

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

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование подбора персонала организации на основе аутсорсинга (на примере МАУ «Атлант»)»

Студент

Д.Р. Новикова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

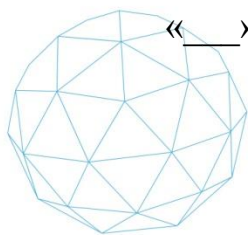
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«__» _____ 2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Новикова Дарья Романовна.

Тема работы: «Совершенствование подбора персонала организации на основе аутсорсинга (на примере МАУ «Атлант»)».

Научный руководитель: доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих наук) Полякова Татьяна Валериевна.

Цель исследования - разработка рекомендаций по совершенствованию подбора персонала организации на основе аутсорсинга в МАУ «Атлант».

Объект исследования – МАУ «Атлант», спортивный комплекс с плавательными бассейнами, основным видом деятельности которого является деятельность спортивного объекта, организация физкультурных, спортивных, зрелищных, культурно-массовых мероприятий.

Предмет исследования – подбор персонала организации за счет использования аутсорсинга в МАУ «Атлант».

Методы исследования – анализ, синтез, обобщение, сравнение, статистические методы, метод экспертных оценок.

Краткие выводы по бакалаврской работе: аутсорсинг предусматривает передачу организацией части функций и бизнес-процессов сторонним исполнителям, которые специализируются в этой области. В ВКР проведен анализ деятельности организации, оценены финансовые результаты ее деятельности, анализ теоретической базы по вопросам использования аутсорсинга в процессе подбора персонала и дана оценка системы подбора персонала в МАУ «Атлант». В ходе исследования была определена проблема нехватки специалистов кадровой службы для эффективного подбора персонала, обеспечения учета движения кадров и организации обучения кадров. Установлена неэффективность передачи на аутсорсинг только функции подбора персонала. Только комплексный перевод части персонала на аутсорсинг даст качественный и количественный эффекты: позволит сократить штатную численность персонала, обеспечить качественное выполнение

функций, получить экономию, повысить удовлетворенность персонала и снизить текучесть кадров.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 могут быть использованы в организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 62 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 21, графиков и рисунков – 12.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические основы подбора персонала организации на основе аутсорсинга	7
1.1. Современные способы подбора	7
1.2 Сущность аутсорсинга подбора персонала: понятие, технология, виды	12
1.3 Анализ рынка аутсорсинга подбора персонала в России	22
2. Анализ подбора персонала в МАУ «Атлант»	27
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика МАУ «Атлант»	27
2.2 Анализ процедуры подбора персонала МАУ «Атлант»	35
3. Разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала организации на основе аутсорсинга в МАУ «Атлант»	48
3.1 Мероприятия по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга	48
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	52
Заключение	57
Список используемой литературы	59
Приложения	63

Введение

Сегодня, как и всегда, подбор персонала является центральным звеном в системе управления персоналом предприятия, так как именно грамотно подобранный персонал определяет эффективность и результат деятельности организации. В России за последние несколько десятилетий рынок аутсорсинга подбора персонала демонстрировал стремительный рост, сегодня многие российские предприятия передают свою непрофильную активность на аутсорсинг, оптимизируя структуру непроизводительных затрат. Это объясняет актуальность исследования темы аутсорсинга в России. Следует обратить внимание, что аутсорсинг подбора персонала не является новым элементом рекрутмента, но тема не исследована полностью, так как это и сегодня развивающаяся технология, которая позволяет снизить затраты и привлечь максимально эффективных работников с помощью кадрового агентства.

Целью данной работы определена разработка рекомендаций по совершенствованию подбора персонала организации на основе аутсорсинга в МАУ «Атлант».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

1. Анализ теоретической базы по вопросам использования аутсорсинга в процессе подбора персонала;
2. Оценка системы подбора персонала в МАУ «Атлант»;
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности подбора и учета персонала в МАУ «Атлант».

Объектом исследования является муниципальное учреждение МАУ «Атлант».

Предмет исследования - подбор персонала организации за счет использования аутсорсинга в МАУ «Атлант».

В качестве базы исследования выступают законы, подзаконные акты, регулирующие трудовые отношения, данные о результатах хозяйственной деятельности муниципального предприятия, отчетность предприятия, данные

бухгалтерского учета, публикации российских и зарубежных авторов по теме подбора персонала в целом и использовании аутсорсинга в частности. В качестве научно-методологической базы при написании работы были использованы научные работы по управлению персоналом, аутсорсинга и комплексного менеджмента предприятия Кибанова А.Я., Базарова Т.Ю., Виханского О.С., Юрьева С.В., Аникина Б. А., Азоева Г.Л., Данилина В.И., Гинзбурга Е.Г., Календжяна С.О., Парина С.И. и других признанных и молодых ученых.

В работе использованы такие методы, как анализ, синтез, обобщение, сравнение, статистические методы, метод экспертных оценок. Горизонт исследования – три года: 2016, 2017, 2018 года

Структурно в работе можно выделить введение, три главы, содержащих параграфы, заключение, список используемой литературы, приложения. Теоретическая часть посвящена общим вопросам подбора персонала, теоретических вопросов, касающихся вопросов аутсорсинга.

Вторая часть работы содержит анализ данных предприятия, касающихся кадровой политики, подбора персонала, использования аутсорсинга. Здесь определены проблемные зоны, которые могут быть устранены с помощью мероприятий, рассмотренных в третьей части работы. Помимо мероприятий в третьей части работы оценена планируемая эффективность мероприятий и их влияние на предприятие в целом.

В заключении даны выводы по исследованной теме и обобщены рекомендации, которые были даны в третьей главе. Работа содержит 21 таблицу, 12 графиков и рисунков, которые наглядно представляют теоретический и практический материал. Работа представлена на 62 листах основной работы и 8 листах Приложений.

1. Теоретические основы подбора персонала организации на основе аутсорсинга

1.1. Современные способы подбора

Под «персоналом» понимается штатный утвержденный состав сотрудников организации, которые составляют группы по профессиональному или служебному признаку.

Каждая организация может периодически испытывать острую нехватку кадров и необходимость в привлечении нового персонала или обновлении имеющегося. Подбор персонала всегда обозначает выбор из множества претендентов.

Подбор и расстановка персонала, согласно А.Я. Кибанову, представляет оптимальное распределение работников предприятия по рабочим местам в соответствии с принятой на предприятии системой и деловыми способностями работников, которые подходят по ключевым характеристикам для выполнения данной работы. Целями при этом являются:

- 1) создание эффективно работающих трудовых коллективов;
- 2) формирование условий для роста и развития каждого работника. [4]

Определим принципы, на основании которых производится подбор персонала:

- 1) принцип соответствия – предполагает соответствие качеств кандидата к требованиям к должности;
- 2) принцип перспективности – соответствие продолжительности работы на определенной должности, состояния здоровья;
- 3) принцип сменяемости – заключается в перемещении кадров внутри предприятия для повышения эффективности работы в целом.

Для подбора сотрудников есть входные данные, которые можно представить на рисунке 1.

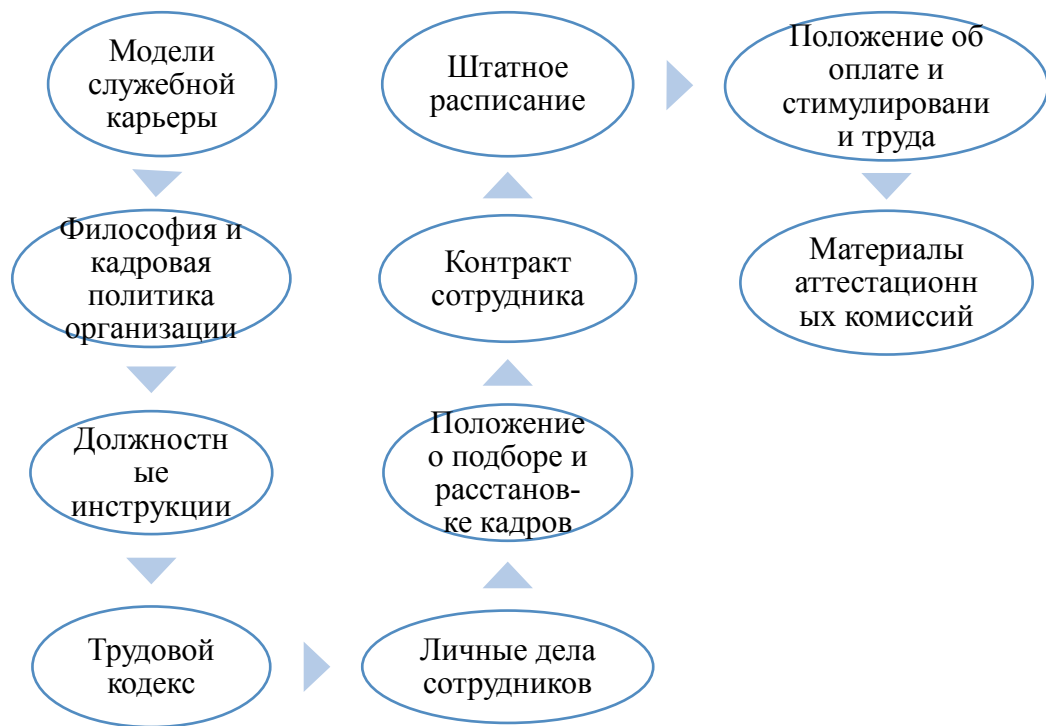


Рисунок 1- Исходные данные для подбора и расстановки кадров

Существуют три разновидности подбора персонала:

- 1) набор;
- 2) выдвижение;
- 3) ротация.

Набор кадров - это привлечение новых сотрудников извне. Набор кадров проводят по этапам:

- 1) анализ текущей и плановой потребности в новых работниках;
- 2) определение требований к должности;
- 3) определение источника поиска потенциальных кандидатов;
- 4) выбор методик отбора сотрудников.

Выдвижение кадров - процесс перемещения сотрудников внутри организации на более высокие должности. Это возможно при соответствии знаний, опыта, квалификации, умений требованиям, предъявляемым к новой должности.

Ротация кадров – внутреннее перемещение сотрудников на другие места и функционал.

Далее рассмотрим каждый этап подбора персонала отдельно.

1 этап - анализ деятельности сотрудника. Работник отдела кадров следует иметь полное представление о рабочем процессе, задачах, целях вакантной должности

2 этап - анализ источника поиска специалиста. Здесь определяется, где именно будут искать требуемых специалистов.

3 этап - поиск кандидатов. Здесь ищут кандидатов, которые подходят по всем требованиям.

4 этап - отбор кандидатов. Из найденных претендентов определяют тех, кто максимально соответствуют требованиям, а также оценивают личностные качества при личном собеседовании.

5 этап - принятие решения руководством о приеме найденного специалиста на работу.

6 этап - оценка эффективности процедуры подбора персонала. Оценку можно провести разными способами:

- 1) после приема на работу – при окончании процесса подбора работника;
- 2) в процессе подбора и по завершении подбора.

Определены два основных источника подбора работников для предприятия:

- внешние источники – средства внешней среды, вне предприятия;
- внутренние источники – сотрудники предприятия, уже работающие в организации.

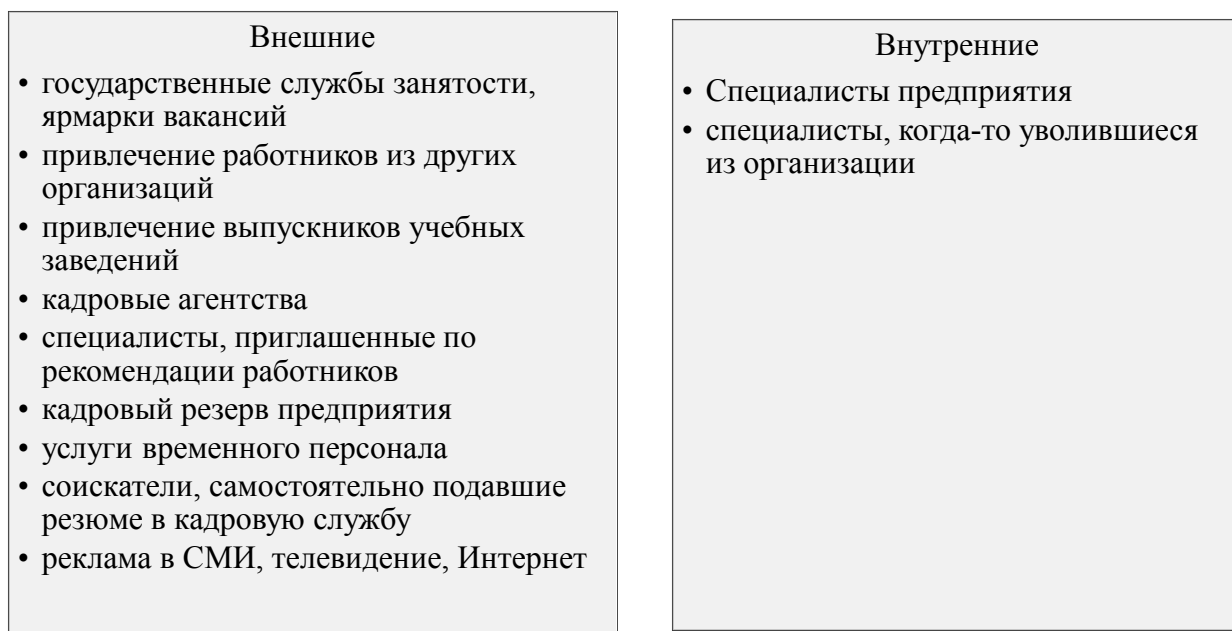


Рисунок 2- Источники подбора персонала

Разные источники подбора персонала имеют преимущества и недостатки (Таблица 1).

