону не позднее, чем за \_\_\_\_\_ календарных дней до предполагаемой даты расторжения.

## **9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

9.1. Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания уполномоченными представителями Сторон и действует по \_\_\_\_\_ включительно, а в части оплаты - до полного исполнения обязательств Сторонами.

9.2. Ни одна из сторон не имеет права передавать свои обязательства по настоящему Договору третьим лицам без письменного на то согласия другой Стороны.

9.3. Настоящий договор составлен в двух идентичных экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой Стороны.

## **10. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН**

Подрядчик:

Заказчик:

Юридический адрес:

МУП Пансионат «Звёздный»

Юридический адрес:

Почтовый адрес:

Почтовый адрес:

ИНН

ИНН

КПП

КПП

ОКПО

ОКПО

ОГРН

ОГРН

Р/сч

Р/сч

К/сч

К/сч

БИК

БИК

Тел./факс:

Тел./факс:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Директор

МУП Пансионат «Звёздный»

\_\_\_\_\_ И.О.Ф.

Н.Е. Лёксин