Таблица 1 - Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников подбора персонала

Преимущества	Недостатки
Внешние источники подбора сотрудников	
Более широкий выбор кандидатов	Увеличение затрат на подбор
Малая угроза возникновения конфликтов внутри предприятия	Высокая текучесть кадров, из-за высокого удельного веса вновь нанятых сотрудников
Реклама предприятия	Снижение производительности труда во время обучения и адаптации нового сотрудника
Вновь прибывшему на предприятие сотруднику легче адаптироваться	Вероятность риска того, что сотрудник не справится с требованиями
Восполняется количественная и качественная потребность в сотрудниках	Недостаточное знание специфики предприятия
	Длительная адаптация
Внутренние источники подбора сотрудников	
Возможность карьерного роста	Ограниченный выбор кандидатов
Низкие затраты на привлечение сотрудников	Внутренний перевод приводит к образованию новой вакансии
Быстрое заполнение вакансии	Риск конфликтной ситуации внутри коллектива
Небольшой период адаптации	Снижение лояльности других работников, желающих занять должность

Продолжение таблицы 1

Преимущества	Недостатки
Знание специфики предприятия и коллектива	Дополнительные затраты, которые связаны с обучением сотрудника по более высоким требованиям
Снижение текучести кадров	
Прозрачность кадровой политики	
Рост эффективности работника	
Повышение мотивации и степени удовлетворения работника	

В современной экономической ситуации широкое распространение получают такие методы подбора персонала, как:

- 1) лизинг персонала – привлечение сотрудника на временной основе за вознаграждение;
- 2) аутсорсинг - метод подбора персонала, при котором предприятие-заказчик передает полностью некоторые виды деятельности предприятию-подрядчику;
- 3) временный персонал; услуги временного персонала предоставляются в тех случаях, когда необходимость в специалисте ограничена временными рамками;
- 4) массовый подбор персонала нужен, когда в короткий срок требуется существенно расширить штат. Основная особенность этого метода - большое количество однотипных вакансий;
- 5) подбор руководителей (Executive Search). Метод нацелен на поиск руководителей высшего уровня;
- 6) headhunting - самый затратный метод – переманивание сотрудника из другой компании;
- 7) рекрутинг - массовый набор распространенных профессий;
- 8) скрининг - подбор персонала младшего звена.

1.2 Сущность аутсорсинга подбора персонала: понятие, технология, виды

В современной экономике для оценки взаимоотношений между предприятиями применяются следующие термины: кооперация, субконтрактные отношения, аутсорсинг, отношения принципал - агент.

Кооперация является универсальной формой предприятия совместного/согласованного производства при участии иностранных партнеров, которая основывается на распределении производства продукции, сотрудничестве в области коммерции, гарантии защиты от рисков и т.д. [9].

Субконтрактация используется в производственной и научно-производственной сфере.

Отношения «принципал - агент» используются при наличии контрактных отношениях между сторонами. При этом одна сторона дает поручение другой выполнить согласованные действия за вознаграждение. Сторона, которая отдает поручение является принципалом, сторона, выполняющая поручение, является агентом. Все что агент получает в процессе исполнения поручения является собственностью Принципала. Агенту выплачивается вознаграждение за оказанные услуги в соответствии с договором.

Отличие между понятиями аутсорсинга, кооперации, субконтракции не в самой природе функций, а в глубине экономических явлений.

Аутсорсинг сегодня является одним из самых востребованных и интересных методов подбора персонала. Ведущие предприятия, как в России, так и за рубежом для повышения эффективности работы предприятия, однако в России аутсорсинг используется меньше и не так давно.

«Аутсорсинг» (Outer Source Using) - использование внешних ресурсов для выполнения непроизводственных или неосновных функций организации.

Аутсорсинг предусматривает передачу предприятием части функций и бизнес-процессов сторонним исполнителям, которые специализируются в этой области.

Термин «аутсорсинг» исследовался в научных работах многих авторов (Таблица 2).

Таблица 2 - Определение аутсорсинга, данное различными авторами

Определение	Автор
Аутсорсинг – современная форма предпринимательской деятельности, которая основана на передаче на длительный срок организации некоторых управленческих функций и соответствующих ресурсов (при необходимости), если аутсорсер может эффективно выполнить эти функции, используя переданные ресурсы [5].	С.О. Календжян
Аутсорсинг – это перевод внутреннего подразделения или подразделений организации и связанных с ними активов на предприятие поставщика услуг, которое предлагает оказывать данную услугу в течение обозначенного времени по установленной цене [9].	Дж. Б. Хейвуд
Аутсорсинг - методология адаптации управления предприятием к условиям рынка, которая дает возможность быстро влиться в бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды организации [9].	Б.А. Аникин И.Л. Рудая
Аутсорсинг – это способ организации деятельности предприятия за счет выполнения основных функций, ключевом направлении деятельности и передаче непрофильных функций внешним компаниям [5].	О. Борзунова
Определенный способ оптимизации деятельности предприятия за счет направления усилий на ведение основной деятельности, а также передача на длительный срок определенных функций предприятия третьему лицу, специализирующемуся в данной области, с соответствующим сокращением персонала предприятия [10]	В.С. Витко Е.А. Цатурян
Деятельность, при которой предприятие передает часть своих функций, которая не является профильной, внешнему предприятию, которое выполняет эти функции силами своих работников [9]	Т.Ю. Коршунова
Аутсорсинг - методология повышения эффективности деятельности организации в рамках передачи бизнес-процессов предприятия, выполнения определенных работ или услуг специальными предприятиями [8]. Аутсорсинг - это организационно-экономическое решение о выделении непрофильных бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия специализированному стороннему подрядчику, что увеличивает прозрачность бизнес-процессов, рост инвестиционной привлекательности и повышение конкурентоспособности предприятия в целом [9].	И.Б. Костин
Определенная форма сотрудничества между двумя организациями, при которой независимый внешний источник привлекает и использует факторы производства в интересах заказчика. [5]	И.Д. Котляров

Продолжение таблицы 2

Определение	Автор
Аутсорсинг – это способ оптимизации бизнеса за счет передачи отдельного функционального сектора сторонней организации, вследствие чего предприятие сможет полностью сосредоточиться на основных бизнес-процессах [9].	К. Серебровский
Технология менеджмента, при которой некоторые бизнес-функции или часть бизнес-процесса организации передаются стороннему предприятию [8]	О.Г. Руденко Е.А. Кудинова

Следует отметить, что в настоящее время нет единого смыслового понимания основ аутсорсинга. Некоторые исследователи считают, что «аутсорсинг» идентичен следующим понятиям [11]:

1. «Facilities management» - управление мощностями организации;
2. «Shrinking» - сокращение, сжатие предприятия;
3. «Downsizing» - уменьшение предприятия;
4. «Deleyering» - ограничение числа уровней руководства;
5. «Spin off» - «отстегивание» структуры предприятия, отделение единиц бизнеса;
6. «Contracting out» - передача контракта на сторону
7. «Экстернализация» - передача контроля за выполнением какой-либо функции организации, которая специализируется в этой сфере.

Б.А. Аникин, Е.В. Черноусов, В.Г. Шадрин отмечают в своей работе следующие отличительные черты аутсорсинга [10,12]: переход на аутсорсинг требует стратегических решений; в рамках аутсорсинга предполагается доверительное длительное сотрудничество одновременно с делегированием ответственности.

Аутсорсинг всегда предусматривает привлечение ресурсов специализированных предприятий вместо развития собственных компетенций в требуемом направлении деятельности. Аутсорсинг может быть классифицирован по различным параметрам. В Таблице 3 приведена классификация видов аутсорсинга.

Таблица 3 - Классификация видов аутсорсинга

Параметр	Вид аутсорсинга	Описание
По видам передаваемых ценностей	Ресурсный	Деятельность проводится на основании отказа от использования собственных ресурсов за счет их внешнего привлечения
	Операционный	Передача внешней организации на субподряд непрофильных операций, которые связаны с производством
	Функциональный	Передача внешним организациям части функций
В зависимости от особенности аутсорсинговых отношений	Полный	Предприятие передает подрядчику не отдельную функцию какого-либо отдела, а полностью полный процесс
	Частичный	Предприятие передает часть задач, в то время как разработка общей стратегии предприятия, а также ее внедрение сохраняются внутри организации
	Усовершенствованный	Используется предприятиями известными на рынке, которые передают функционал внешним предприятиям, оставляя за собой роль распределителя
В зависимости от выгод, получаемых от разделения труда	Специализированный	Перенос производства, либо другой функции предприятия в другую географическую точку, которая имеет уникальную географическую специализацию, позволяющую получить дополнительную выгоду.
	Географический	Перенос всего производства в более выгодное для предприятия место

Аутсорсинг также можно классифицировать по видам деятельности или передаваемым услугам. К отдельным видам аутсорсинга относятся [6]:

- IT-аутсорсинг (в сфере информационных технологий);
- аутсорсинг научной деятельности;
- аутсорсинг логистических функций;
- аутсорсинг управления предприятия;
- аутсорсинг финансовых и банковских операций;
- аутсорсинг корпоративного обучения;
- аутсорсинг кадров.

Рассмотрим преимущества и недостатки аутсорсинга. [12]

Таблица 4 - Преимущества и недостатки использования аутсорсинга

Преимущества	Недостатки
Сосредоточение ресурсов предприятия на основных видах деятельности	Возможно снижение оперативности бизнес-процесса, связанное с увеличением срока оказания услуг на аутсорсинге
Повышение качества обслуживания	Зависимость от внешнего источника оказания услуг
Использование передовых технологий	Увеличение доли транзакционных издержек
Предприятие получает гарантию результата	Сокращение персонала
Получение доступа к ресурсам, которые не принадлежат предприятию	Риск утечки конфиденциальной информации
Передача ответственности профессионалам за отдельную операцию	Отсутствие надежных, опытных поставщиков в нужной сфере бизнеса
Сокращение затрат и управленческих издержек	Опасность передачи важного для предприятия функционала в «чужие руки»
Снижение себестоимости бизнес-процессов, переданных на аутсорсинг	
Улучшение управляемости предприятия	
Возможность использования чужого опыта	

При всех преимуществах аутсорсинга есть ряд рисков, которые необходимо учитывать при использовании данного вида подбора персонала (Рисунок 3).

Учеными С. Клементсом и М. Доннеланом были предложены три модели аутсорсинга, в соответствии с которыми вносятся различные изменения в структуру предприятия:

1) обычный аутсорсинг – предполагает привлечение определенного количества узкоспециализированных услуг. Этот вид аутсорсинга используют для минимизации затрат и стандартизации процессов;

2) совместный аутсорсинг. При этом виде аутсорсинга предприятию предлагают широкий спектр услуг, объем которых определяют совместно с аутсорсером. При этом может быть осуществлен перевод части работников и активов на предприятие - аутсорсера;

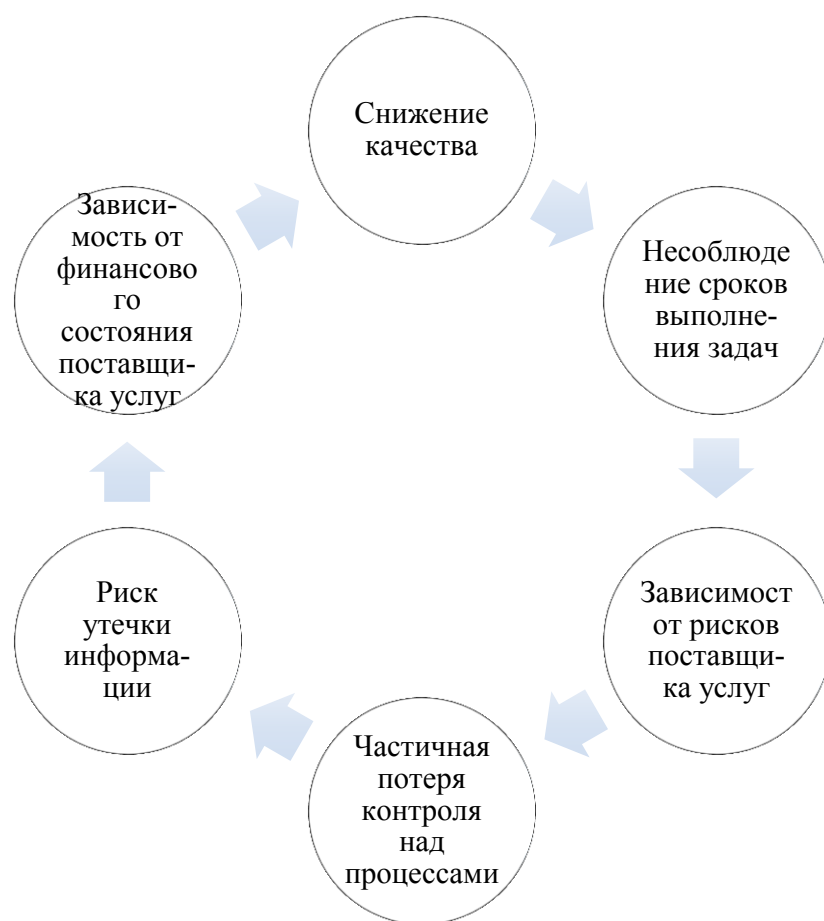


Рисунок 3 - Риски, возникающие при использовании аутсорсинга

3) аутсорсинг с элементами реорганизации. Эта модель требует от партнеров полной реорганизации деятельности (отдельных подразделений или предприятия в целом). Две организации определяют совместно спектр процессов, которые будут осуществляться совместно. Этот вид аутсорсинга схож с созданием совместных предприятий.

Каждая из моделей позволит минимизировать определенный вид риска. Обычный аутсорсинг направлен на снижение финансовых рисков, предлагает устойчивый уровень услуг.

Совместный аутсорсинг позволяет разделять операционные риски за счет более высокого уровня предоставляемых услуг.

Аутсорсинг с элементами реорганизации дает возможность управлять стратегическими рисками двух организаций.

Аутсорсер является поставщиком стандартизированных услуг высокого качества. Подобная стандартизованность дает возможность аутсорсеру снижать издержки на предоставление услуг. Задачей аутсорсера в этом случае становится адаптация стандартизированных услуг к потребностям и стратегии предприятия.

Часто у руководителей небольших предприятий есть мнение, что аутсорсинг применим только на крупных предприятиях. Однако это не так. Различаются функции, которые могут передаваться на аутсорсинг (таблица 5).

Таблица 5- Применение аутсорсинга в крупных и мелких предприятиях

Размер предприятия	Виды применяемого аутсорсинга
Мелкие предприятия	- кадровое делопроизводство - бухгалтерские расчеты - подбор персонала - обучение - ИТ Основная цель аутсорсинга – привлечь специалистов, которые не нужны постоянно, экономия на зарплате узких специалистов, необходимых периодически.
Крупные предприятия	- рекрутинг - оценка, обучение - кадровый документооборот - расчеты

Правильный выбор предприятия, предоставляющего аутсорсинговые услуги - важный момент, который определяет эффективность использования данного метода. При выборе поставщика услуг следует придерживаться определенной схемы:

1. Анализ рынка аутсорсинга
2. Поиск потенциальных поставщиков услуг аутсорсинга
3. Оценка потенциальных поставщиков аутсорсинговых услуг
4. Выбор поставщика аутсорсинговых услуг
5. Определение условий договора аутсорсинга

6. Выполнение условий договора

В зависимости от приоритетных факторов использования факторинга можно составить схему взаимодействия по предоставлению услуг аутсорсинга [35].

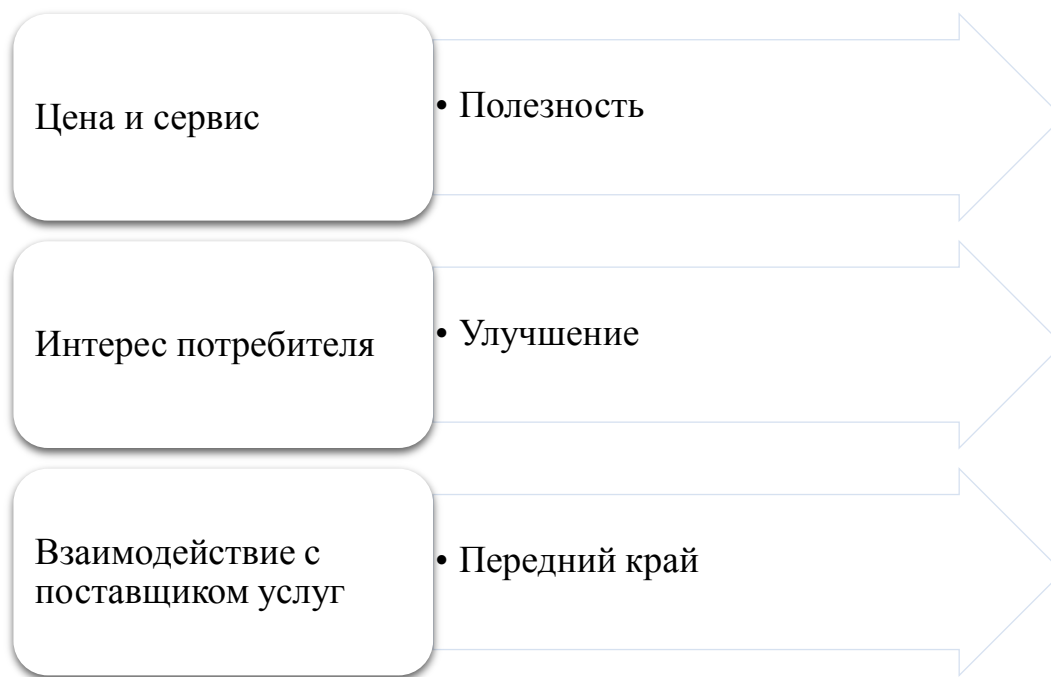


Рисунок 4- Схемы взаимодействия с поставщиком аутсорсинговых услуг

На сегодняшний момент наиболее часто передают на аутсорсинг функции кадрового делопроизводства, обучения и подбора персонала. Проводя анализ рынка HR аутсорсинга, эксперты отмечают, что интерес к нему растет с каждым годом. Материалы анализа свидетельствуют, что HR-аутсорсинг в США используется 92 % предприятиями, а в Европе – 86 %. [3, с. 113]

Главными причинами этого являются:

- 1) Экономия финансовых затрат предприятия.
- 2) Сокращение затрат на покупку и обновления необходимого программного обеспечения и лицензии на него для ведения кадрового учета;
- 3) Предприятие является новичком на рынке.
- 4) Предприятие направляет основные усилия на базовые цели бизнеса, направляя на это все ресурсы.

5) Темп роста инфраструктуры предприятия не успевает за темпом роста деятельности предприятия.

6) Предприятие имеет разветвленную филиальную сеть и необходимо, чтобы данные всех филиалов поступали в центральный офис предприятия.

Рассмотрим подробно преимущества и недостатки HR аутсорсинга (таблица 6) и внутреннего подбора персонала (таблица 7).

Таблица 6 - Преимущества и недостатки HR аутсорсинга

Преимущества	Недостатки
Современные научные методики и технологии поиска сотрудников	высокая стоимость услуг
Формирование кадрового резерва	Несовпадение портрета кандидата кадрового агентства и предприятия
экономия времени	Незнание специфика бизнеса
конкурсный отбор	Сотрудники по аутсорсингу не несут ответственность перед Трудовым кодексом
уменьшение налогов	затрудняется работа кадровых работников и бухгалтерии
четкое определение ответственности	Требуется строго прописывать все тонкости в договоре, чтобы избежать проблем в будущем.

Но при внутреннем подборе персонала также есть преимущества и недостатки.

Таблица 7 - Преимущества и недостатки внутреннего подбора персонала

Преимущества	Недостатки
экономия средств	ограниченность выбора в том числе
При внутреннем поиске возможно удержать сотрудников, снизив текучку кадров	ограниченность ресурсов при ведении поиска
	подбору персонала может не уделяться должное внимание из-за загруженности другими функциями

По статистическим данным аутсорсинга, лидером по количеству сотрудников, подобранных через кадровые агентства, является сфера производства товаров народного потребления – 20%, розничные сети и промышленное производство – 15%.

Передача HR функций на аутсорсинг выгодно, когда надо освободить специалистов от операционной работы, давая им возможность сосредоточиться на более важных задачах; есть необходимость в использовании квалифицированных узких специалистов; запуск нового проекта, требующий другого количества и качества сотрудников. Достоинства и недостатки передачи HR функций на аутсорсинг схожи с представленными в таблице 3.

Законодательство РФ регулирует аутсорсинг через постановление Правительства РФ от 29.10.2015 года №1165. Этот закон регулирует работу предприятий по предоставлению работников, порядок их аккредитаций и другие моменты.

Аутсорсинг персонала включает в себя [1, с. 30]:

- 1) описание вакансии и ее согласование с заказчиком: требования к работникам, описание функционала, условий труда (включая зарплату, график работы, место работы и т. д.), информация о предприятии-работодателе, которую сообщают кандидатам во время собеседования;
- 2) выбор способа поиска кандидатов (сайты поиска работы, доступ к базам, реклама в СМИ);
- 3) размещение вакансии на сайте для поиска кандидатов;
- 4) при найме линейного персонала: звонки кандидатам и кандидатам, телефонные собеседования, оценка резюме кандидатов, назначение времени очных собеседований.

При найме специалистов и руководителей:

- 1) обработка актуальных резюме, подходящих под требования заказчика, рассылка возможным кандидатам описания имеющейся вакансии, звонки с приглашением на собеседование, регистрация результата переговоров, телефонные собеседования, демонстрация резюме отобранных кандидатов, приглашение на очные собеседования;
- 2) постоянный поиск новых подходящих резюме в общедоступных базах или специализированных сайтах;

- 3) проведение очных собеседований с кандидатами до демонстрации резюме заказчику;
- 4) проведение Skype-собеседований;
- 5) участие в очных собеседованиях вместе с заказчиком;
- 6) разработка и выдача тестов для проверки достаточности квалификации кандидатов и их анализ;
- 7) проверка рекомендаций, представленных кандидатами, получение устных отзывов о кандидате у прежнего работодателя;
- 8) информирование кандидата о результате собеседования;
- 9) внесение сведений о кандидатах и результатах собеседования с ними в базу данных, отправляемую заказчику.

1.3 Анализ рынка аутсорсинга подбора персонала в России

Аутсорсинг демонстрирует стабильный рост с 2015 года. Следует отметить, что для России характерны две крайности использования HR аутсорсинга - очень большой или очень малый охват передаваемых функций. Решение же должно быть основано на экономической целесообразности. На количество заказов аутсорсинговым компаниям влияет ряд факторов, связанных с демографией, экономикой и политикой. Сейчас рынок заполняется так называемыми «детьми 90-х», когда в демографии образовалась демографическая яма.

Спад рождаемости, который прослеживался в 1990-2000 годах ведет к дефициту кадров сегодня, провоцируя «борьбу за таланты». Каждое предприятие хочет видеть в числе своих сотрудников высококвалифицированные кадры. Дефицитность предложения со стороны работников ведет к усложнению поиска и замедлению сроков закрытия вакансии.

Также количество заказов на аутсорсинг зависит и от финансового состояния предприятия.

Анализ экономической ситуации представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Динамика финансового результата деятельности организаций в Российской Федерации за 2012-2017 гг.

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Удельный вес прибыльных организаций, %	70,9	69,0	67,0	67,4	73,1	73,7
Удельный вес убыточных организаций, %	29,1	31,0	33,0	32,6	26,9	26,3

⁸ Составлено автором по данным Официального сайта Росстата [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

По данным таблицы видно, что увеличивается доля убыточных предприятий, что отрицательно сказывается на привлечении аутсорсинга для поиска работников. При финансовых трудностях предприятие оптимизирует численность, а, следовательно, не привлекает новых сотрудников. Российские предприятия не выделяют достаточно средств на внедрение автоматизированных платформ для поиска персонала, что является мировой тенденцией в современных условиях. 50 % исследованных респондентов по вопросу удовлетворенности существующей автоматизированной платформой подбора персонала/изменений условий подбора персонала, ответили, что качество сервисов/продуктов их не устраивают, но они не имеют средств менять провайдера в кратко/среднесрочной перспективе. Основным критерием выбора HR-услуг является цена.

При принятии современной стратегии управления персоналом следует отметить, что тенденция оптимизации штата и расходов на персонал сейчас находятся в противоречии с привлечением аутсорсинга и повышении его эффективности.

Рейтинг РБК вместе с BDO провели анализ рынка аутсорсинга за 2018 год, чтобы определить самые популярные виды аутсорсинга в России. За базы были взяты данные более чем шести тысяч предприятий разных рыночных

сегментов. Аутсорсинг у российских и иностранных предприятий на территории России отличается. [3] У иностранных предприятий, которые находятся в России самыми востребованными по аутсорсингу являются:

1. Оформление виз, разрешений для ведения деятельности иностранных граждан и юридическая поддержка данной деятельности.
2. Услуги транспорта и логистики.
3. Бухгалтерские услуги, расчет оплаты труда работников.

Российские предприятия предпочитают аутсорсинговые услуги в сфере охраны объектов, сферы обслуживания и логистики. Это исследование продемонстрировало большую разницу в применении аутсорсинга между иностранными и российскими предприятиями: иностранные предприятия передают на аутсорсинг серьезные функции, а российские предприятия - несущественные. Российские предприятия сейчас используют аутсорсинг также в бухгалтерских и налоговых процессах, что является положительной тенденцией. По итогу анализа данных можно отметить, что в той или иной мере аутсорсинг используется около 70 % российских предприятий. Несмотря на высокий процент, российский аутсорсинг имеет важные проблемы: [4, с.48-49]

- низкое качество услуг;
- недостаточная развитость культуры контрактных действий;
- относительно низкая производительность;
- отсутствие ресурсов для финансирования стратегических проектов по перевооружению предприятий;
- отсутствие данных о возможных поставщиках аутсорсинговых услуг;
- дефицит законодательного регулирования аутсорсинга.

Решением части данных проблем занялось правительство. С 2017 года внесены изменения в закон о заемном труде, где были решены вопросы образования руководителя аутсорсингового предприятия. Он должен теперь иметь профильное образование и диплом ВУЗа. По новому закону аутсорсинговые компании на могут применять упрощенную систему налогообложения.

Рассматривая отдельно аутсорсинг персонала по исследованиям крупнейших агентств, таких как Kelly Service, АНКОР, Adecco, ЮНИТИ и т.д., можно отметить рост по итогу 2017 и 2018 года. В 2017 году рынок аутсорсинга персонала составил 66,3 млрд.рублей. Российские компании закрыли 44 тысячи вакансий, что на 15% больше 2016 года. Такой рост был продемонстрирован впервые за 3 года. В 2015 году по сравнению с 2014 годом рынок аутсорсинга персонала продемонстрировал падение в 2 раза, в 2016 году остался на том же уровне. Общее количество вакансий, которые были переданы в агентства в 2017-2018 годах, выросло на 26%. Вакансии были двух направлений – на профессиональный подбор и массовый подбор. Средняя стоимость вакансии при профессиональном подборе составила 289 тысяч рублей. Для сравнения в 2016 году - 308 тысяч рублей. Средняя стоимость вакансии в массовом секторе значительно упала и составила 50 тысяч рублей (в 2016 году – 87 тысяч рублей). В 2017 году специалистов искали в 36% случаев (показатель аналогичен 2016 году), линейных руководителей искали в 30% (33% в 2016 году), доля стартовых позиций – 24% (19% в 2016 году), а заявки на высших руководителей – 10% в сравнении с 11% в 2016 году.

По сфере отраслей, где чаще всего прибегают к услугам сторонних организаций по поиску сотрудников, лидерами являются сырьевые отрасли: нефть, газ, химия, энергетика, добыча, переработка – 18%, ресторанный и гостиничный бизнес, розничная торговля – 13%, сфера товаров народного потребления – 12%, промышленное производство – 10%. Наименее востребованными являются сферы автомобилестроения – 3%, транспорт и логистика – 4%, консалтинг – 2%, строительство и недвижимость – 4%. Также следует отметить, что увеличивается количество заявок на подбор рабочих специальностей.

Рассматривая рынок аутсорсинга бизнес-процессов также продемонстрировал рост, но не такой значительный, как в аутсорсинге персонала. Более низкая активность в данном секторе связана с тем, что предприятиям надо больше время, чтобы доверить сторонней компании

процесс и ответственность за результат. Пока российские предприятия готовы передавать на аутсорсинг административные функции: ресепшн, call-центр, а также бухгалтерские, логистические, юридические услуги, IT функции.

IT аутсорсинг в последнее время выходит на зрелый уровень, когда заказчики готовы передавать часть систем или IT-инфраструктуры сторонней организации, которая обладает необходимыми технологическими ресурсами. По итогам 2017 года положительная динамика составила 15-16% [3].

В России основными причинами развития IT-аутсорсинга являются:

- 1) экономия средств на содержании IT-инфраструктуры;
- 2) работа с одним посредником услуг - взаимодействие с внешними исполнителями через одно ответственное лицо за весь комплекс выполняемых работ;
- 3) «уберизация» модели управления. Термин «уберизация» относят к широкому использованию компьютерных платформ, что часто позволяет повышать эффективность бизнеса;
- 4) развитие услуги «под ключ». Возможность получить от услуги все и сразу;
- 5) разделение IT-функций между аутсорсингом и инсорсингом.

2. Анализ подбора персонала в МАУ «Атлант»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика МАУ «Атлант»

Муниципальное автономное учреждение «Спортивный корпус с плавательными бассейнами «Атлант» (сокращенное название – МАУ «Атлант»), ИНН 6345022535, создано на основании постановления администрации городского округа Жигулевск от 01.09.2011 года № 1525, дата регистрации юридического лица 23.09.2011 года. Учредителем МАУ «Атлант» является муниципальное образование городской округ Жигулевск, представляемое администрацией городского округа Жигулевск Согласно общероссийскому классификатору видов экономической деятельности - основной вид деятельности учреждения – 93.11 «Деятельность спортивных объектов». Предприятие расположено по адресу: 445359, Самарская обл., Жигулевск г, Морквашинская ул., 61

Директором является Филимонов Петр Александрович.

На основании муниципального правового акта от 30.12.2015 года №2867 утвержден состав наблюдательного совета МАУ «Атлант». Имущество учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. МАУ «Атлант» действует на основании Федерального закона «Об автономных учреждениях» от 03.11.2006 года №174-ФЗ [1] и на основании иных законов, регулирующих деятельность муниципальных предприятий.

1 марта 2015 распахнул двери обновленный «Атлант», один из главных спортивных объектов Жигулевска, дарящий всем своим гостям частичку лета независимо от погоды. Время работы: ежедневно с 8:00 до 22:00.

В распоряжении МАУ «Атлант» находятся:

- игровой зал 18*30 м с разметкой для волейбола, мини-футбола и баскетбола;

- зал тяжелой атлетики и тренажерный зал;
- зал бокса;
- большой бассейн 25*11 м; малый бассейн 10*6 м;
- 2 сауны,
- ванна с гидромассажем;
- бильярдный стол;
- парикмахерская (мужской зал).

Цели создания МАУ «Атлант»:

1. выполнение работ и оказание услуг;
2. обеспечение высокого развития инфраструктуры Жигулевского городского округа
3. популяризации спорта среди населения;
4. повышение здоровья
5. удовлетворение общественных населения в результате деятельности МАУ «Атлант»
6. получение прибыли.

Предметом деятельности учреждения является оказание спортивных, оздоровительных и иных услуг, выполнение работ по организации досуга.

МАУ «Атлант» оказывает следующие виды платных услуг (тарифы представлены в Приложении Б):

1. предоставление спортивного зала и зала бокса для физкультурно-оздоровительной деятельности;
2. разовое посещение большого плавательного бассейна (час);
3. абонемент на 10 посещений большого плавательного бассейна и малого бассейна (час);
4. разовое посещение малого плавательного бассейна (час), тренажерного зала (час); абонемент на 10 посещений тренажерного зала;
5. предоставление сауны для физкультурно-оздоровительной деятельности каб. № 2, 82;

Все имущество МАУ «Атлант» находится в собственности муниципального городского округа Жигулевск, отражено на собственном балансе. Размер уставного фонда МАУ «Атлант» составляет 114 527 115,31 рублей, который сформировался путем передачи муниципального имущества в уставный фонд муниципального учреждения.

Согласно Уставу, директор действует от имени МАУ «Атлант» без доверенности, он может представлять его интересы, распоряжаться имуществом согласно предоставленным правам пользования и распоряжения, утверждать штатное расписание, заключать различные виды договоров, издавать приказы и давать различные указания, назначать и освобождать от должности главного бухгалтера по согласованию с учредителем.

В МАУ «Атлант» согласно штатному расписанию работают 43 человека, списочный состав стабилен.

Представим организационную структуру предприятия на рисунке 5.

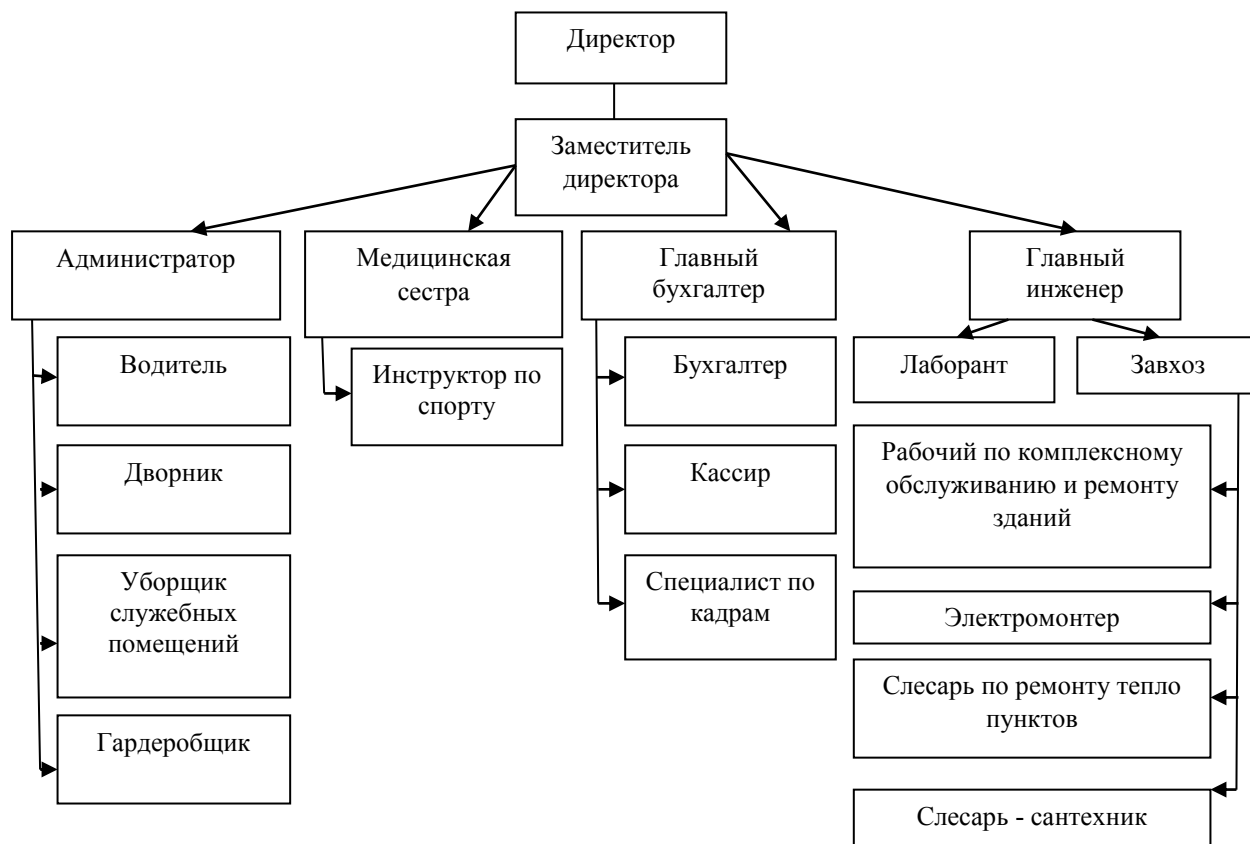


Рисунок 5- Организационная структура предприятия

Организация характеризуется линейно-функциональной организационной структурой. Можно выделить следующие направления деятельности сотрудников: бухгалтерия, обеспечение, кадровая служба, медицинский и тренерский состав, обслуживающий персонал.

Анализ объемов предоставленных услуг в натуральных показателях представлен в таблице 9.

Таблица 9- Анализ деятельности МАУ «Атлант»

Показатели	2016 год	2017год	2018год	Отклонение, %		
				базовое 2018/2016	цепное 2017/2016	цепное 2018/2017
Оказано услуг, шт						
План	69 210	75 414	76 918	11,14%	8,96%	1,99%
Факт	73 641	78 816	79 983	8,61%	7,03%	1,48%
Процент выполнения плана, %	106,40%	104,51%	103,98%			

По данным таблицы можно отметить, что с каждым годом количество предоставляемых услуг в штуках (факт) растет, так рост в 2018 году по отношению к 2016 году составил 8,61%, а по отношению к 2017 году 1,48%, демонстрируя рост. Следует отметить, что темп роста объема предоставленных услуг существенно снизился. В 2016 году установленный план по оказанным услугам был перевыполнен на 6,40%, в 2017 года – на 4,51%, в 2018 году – на 3,98%. Таким образом, также можно отметить, что процент превышения факта над планом также снижается. В Таблице 10, представленной ниже рассмотрим стоимость одной условной услуги, а также стоимость оказанных услуг на каждого сотрудника МАУ «Атлант».

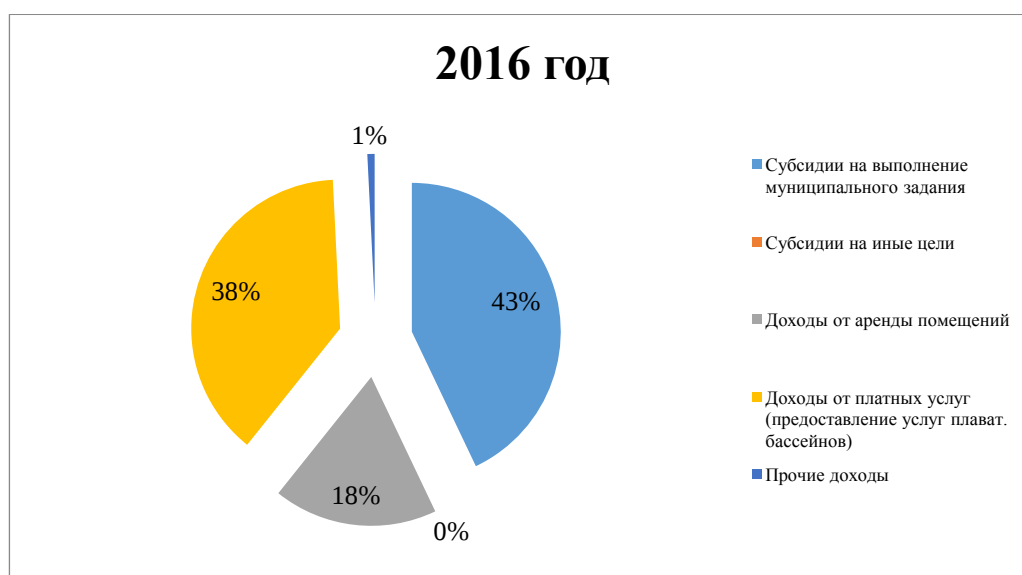
Рассмотрим в таблице 10 динамику доходов предприятия, в том числе доходы от оказанных услуг. Доходы предприятия делятся на субсидии на выполнение заданий собственника и собственные доходы предприятия. Как видно из таблицы 10, собственные доходы МАУ «Атлант» складываются из двух основных направлений: оказание платных услуг – основное направление, и доходы от сдачи в аренду помещений. Так, в 2016 году доходы от сдачи

помещений в аренду занимают 31,52%, доходы от платных услуг – 68,48%, в 2017 году соотношение стало – 31,53%/68,47%, а в 2018 году – 31,66%/68,24%. Общая сумма доходов растет, по сравнению с 2016 годом рост в 2018 году составил 26,28%.

Таблица 10 – Доходы от оказанных услуг МАУ «Атлант»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение, %		
				базовое 18/16	цепное 17/16	цепное 18/17
Доходы предприятия всего, руб, в т.ч.	11 721 742,68	13 195 966,06	14 802 170,61	26,28%	12,58%	12,17%
Субсидии	5 076 000,00	6 660 357,74	8 156 070,00	60,68%	31,21%	22,46%
Собственные доходы, руб	6 645 742,68	6 535 608,32	6 646 100,66	0,01%	-1,66%	1,69%
Доходы от аренды помещений	2 106 092,16	2 045 944,32	2 095 770,95	-0,49%	-2,86%	2,44%
Доходы от платных услуг (пред-е услуг плав. бассейна)	4 550 890,00	4 475 664,00	4 535 005,71	-0,35%	-1,65%	1,33%
Прочие доходы	92 614,03	14 000,00	15 324,00	-83,45%	-84,88%	9,46%
Ср. стоимость одной услуги, руб.	159,17	167,42	185,06	16,27%	5,19%	10,54%

Средняя стоимость одной оказанной услуги растет. По сравнению с 2016 годом, рост составил 16,27%. Представим полученные данные на рисунке 6.



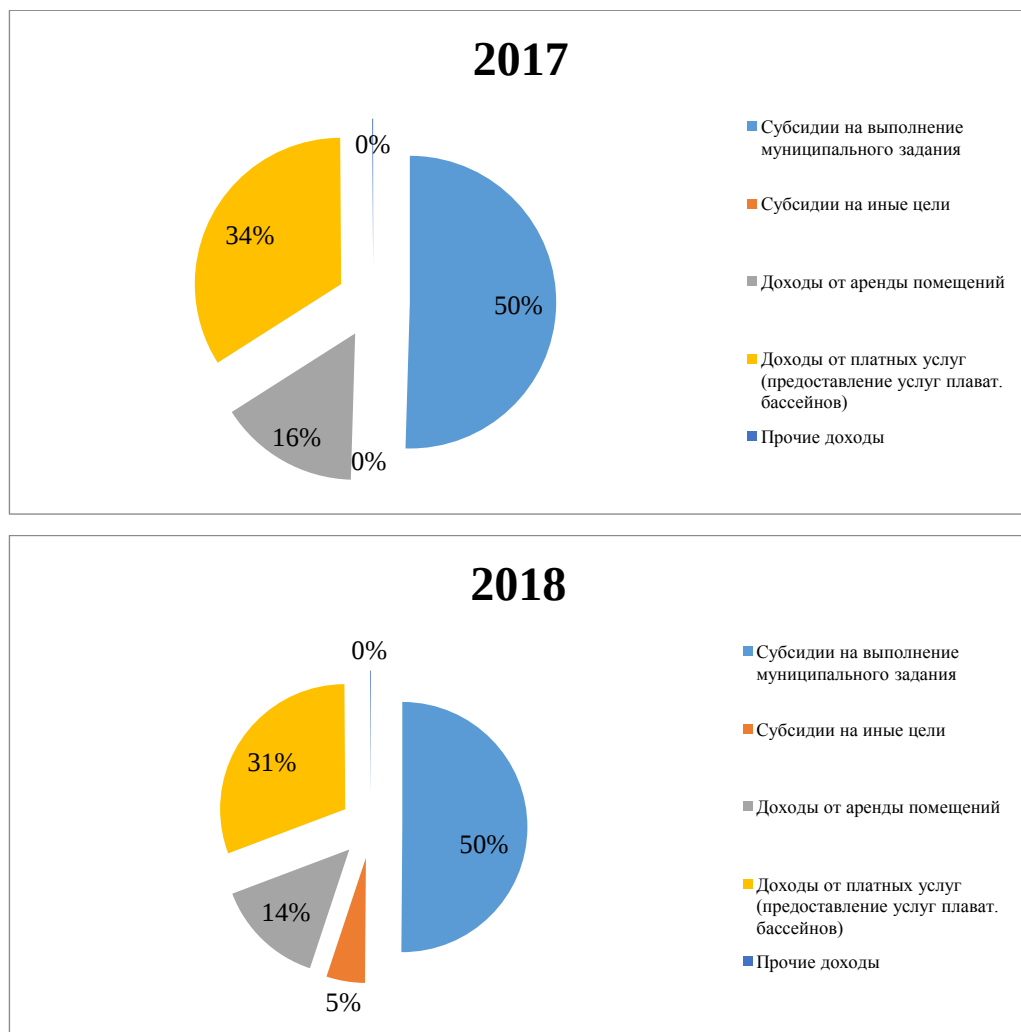


Рисунок 6– Структура доходов МАУ «Атлант» за три года

Таким образом, можно отметить, что структура поменялась незначительно. Рассмотрим динамику цены одной услуги предприятия за три исследуемых года на рисунке 7.

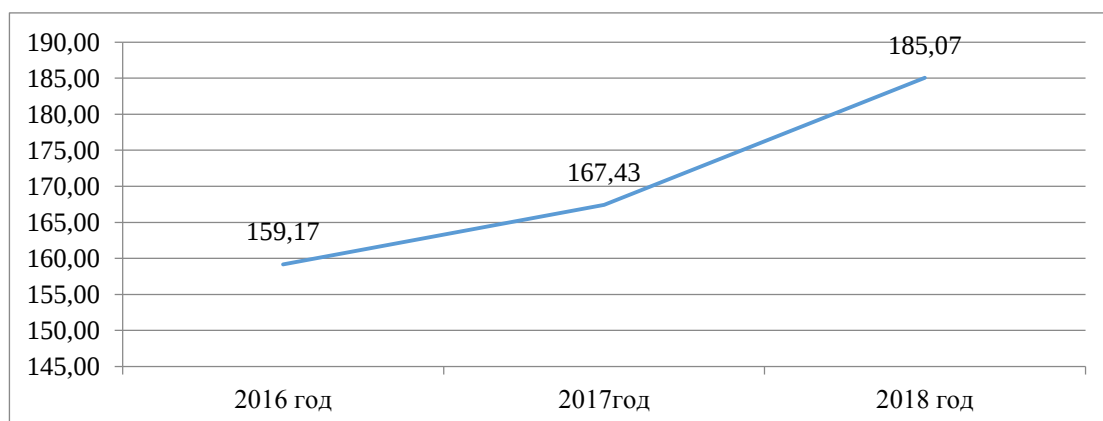


Рисунок 7 – Динамика цены одной условной услуги МАУ «Атлант» за три года

Рассмотрим сумму расходов МАУ «Атлант», которые можно рассматривать, как себестоимость оказываемых услуг. Рост расходов в 2018 году, по сравнению с 2016 годом составил 26,28%, что равно росту доходов, так как для муниципальных предприятий все вырученные средства должны быть потрачены в рамках финансового года.

Наибольшую долю за все три года в расходах предприятия занимает статья «Заработная плата», которая входит в статью расходы из средств, приносящих доход (5 204 213,42 из общей суммы в 2016 году, 5 775 955,78 – в 2017 году, 6 960 770,87 – в 2018 году), на втором месте – «Закупка товаров, работ, услуг», в частности расходы на электроэнергию и обслуживание.

Рассмотрим расходы в таблице 11.

Таблица 11– Расходы на оказание услуг МАУ «Атлант»

Показатели	2016 год	2017год	2018 год	Отклонение, %		
				базовое 18/16	цепное 17/16	цепное 18/17
Расходы предприятия, всего, руб, в т.ч.:	11 721 742,68	13 086 734,06	14 802 170,61	26,28%	11,64%	13,11%
Расходы из средств, приносящей доход деятельности	6 645 742,68	6 426 376,32	6 646 100,61	0,01%	-3,30%	3,42%
Закупка товаров, работ и услуг,	4 434 499,72	4 735 466,95	5 158 829,77	16,33%	6,79%	8,94%
в т.ч. за счет собственных доходов	2 599 023,05	2 322 757,18	2 124 276,79	-18,27%	-10,63%	-8,55%
Премии и гранты	15 000,00	0,00	11 000,00	-26,67%	-100,00%	-
Уплата налогов и сборов (земельный налог)	135 454,00	541 133,00	541 816,00	300,00%	299,50%	0,13%
Иные платежи	2 560,00	3 122,23	3 722,73	45,42%	21,96%	19,23%
Расходы на 1 оказанную услугу	159,17	166,04	185,07	16,27%	4,31%	11,46%

Представим структуру расходов на рисунке 8.

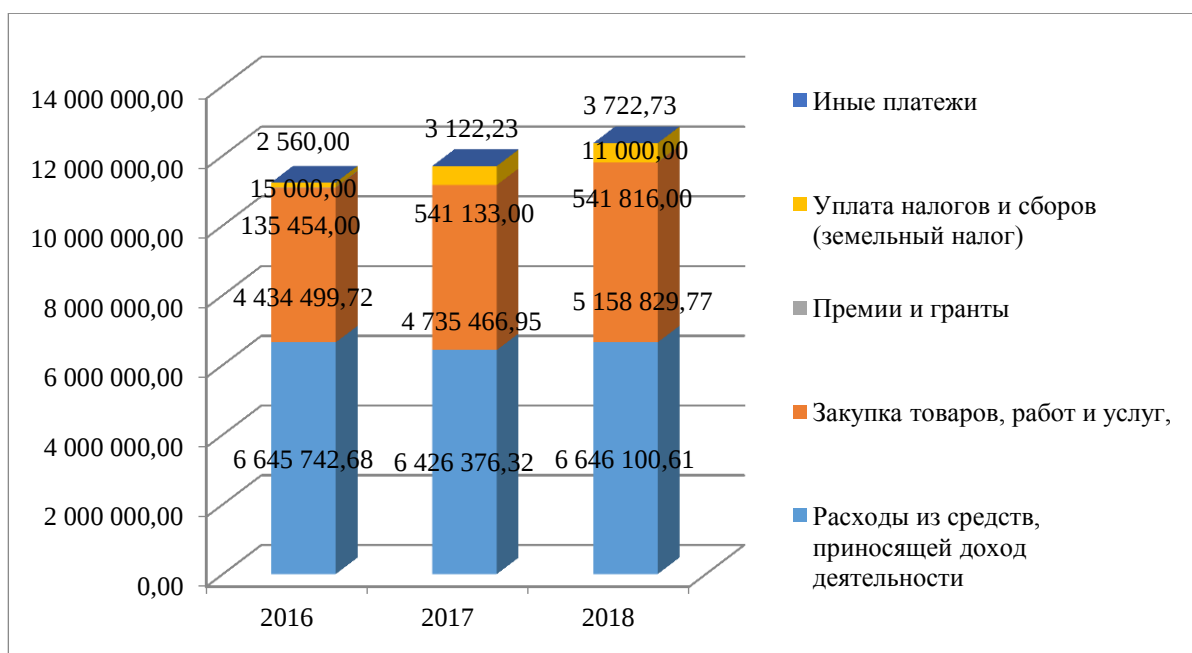


Рисунок 8– Структура расходов МАУ «Атлант» за три года

Подробно баланс и его анализ представлен в Приложении А.

В целом, анализируя состояние предприятия можно отметить, что положительными моментами являются:

1. Растет количество предоставляемых услуг
2. Растет средняя цена оказанной услуги
3. Положительный финансовый результат
4. Положительная динамика материальных запасов
5. Снижение до нулевого уровня обязательств компании
6. Рост фонда оплаты труда
7. Рост совокупных доходов
8. Высокая обеспеченность основными фондами

Негативными моментами являются:

1. Снижение суммы финансового дохода в 2018 году ниже 2016 года
2. Низкая ликвидность баланса
3. Отсутствие нераспределенной прибыли
4. Снижение оборачиваемости запасов
5. Отрицательные финансовые активы

6. Доля субсидий в структуре доходов увеличивается, а собственных доходов снижается.

7. Снижается темп роста доходов предприятия.

Анализ ликвидности МАУ «Атлант» и таблица ликвидности представлены в приложении Б.

2.2 Анализ процедуры подбора персонала МАУ «Атлант»

Непосредственным руководителем предприятия является директор. Это единоличный исполнительный орган предприятия, он подчиняется непосредственно учредителю – Администрации г. Жигулевска.

Директор предприятия отвечает за исполнение решений учредителя, за убытки, которые возникли из-за его виновных действий (бездействия), в том числе за утрату переданного ему имущества. Директор без согласования с учредителем самостоятельно принимает и увольняет работников, отвечает за порядок и условия оплаты труда, согласовывает должностные инструкции работников. Директор обязан регулярно в согласованной форме и утвержденные сроки отчитываться перед учредителем.

Штатное расписание на 2016 год, утвержденное приказом МАУ «Атлант» №58 от 31.12.2015 года, и на 2017 год, утвержденное приказом МАУ «Атлант» №48 от 26.12.2016 года с Учредителем согласовано. На 2016-2018 годы в Учреждении утверждено 43 единицы. Штатное расписание МАУ «Атлант» не изменялось уже с 2016 года и представлено в таблице 12 ниже:

Таблица 12 – Штатное расписание МАУ «Атлант»

№п/п	Должность	Количество	Оклад
1	Директор	1	10206
2	Заместитель директора	1	9185
3	Главный инженер	1	9185
4	Главный бухгалтер	1	9185
5	Бухгалтер	1	6972
6	Специалист по кадрам	1	6303
7	Заведующий хозяйством	1	6391

Продолжение таблицы 12

8	Медицинская сестра	2,5	6333
9	Кассир	2,5	5821
10	Инструктор по спорту	8	6303
11	Администратор	2,5	6303
12	Гардеробщик	2,5	5821
13	Уборщик служебных помещений	7	5821
14	Лаборант	1	6303
15	Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	1	5821
16	Электромонтер	1	5821
17	Слесарь по ремонту тепло пунктов	4	5821
18	Дворник	2	5821
19	Слесарь - сантехник	1	5821
20	Водитель автомобиля	1	6303
	ВСЕГО	43	135 540

Если распределить сотрудников по обозначенным направлениям деятельности, то получим таблицу 13.

Таблица 13 – Распределение сотрудников по направлениям деятельности

Направление	Должности	Количество ставок
Высший менеджмент		3
	Директор	1
	Заместитель директора	1
	Главный инженер	1
Направление	Должности	Количество ставок
бухгалтерия		4,5
	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтер	1
	Кассир	2,5
обеспечение		1
	Завед. хозяйством	1
кадровая служба		1
	Специалист по кадрам	1
медицинский и тренерский состав		10,5
	Медицинская сестра	2,5
	Инструктор по спорту	8
обслуживающий персонал		23
	Администратор	2,5
	Гардеробщик	2,5
	Уборщик служебных помещений	7
	Лаборант	1

	Рабочий по комплексному обслуж. и ремонту зданий	1
	Электромонтер	1
	Слесарь по ремонту тепловых пунктов	4
	Дворник	2
	Водитель автомобиля	1
	Слесарь - сантехник	1

Директор руководит работой предприятия, обеспечивает взаимодействие структурных единиц, обеспечивает финансовый результат и высокие темпы его развития. Директор координирует выполнение заданий учредителя, взаимодействует с банками, налоговыми органами, бюджетами, прочими органами.

Главный бухгалтер обеспечивает ведение бухгалтерского учета деятельности компании, осуществляет контроль за правильностью и законностью ведения бухгалтерского учета, за экономным расходованием имеющихся в распоряжении ресурсов.

Главному бухгалтеру подчиняется бухгалтер и кассиры, которые обеспечивают ведение бухгалтерского учета, прием платежей от населения за услуги. Бухгалтер также разрабатывает также тарифы для населения. Бухгалтер рассчитывает заработную плату, а также совместно с заведующим хозяйством рассчитывает потребности в закупаемых материалах, товарах. Специалист по кадрам выполняет работу по подбору персонала, обеспечивает кадровый учет – прием, увольнение, перевод.

Главный инженер отвечает за функционирование всего оборудования-систем очистки воды, насосов и т.д., обеспечивает возможность непосредственного предоставления услуг населению. В его подчинении находятся слесари, электромонтеры, слесари-сантехники, лаборанты, рабочий по обслуживанию зданий и сооружений. Рассмотрим динамику показателей численности в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика показателей движения персонала

	2016	2017	2018	Отклонение, %		
				базовое 2018/2016	цепное 2017/2016	цепное 2018/2017
Среднесписочная численность	43	42	43	0,00%	-2,33%	2,38%
на начало года, чел	42	42	43	2,38%	0,00%	2,38%
принято за год, чел	9	6	3	-66,67%	-33,33%	-50,00%
уволено за год, чел	9	5	3	-66,67%	-44,44%	-40,00%
Коэффициент приема	20,93%	14,29%	6,98%	-66,67%	-31,75%	-51,16%
Коэффициент выбытия	20,93%	11,90%	6,98%	-66,67%	-43,12%	-41,40%
Фонд оплаты труда, всего	5 293 014,18	5 775 955,76	6 960 770,87	31,51%	9,12%	20,51%
в т.ч. от приносящей доход деятельности	2 989 669,71	3 155 078,85	3 130 320,87	4,70%	5,53%	-0,78%
ФОТ на 1 сотрудника	123 093,35	137 522,76	161 878,39	31,51%	11,72%	17,71%
Доход на 1 рубль заработной платы	2,21	2,28	2,13	-3,98%	3,16%	-6,92%

Среднесписочная численность на предприятии стабильна. В 2017 году среднесписочная численность составила 42 человека. Коэффициент приема и выбытия ежегодно сокращается. В 2016 году было уволено и принято 9 человек, в 2017 году – уволено 5 человек, принято 5 человек, в 2018 году – принято и уволено 3 человека. Если в 2016 году коэффициенты составляли более 20%, то в 2018 году – около 7%.

Основные причины ухода персонала.

- низкий заработок (80%);
- большой объем работы (2%);
- отсутствие карьерного роста (3%)
- недостаточная мотивация персонала (10%);
- прочие причины (5%) – далеко от дома, неподходящий график; неинтересная работа; надоело и т.д.

Представим результаты в виде диаграммы (рисунок 9):



Рисунок 9 – Структура причин ухода увольнения с работы, %

Динамика ФОТ представлена на рисунке 10.

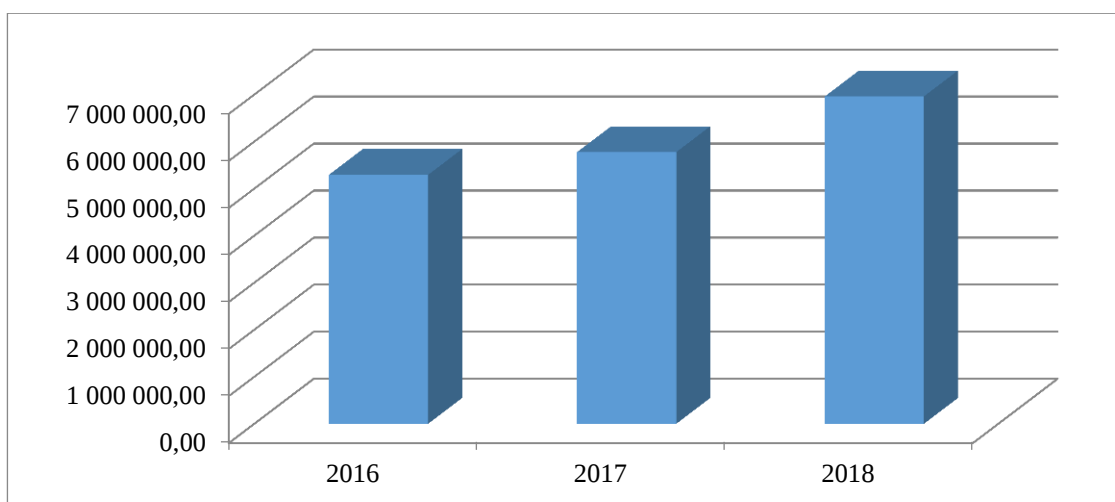


Рисунок 10 – Динамика ФОТ на предприятии, рублей

Фонд оплаты труда складывается из средств учредителя и средств от приносящей доход деятельности. ФОТ на 1 сотрудника стабильно растет – на 11,72% в 2017 году, на 17,71% - в 2018 году по сравнению с 2017 годов. Следует обратить внимание, что ФОТ на предприятии состоит из двух частей – базовой и дополнительной – из приносящей доход деятельности.

Рассмотрим структуру ФОТ по годам на рисунке 11.

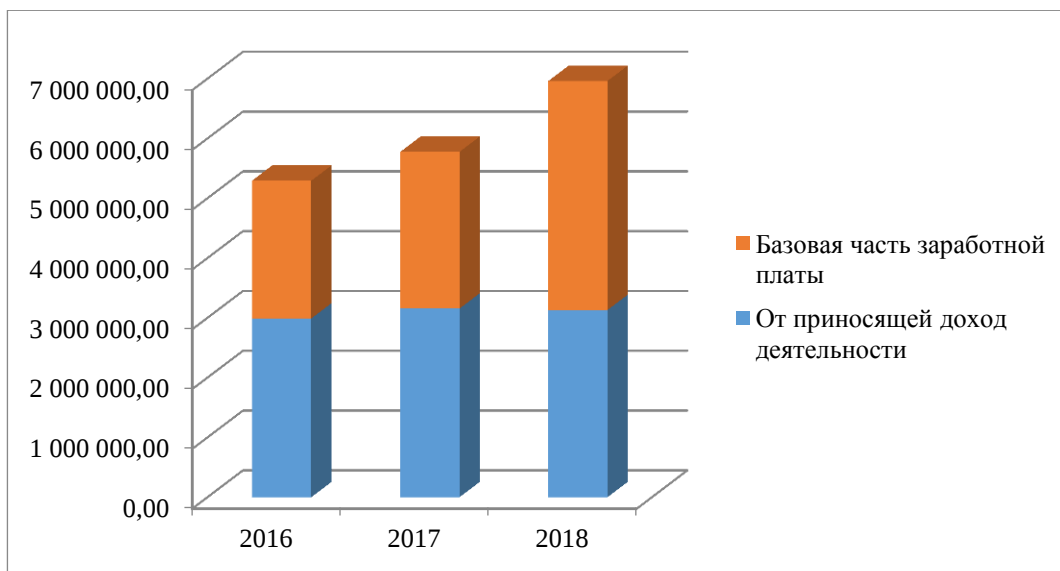


Рисунок 11 – Динамика структуры ФОТ на предприятии, рублей

В 2016 году доля дополнительных выплат в ФОТ от приносящей доход деятельности превышает базовую часть, в 2018 году ситуация полностью изменилась. Доля базовой части превышает дополнительную часть.

Совокупный доход на 1 рубль заработной платы снижается неравномерно: растет в 2017 году и падает в 2018 году. Рассмотрим динамику ФОТ на рисунке 12.

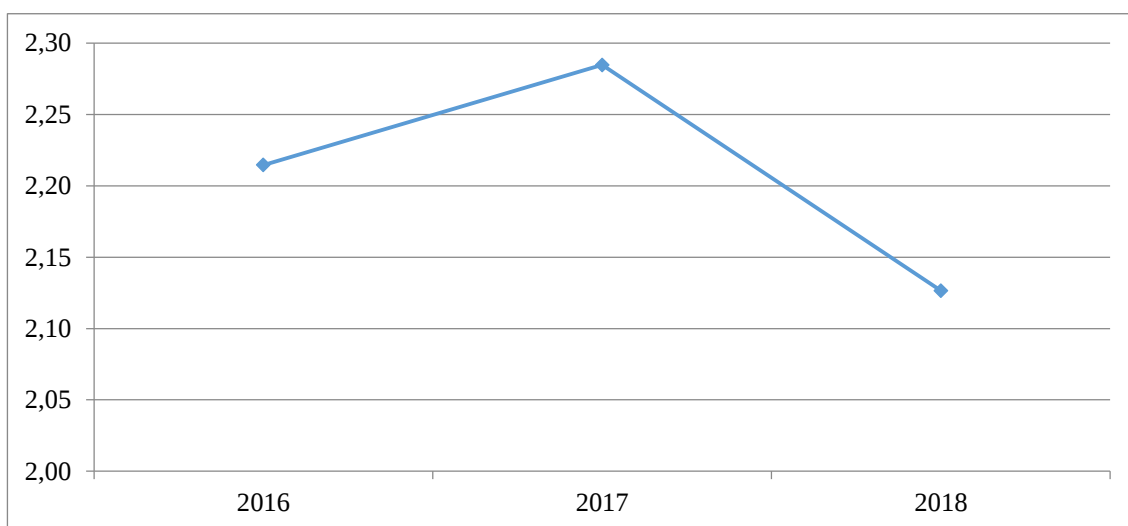


Рисунок 12 – Динамика ФОТ на 1 рубль выручки предприятия

Фонд оплаты труда в целом в 2017 году растет на 9,12%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом растет на 20,51%.

В системе стимулирования работников предприятия МАУ «Атлант» заработная плата и стимулирующие выплаты занимают основное место.

Основное правило, обеспечивающее эффективность предприятия, должно обеспечивать опережающий рост производительности труда над ростом заработной платы. При организации заработной платы, руководству следует соблюдать ряд принципов:

- 1) заработная плата должна соответствовать результатам работы и ее качеству;
- 2) наемный рабочий должен быть материально заинтересован в конечном результате работы;
- 3) система начисления заработной платы должна быть понятной для работников.

Положение об оплате труда работников МАУ «Атлант, утвержденного приказом директора МАУ «Атлант» №56 от 31.12.2015 года и согласованного с руководителем УСР.

Согласно Положению об оплате заработная плата работников состоит из должностного оклада, компенсационных и стимулирующих выплат.

Размеры и условия назначения выплат компенсационного характера устанавливаются коллективным договором, соглашениями, трудовым законодательством. Работникам может выплачиваться материальная помощь за счет экономии фонда оплаты труда.

К стимулирующим выплатам отнесены:

- 1) ежемесячная надбавка за интенсивность и напряженность работы (устанавливается на год) не превышает 100% от должностного оклада;
- 2) за классность водителям (1 класс – 25% от оклада, 2 класс – 10% от оклада);
- 3) единовременная премия за выполнение особо важных и сложных заданий не превышает 100% от должностного оклада;

4) молодым специалистам не старше 35 лет в течение первых 3-х лет – до 50% от должностного оклада;

5) надбавка за оказание Учреждением платных услуг не превышает 100%;

6) ежемесячная премия за высокое качество предоставления муниципальных услуг. Конкретный размер премии может определяться как % к должностному окладу, так и в абсолютном размере.

Распределение средств от предпринимательской деятельности на стимулирующие выплаты устанавливаются в соответствии с коллективным договором и локальными документами.

Директору Учреждения Положением об оплате труда предусмотрено:

- ежемесячная надбавка за интенсивность и напряженность (устанавливается на год) - не превышает 100% от должностного оклада;

- ежемесячная надбавка за организацию работы по оказанию платных услуг в размере от 5% ежемесячной суммы денежных поступлений, но не более 2-х должностных окладов;

- ежемесячная премия за качество и эффективность деятельности по результатам работы – не превышает 100% от должностного оклада;

- единовременная премия за выполнение особо важных и срочных заданий, высокие показатели деятельности Учреждения, размер которой не превышает 100%;

- материальная помощь в размере должностного оклада за счет средств из экономии фонда оплаты труда и от приносящей доход деятельности в случае: лечения, смерти близких родственников, обстоятельств, повлекших причинение вреда или утрату имущества, бракосочетания, рождения ребенка, юбилейные даты, к отпуску. Материальная помощь выплачивается по каждому из оснований.

На основании статьи 190 Трудового кодекса РФ (далее – ТК РФ) в Учреждении утвержден Порядок внутреннего трудового распорядка (приказ от 20.06.2016) и коллективный договор, принятый на общем собрании работников

(от 18.11.2016 года), и распространяющий свои нормы на период 2016-2019 годов. Коллективным договором предусмотрены работникам следующие гарантии и компенсации:

- премирование в размере 1000 рублей к праздникам 8 марта (женщинам) и 23 февраля (мужчина);
- по заявлению оказание материальной помощи в размере 5000 рублей в связи со смертью близких, тяжелого материального положения, рождения ребенка, свадьбы работника;
- единовременная выплата в размере 2000 рублей к юбилейным датам 50, 55, 60 –летие и т.д.;
- единовременная выплата в размере одного должностного оклада при выходе на пенсию работника, отработавшего не менее 5 лет в МАУ «Атлант»;
- ежемесячная выплата в размере 20% работникам, награжденным правительственными, государственными и ведомственными наградами в области физической культуры и спорта;
- дополнительный отпуск до 5 календарных дней для работников с ненормированным рабочим днем (директор, главный бухгалтер, заместитель директора, главный инженер).

Подбор персонала в МАУ «Атлант» осуществляется для определения соответствия работника вакантной должности. В МАУ «Атлант» на каждую должность есть должностные инструкции, которые разработаны согласно выполняемому функционалу по каждой позиции. Потребность в найме персонала определяется руководителем и основано на увеличении объемов работы. Хотя штатное расписание стабильно в течение трех исследуемых лет, в случае существенного увеличения объемов работ, руководитель выходит на учредителя предприятия с предложением о расширении штата и обоснованием данной необходимости. На сегодняшний момент, подобной необходимости нет. В МАУ «Атлант» не предусмотрено долгосрочное кадровое планирование. При появлении вакансии объявляется конкурс на вакантную должность.

Внешние источники, которые используются при подборе персонала:

– учебные заведения г.Жигулевска и г.Тольятти разного уровня подготовки;

– коммерческие учебные центры;

– посреднические компании по поиску и подбору сотрудников;

– центры занятости города;

– свободный рынок труда.

Данные по источникам подбора представлены в таблице 15. Как видно из таблицы 15, использование существующих источников подбора персонала достаточно низкое (только «Из рук в Руки», «Работа для Вас», данные службы занятости).

Таблица 15 – Источники внешнего подбора персонала, используемые на предприятии

№	Источники внешнего подбора	2016	2017	2018
1	Кадровый резерв	1	2	-
2	Из рук в руки	4	3	2
3	Работа для Вас	0	1	1
4	Служба занятости	3	-	-
5	Поиск через интернет кандидатов	1	-	-
6	Размещение бесплатных вакансий	-	-	-
7	Размещение платный вакансий	-	-	-

Поиск кандидата начинается с размещения объявления в местных СМИ. Имеющийся персонал предприятия также может участвовать в конкурсе. Внутренний подбор кадров на предприятии используется неэффективно.

Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются:

– перемещение сотрудника из одного подразделения в другое, причем оно это может проходить с переобучением или без него;

– перемещение сотрудника на более высокий уровень (обычно, с получением дополнительной квалификации);

– создание новой функциональной роли сотруднику на прежнем рабочем месте.

В МАУ «Атлант» не проводится в должной мере обучение персонала с целью продвижения и карьерного роста, что является одной из причин

увольнения с предприятия. Процедура отбора персонала в МАУ «Атлант» содержит этапы, представленные в таблице 16.

Таблица 16 – Процедура отбора персонала в МАУ «Атлант»

Этапы	Содержание по процедуре	Факт
1 этап	беседа с сотрудником отдела кадров (лично или по телефону)	Из-за недостатка кадров производится краткий звонок по телефону
2 этап	заполнение предварительной анкеты о потенциальном сотруднике	Обычно второй этап совмещается с третьим. В случае необходимости высылается электронная версия анкеты к заполнению.
Этапы	Содержание по процедуре	Факт
3 этап	по итогу 1 и 2 приглашают на собеседование с директором	К директору приглашаются отобранные специалистом по кадрам кандидаты
4 этап	принятие решения о приеме на работе	Решение принимает руководитель. Профессиональные качества оцениваются слабо
Подготовка	На этом этапе специалист по кадрам рассказывает вновь принятому сотруднику о предприятии, структуре, подготавливает его психологически, настраивает на знакомство с остальными сотрудниками предприятия	Совмещается с «Представление»
Представление	Сотрудник отдела кадров знакомит нового сотрудника с остальными сотрудниками предприятия, с организацией служебных помещений, объясняет функции и задачи каждого сотрудника на предприятии	
Теоретическое обучение	Новому сотруднику рассказывают теоретические аспекты выполняемой работы, особенности функционала, требования инструкций, положений и т.д.	Зачастую новый сотрудник приходит на вакантную должность. Сотрудник, который мог бы передать функционал, уже уволился. В должностных инструкциях представлена общая информация, рабочие инструкции отсутствуют. Теоретическая подготовка не проводится, куратор не назначается. Новому сотруднику приходится самостоятельно разбираться в работе, что ведет к ошибкам
Практическое обучение	Новый сотрудник под надзором куратора практически выполняет свой функционал на новом рабочем месте. Наставник контролирует выполнение должностных обязанностей	

В организации формируется кадровый резерв, даже если в данный момент вакансии нет, но кандидат прошел успешно все этапы, его включают в

базу потенциальных сотрудников, куда обращаются при образовании вакансии. Наличие кадрового резерва позволяет экономить время при образовании вакансии на поиск необходимого кандидата. Как уже упоминалось выше 95% сотрудников подобраны из внешних источников, хотя на внутренний подбор персонала требуется значительно меньше сил и времени. Продвижение по службе сотрудников усиливает привязанность сотрудников к предприятию, улучшает моральный климат, играет стимулирующую роль.

Следует обратить внимание, что в организационной структуре предприятия предусмотрена одна вакансия специалиста кадровой службы. В должностную инструкцию данного сотрудника входит широкий перечень функций, как по подбору и обучению персонала, так и по осуществлению текущей работы: оформление приема, увольнения, отпусков, декретных отпусков, больничных и т.д. Перечень функций не позволяет одному сотруднику обеспечивать качество как текущей работы, так и качество подбора и обучения персонала. Для качественного выполнения функций кадровой и HR службы в штате учреждения должно быть по оценке руководителя минимально 2 человека: один человек, специализирующийся на оперативном учете кадров; второй человек – на подборе персонала, работе с образовательными учреждениями города, обучении персонала и т.д.

Отдельно следует отметить, что в части обслуживающего персонала, который постоянно работает на предприятии, нет постоянной необходимости, т.е. его можно привлекать на временной основе.

Таким образом, подводя итог анализа подбора персонала в МАУ «Атлант», можно отметить следующие положительные черты:

1. Имеется отдельный специалист, занимающийся ведением кадрового дела и подбора персонала;
2. Данный сотрудник работает на предприятии более 7 лет.
3. Текучесть кадров низкая;
4. Профессиональный состав стабилен
5. Среднесписочная численность стабильна

6. Общий ФОТ растет

Если рассматривать в целом результаты деятельности МАУ «Атлант», то можно отметить:

1. Рост выручки на одного сотрудника
2. Наличие премиальной части
3. Разработанная мотивационная политика

Рассматривая проблемы подбора персонала на МАУ «Атлант» можно отметить:

1. Единственный сотрудник, который занимается и оперативным учетом и подбором персонала;
2. Нехватка времени на полное соблюдение утвержденной процедуры подбора персонала. Отсутствие регулирующих документов по подбору персонала;
3. Низкое использование существующих источников подбора персонала (только «Из рук в Руки», «Работа для Вас», данные службы занятости);
4. Низкие зарплаты приводят к привлечению низкоквалифицированных специалистов и текучести кадров (7% по 2018 году), отсутствие системы обучения имеющегося персонала и карьерного роста.
5. Неэффективное использование части персонала (отсутствие необходимости полноценной штатной единицы (слесарь-сантехник, мастер по обслуживанию).

3. Разработка мероприятий по совершенствованию подбора персонала организации на основе аутсорсинга в МАУ «Атлант»

3.1 Мероприятия по совершенствованию подбора персонала на основе аутсорсинга

Наиболее часто на аутсорсинг в муниципальных предприятиях передают бухгалтерские и юридические услуги. Однако при анализе была определена проблема нехватки специалистов кадровой службы для эффективного подбора персонала, обеспечения учета движения кадров и организации обучения кадров.

В организации один сотрудник, занимающийся кадрами. Оклад данного сотрудника составляет 6303 рублей в месяц, с учетом премиальной части из собственных доходов общая ежемесячная выплата составляет 13 359,58 рублей. Эффективность привлечения сторонней организации для выполнения данной функции будет значительно дороже, но более эффективно и будет охватывать более широкий спектр услуг. В ходе анализа мы определили, что один сотрудник успевает вести оперативный учет кадров, при этом не оперативно предоставляя требуемые справки и отчеты. Ежегодно меняется трудовое законодательство, возлагая дополнительные обязанности на данного сотрудника по составлению и предоставлению дополнительных отчетов и форм. При этом незакрытыми участками остаются именно подбор персонала, обучение сотрудников, обеспечение повышения квалификации. Стоимость услуг аутсорсинга данного направления – оперативный учет, рекрутинг, обучение – составляет 15 -20 тысяч рублей, в зависимости от общей суммы договора аутсорсинга, компании аутсорсера и срока договора. Таким образом, цена услуг аутсорсинга превышает собственные затраты, но обеспечивает повышение качества услуг. Для решения данной проблемы, переход на аутсорсинг необходимо проводить комплексно по ряду должностей, предусмотренных штатным расписанием МАУ «Атлант».

Как говорилось ранее, на аутсорсинг в муниципальном автономном учреждении могут быть переданы непрофильные виды деятельности, такие как бухгалтерские услуги, охрана, уборка помещений и территории, обслуживание зданий, транспортные услуги, стирка, организация питания и т.д.

В МАУ «Атлант» должностями, которые могут быть переданы на аутсорсинг, должны стать: специалист по кадрам - 1, главный бухгалтер - 1, бухгалтер - 1, уборщик служебных помещений – 7, а также должности, необходимость которых непостоянная: рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий - 1; электромонтер – 1, слесарь по ремонту тепловых пунктов – 4, дворник – 2, слесарь-сантехник – 1.

Процедура, которую необходимо соблюдать при передаче части функций на аутсорсинг, заключается в следующем:

1. Определение участков, которые нуждаются в оптимизации;
2. Определение возможности передачи данных функций на аутсорсинг;
3. Анализ возможных рисков аутсорсинга;
4. Определение эффективности аутсорсинга;
5. Проведение тендеров среди возможных компаний аутсорсинга;
6. Заключение договора;
7. Исполнение договора.

Участки, которые можно передать на аутсорсинг, определены выше. Все они относятся к отчуждаемым – т.е. могут быть переданы сторонней компании на аутсорсинг.

Решающее слово имеет учредитель – в нашем случае - администрация городского округа.

Выбор компании аутсорсера происходит в данном случае через открытый конкурс – тендер.

Этап заключения договора – очень ответственный и требует серьезной проработки. В условиях договора надо отразить все основные условия, четко прописать ответственность, обязанности. При заключении договора следует

учитывать, что можно передать функции на аутсорсинг полностью или частично.

Так, в целом применение аутсорсинга имеет ряд преимуществ.

Повышение качества услуг, так как профессиональные провайдеры аутсорсинговых услуг имеют большой штат высококвалифицированных кадров в различных сферах. Стабильность предоставления услуг: на время болезни или отпуска услуги предоставляются без снижения качества или объема услуг. Использование профессионального программного обеспечения, банк-клиента, или расходных материалов.

В затраты, которые снизятся или совсем ликвидируются, можно включить расходы на содержание рабочего места, мебель, канцелярские товары, расходы на обучение и повышение квалификации, доплаты другому сотруднику на время отпуска и т.д. При использовании аутсорсинга снижаются финансовые и административные риски: в случае начисления каких-то налоговых штрафов компания-аутсорсер несет ответственность за возникшие ошибки. Ниже, на рисунке 13 представлена новая организационная схема МАУ «Атлант», которая сложится после внедрения аутсорсинга.

При заключении договора аутсорсинга, прямое подчинение компании аутсорсера будет руководителю, однако линейные руководители, отвечающие за те или иные участки также будут иметь зону влияния и ответственности в отношениях с аутсорсинговой компанией.

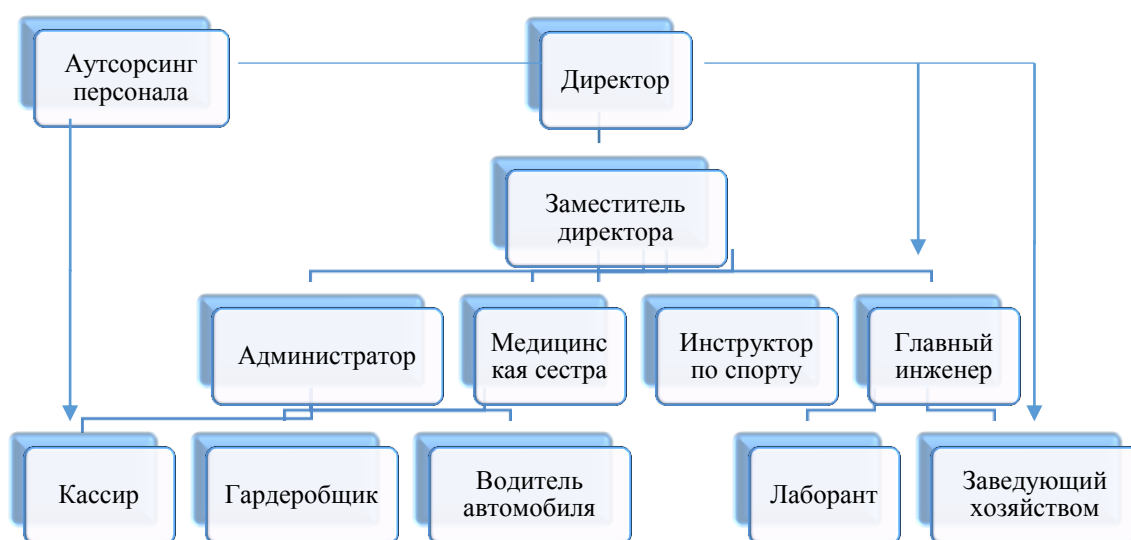


Рисунок 13 – Организационная структура предприятия после применения аутсорсинга

Рассмотрим в таблице 17 возможности и риски по каждой передаваемой штатной единице.

Таблица 17 – Возможности и риски при передаче работ на аутсорсинг

Должность	Возможности	Риски	Комментарий
Специалист по кадрам	Повышение качества услуг; сокращение штата; расширение сферы деятельности по кадровому учету, подбору и рекрутингу, повышению обучения сотрудников и т.д.(цель предприятия)	банкротство компании-аутсорсера; отсутствие квалифицированного рынка бухгалтеров - аутсорсеров в бюджетной сфере; отсутствие	большая экономия на затратах на содержание данного отдела, высокое и актуальное качество имеющейся информации, профессионального уровня, снижение риска выставления штрафов, отсутствие рынка аутсорсинга для бюджетной сферы (специфика бухучета и кадрового дела)
Бухгалтерский учет	Повышение качества услуг; сокращение штата; снижение затрат на повышение квалификации и/или дополнительное обучение, на улучшение условий труда (оборудование рабочего места); перекладывание риска, связанного с бухгалтерской деятельностью, на аутсорсера,	наработанной нормативной базы; не качественное выполнение согласованных условий договора аутсорсинга	

Продолжение таблицы 17

Должность	Возможности	Риски	Комментарий
Уборщик служебных помещений	оптимизация затрат; применение профессиональных средств для уборки, специального оборудования, повышение ответственности, предоставление качественных услуг	неисполнение договора; банкротство компании-аутсорсера; развивающийся рынок данных услуг; отсутствие сотрудника на рабочем месте при высокой срочности оказания услуг	Возможна более высокая стоимость предоставления услуги по сравнению с вакансией в штате. Часто требуется постоянное нахождение специалиста на рабочем месте, что можно отрегулировать грамотно составленным графиком
рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий; электромонтер, слесарь по ремонту тепlopунктов, слесарь-сантехник.	работа не на постоянной основе (возможно, дежурный специалист); предоставление качественных услуг; снижение затрат на содержание и обслуживание оборудования; оптимизация численности.	банкротство компании-аутсорсера; неисполнение договора; отсутствие исполнителя в случае срочной необходимости.	В случае непредвиденной ситуации необходимо, чтобы работник компании-аутсорсера находился в пределах учреждения для быстрого реагирования.
дворник	использование специального оборудования, экономия на численности, оптимизация затрат.	банкротство компании-аутсорсера; неисполнение договора; неразвитый рынок данного вида услуг.	Неразвитый рынок дворников, высокие цены.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятий следует оценить качественный и количественный результат перехода на аутсорсинг. Принятие решения должно учитывать, как ценовую экономию, так и другие результаты использования аутсорсинга.

Проведем анализ средств, которые тратятся в течение года на выплату заработной платы, содержание персонала и прочие затраты. Для начала рассмотрим неколичественные эффекты от комплексного перевода части персонала на аутсорсинг (таблица 18).

Таблица 18 – Качественный эффект от комплексного перевода части персонала на аутсорсинг

Вид перевода	Качественный эффект
Перевод подбора персонала на аутсорсинг	1. Разработка альтернативной, более эффективной системы подбора персонала профессиональными рекрутерами 2. Использование максимально широких внешних баз подбора персонала 3. Использование профессиональных методов и методик подбора персонала 4. Полное соблюдение установленной процедура подбора персонала 5. Формирование базы потенциальных сотрудников
Учет движения персонала:	1. Максимально быстрое реагирование на запросы сотрудников и руководства 2. Полное и точное соблюдение законодательства в вопросах организации труда 3. Разработка стратегии внутренних перемещений персонала 4. Составление программы обучения персонала 5. Обучение и повышение квалификации персонала
По кадрам	1. Повышение зарплаты штатного персонала 2. Повышение удовлетворенности сотрудников
В целом при использовании аутсорсинга	1. Повышение уровня качества оказанных услуг; 2. Выведение непрофильных операций из деятельности предприятия 3. Сокращение времени на оказание услуг (с 5 дней до 1 рабочего дня) 4. Постоянное сопровождение организации (без отпусков, больничных и т.д) 5. Экономия ресурсов 6. Возможность сдачи в аренду освободившихся помещений (56 кв.м)

Количественную эффективность можно посчитать через ряд показателей:

1. Экономия от перехода на использование аутсорсинга. Чтобы оценить данный показатель необходимо сравнить количество средств, затрачиваемое на выполнение функций собственными сотрудниками с затратами на использование аутсорсинга.

2. Рост заработной платы сотрудников в штате. Здесь следует определить процент прироста выплат сотрудникам за счет полученной экономии.

3. Эффективность применения аутсорсинга характеризуется отношением затрат на оказания услуг своими силами к затратам на предоставления услуг через аутсорсинг. Отношение должно быть более единицы. Рассмотрим показатель эффективности. Для этого в таблицу 19 сведем расходы на выполнение данных функций своими силами.

Таблица 19 – Расчет затрат по функциям, которые могут быть переданы на аутсорсинг

Показатель	Всего по предприятию	К передаче на аутсорсинг
Общий ФОТ	6 960 770,87	2 933 548,93
окладная часть:	3 291 456,00	1 387 152,00
базовая премия	538 994,00	227 153,76
Дополнительная премия из приносящей доход деятельности	3 130 320,87	1 319 243,17
Налоги и взносы из ФОТ	2 116 074,34	891 798,88
Расходные материалы (ПО, канцтовары, средства для уборки и т.д)	206 353,19	99 049,53
Расходы на обучение	42 485,54	21 242,77
Расходы на содержание рабочего места	74 010,85	22 203,26
Итого:	9 399 694,79	3 967 843,36

Таким образом, затраты по функциям, которые можно передать на аутсорсинг составят 3 967 843,36 рублей. Рассчитаем затраты, которые будет нести компания при передаче функций на аутсорсинг в таблице 20.

Таблица 20– Расходы на аутсорсинг

№	Функции	Стоимость услуг в месяц	Стоимость услуг в год	Комментарий
1	Бухгалтерия, кадры	80 000,00	960 000,00	Входит комплексный функционал бухгалтерского и налогового учета, кадрового сопровождения, рекрутинга, обучения

Продолжение таблицы 20

2	Содержание и обслуживание	66 600,21	799 221	Дежурные специалисты в любое время: слесари, мастера по обслуживанию зданий и т.д. Сопровождение и обслуживание по согласованному графику
3	Уборка помещений и территории	106 908,00	1 282 896	Ежедневная уборка помещений и территории
	ИТОГО		3 042 117	

Таким образом, экономия от выведения перечня услуг на аутсорсинг будет равна $3\,967\,843,36 - 3\,042\,117 = 925\,726,36$ рублей в год.

Эффективность составит: $3\,967\,843,36 / 3\,042\,117 = 1,30 > 1$

Следовательно, услуги аутсорсера в данном случае будет экономически выгодны. В таблице 21 представлен рост заработной платы за счет экономии. Баланс предприятия закрывается с нулевым сальдо – т.е. все средства – заработанные самостоятельно или выделенные собственником – администрацией г.Жигулевска – должны быть освоены внутри финансового периода. Средства, сэкономленные на аутсорсинге могут быть направлены на дополнительное стимулирование штатных сотрудников. Прирост ежемесячных выплат штатным сотрудникам составит 22,99%, что положительно скажется на удовлетворенности условиями труда, мотивацией, снизит текучесть кадров на предприятии.

Таким образом, можно отметить, что и по качественным характеристикам, и в количественном выражении предложенная схема перехода на аутсорсинг возможна к применению в МАУ «Атлант». Кроме экономии средств, использование аутсорсинга позволяет повысить удовлетворенность работников в организации, организовать, разработать и внедрить эффективную систему подбора и управления персоналом.

Таблица 21 – Расчет нового уровня зарплаты с дополнительными выплатами из сэкономленных средств

№ п/п	Должность	Количество	Оклад	Окладная часть	Базовая премиальная часть	Дополнительная премиальная часть	Общие выплаты в год	Зарплата в месяц	Дополнительное распределение экономии	Зарплата в месяц с доп. выплатами
1	Директор	1	10 206,00	122 472,00	20 055,46	116 476,31	259 003,78	21 583,65	59 536,48	26 545,02
2	Заместитель директора	1	9 185,00	110 220,00	18 049,13	104 824,12	233 093,25	19 424,44	53 580,50	23 889,48
3	Главный инженер	1	9 185,00	110 220,00	18 049,13	104 824,12	233 093,25	19 424,44	53 580,50	23 889,48
4	Завед. хозяйством	1	6 391,00	76 692,00	12 558,74	72 937,50	162 188,24	13 515,69	37 281,76	16 622,50
5	Медицинская сестра	2,5	6 333,00	189 990,00	31 111,91	180 688,93	401 790,84	13 393,03	92 358,55	16 471,65
6	Кассир	2,5	5 821,00	174 630,00	28 596,62	166 080,89	369 307,51	12 310,25	84 891,70	15 139,97
7	Инструктор по спорту	8	6 303,00	605 088,00	99 086,48	575 465,57	1 279 640,05	13 329,58	294 147,32	16 393,62
8	Администратор	2,5	6 303,00	189 090,00	30 964,53	179 832,99	399 887,52	13 329,58	91 921,04	16 393,62
9	Гардеробщик	2,5	5 821,00	174 630,00	28 596,62	166 080,89	369 307,51	12 310,25	84 891,70	15 139,97
10	Лаборант	1	6 303,00	75 636,00	12 385,81	71 933,20	159 955,01	13 329,58	36 768,41	16 393,62
11	Водитель автомобиля	1	6 303,00	75 636,00	12 385,81	71 933,20	159 955,01	13 329,58	36 768,41	16 393,62
ИТОГО:		24		1 904 304,00	311 840,24	1 811 077,70	4 027 221,94	15 025,46	925 726,36	18 479,32

Заключение

Проанализировав вопрос о возможной эффективности вывода несвойственных функций в МАУ «Атлант» на аутсорсинг, а также использования аутсорсинга при подборе персонала, можно сделать вывод, что передача на аутсорсинг целесообразна только в комплексе. При передаче на аутсорсинг только функции подбора персонала полученные значения продемонстрировали существенный рост затрат при росте рисков.

Комплексное внедрение аутсорсинга для ряда должностей позволит сократить штатную численность персонала до 24 человек, обеспечить качественное выполнение функций, получить экономию, повысить удовлетворенность персонала и снизить текучесть кадров.

Отдельное внимание следует уделить подбору компании - аутсорсера. Проведение выбора в несколько этапов даст возможность всесторонне аутсорсера. При помощи тендеров и конкурса можно определить надлежащее качество и спектр предоставляемых по договору аутсорсинга услуг. Тендер (открытые торги) позволит снизить цену на услуги, что приведет к дополнительной экономии.

По подбору и учету персонала предприятие получит:

1. Расширение спектра услуг
2. Использование широкого спектра внешних источников
3. Использование профессиональных методов и методик подбора и оценки кандидатов
4. Сокращение времени на выполнение запросов руководителя и персонала
5. Организация и процедурное оформление документов, регламентирующих взаимоотношения с персоналом
6. Организация внутреннего обучения, что может приводить к карьерному росту

7. Повышение заработной платы, и, как следствие, удовлетворённости персонала.

Полученная экономия будет потрачена на дополнительное премирование сотрудников, что приведет к увеличению зарплаты на 22%.

При заключении договора необходимо будет прописать все функции, которые должны оказываться по аутсорсингу, их периодичность, методы контроля со стороны Заказчика – администрации г.Жигулевска. Также в договоре необходимо указать, что в случае проверок – представитель аутсортера должен находиться на территории предприятия для быстрого реагирования на запросы проверяющих органов. В случае предъявления со стороны проверяющих органов штрафных санкций компания аутсорсер полностью компенсирует их МАУ «Атлант».

Таким образом, можно отметить, что в нашем конкретном случае передача на аутсорсинг только функции подбора персонала будет неэффективна. Если же подойти к возможности аутсорсинга комплексно, то это даст значительную экономию, повышение эффективности, что отразится в качественных и количественных показателях.

Список используемой литературы

1. Федеральный закон «Об автономных учреждениях» от 03.11.2006 N 174-ФЗ [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/ (дата обращения: 20.04.2019г.)
2. Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» N 161-ФЗ [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/ (дата обращения: 20.04.2019г.)
3. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента [Текст] / 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра. 2009 320 с.
4. Антипина, В. Аутсорсинг: путь к успеху! [Электронный ресурс] – Режим доступа - <http://hr-portal.ru/blog/outsorsing-put-k-uspehu> (дата обращения: 17.04.2019г.)
5. Аутсорсинг – Пермь: [Электронный ресурс]: Уникальный сборник статей и информации об аутсорсинге. – Режим доступа - <http://os.pkrai.ru/outsorsing-v-regionax/outsorsing-perm/> (дата обращения: 17.04.2019г.)
6. Василенко, Л. А. Аутсорсинг - инновационная кадровая технология государственной службы [Текст]/ Л.А. Василенко. - М.: Наука, 2016. - 216 с.
7. Власенко М., Костян И. Договор аутсорсинга с точки зрения права / М. Власенко, И. Костян // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2018. – № 11.
8. Горнов П. Фемида и аутсорсинг [Текст]/ П. Горнов // Консультант. – 2018. – № 17
9. Дубинин, М.А. Аутсорсинг функций органов местного самоуправления [Текст]/ М.А. Дубинин, П.М. Советов // Экономические и

социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. –Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2018. – Вып. 44 – С. 67-72.

10. Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. Аутсорсинг [Текст]// Управление персоналом, Научная Книга. 2016г. 260 с.

11. Зацепа С. История аутсорсинга в России [Текст] / С.Зацепа // Бизнес-журнал. 2016г. № 5

12. Игнатьева А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов. [Текст]/ А.В. Игнатьев, М.М. Максимцов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2015. 157с.

13. Калмыкова А.Д. Муниципальный аутсорсинг в России: история и перспективы развития // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. I междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1. Режим доступа - sibac.info/sites/default/files/files/06_12_12/06.12.2011.pdf (дата обращения: 17.04.2019)

14. Концепция развития гражданского законодательства Российской Федерации (одобрена Советом при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства 7 октября 2009 г.) IV. Законодательство о вещных правах 11. Право оперативного управления имуществом, находящимся в государственной или муниципальной собственности // Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / ЗАО «Плюс Гарантия». (дата обращения: 13.04.2019г.)

15. Милькина И.В. Аутсорсинг в системе государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] Режим доступа - <https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-v-sisteme-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya> (дата обращения: 29.04.2019)

16. Морозова А.Д.(Калмыкова А.Д.) Аутсорсинг персонала — новый институт гражданского права [Текст] /А.Д. Морозова // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития государства и права России» 30-31 марта 2017 года. Т.2

17. Одегов, Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом. Учебник и практикум [Текст] / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. – М.: Юрайт, 2014. – 390 с.
18. Петренко, И. Схема передачи процессов на аутсорсинг. Пошаговая инструкция [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://blog.ucmsgroup.ru/scheme-of-transferring-the-processes-to-outsourcing/> (дата обращения: 13.04.2019г.)
19. Приказ Департамента образования Администрации г. Перми от 26 февраля 2009 г. «Об утверждении отраслевой программы «Перевод несвойственных образовательному процессу функций на аутсорсинг».
20. Роскош М.В. Аутсорсинг как метод совершенствования организационных структур местных администраций / М.В Роскош // URL: <http://www.samoupravlenie.ru/45-02.php> (дата обращения: 17.04.2019г.)
21. Сафарова Е.Ю. Аутсорсинг в бюджетном учреждении [Электронный ресурс] URL: <https://vkaznu.ru/index.php?showtopic=10413>
22. Семибратов А.Ю. Аутсорсинг — дорога в будущее! [Текст] / А.Ю. Семибратов/ РегистрКонсалтинг Режим доступа: http://www.regcon.ru/jo/images/stories/ct_cemibratov_autcorcing.pdf
23. Структура и функции управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0003/>
24. Титов, В. И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / В. И. Титов. – М.: Эксмо, 2017 – 416 с.
25. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие /под ред. Сербиновского Б.Ю. , Самыгина С.М. - М.: «Приор», 2017- 450 с.
26. Хайруллина И.С. Проблемы внедрения аутсорсинга в российское здравоохранение [Текст]// Проблемы современной экономики – 2016 - №4 (32) – С. 19-24
27. Чагин К.Г. Аутсорсинг в государственных и муниципальных учреждениях [Текст]// Руководитель бюджетной организации. – 2016. – №3. – С. 56-62.

28. Шереметов П.В., Петухова С.В. Теория организации: учебное пособие [Текст]/ П.В. Шереметов, С.В. Петухова. 3-е изд., стер. М.: Омега-Л. 2008. 400 с.

29. Шестоперов А.М. Аутсорсинг как способ оптимизации административно-управленческих процессов в органах государственной власти (на примере ФАС России) [Текст]/ Национальный институт исследования проблем предпринимательства. Москва. 2017. 120 с.

30. Эффективность использования аутсорсинга для муниципальных детских садов и школ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/80/144/39384.php>

Финансово-хозяйственная деятельность МАУ «Атлант» за последние три года (2016, 2017, 2018)

Таблица - Структура баланса МАУ «Атлант»

	на 01.01.2017	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 01.01.2019 скорректированный по форме 2017 года
АКТИВ	506 572,41	752 588,85	67 770 363,21	260 798,73
I. Нефинансовые активы	30 079 606,94	28 506 553,15	63 268 276,77	27 147 145,14
II. Финансовые активы	-29 573 034,53	-27 753 964,30	4 502 086,44	-26 886 346,41
ПАССИВ	506 572,41	752 588,85	67 770 363,21	260 798,73
III. Обязательства	124 684,69	12 250,00	119 082 914,04	0,00
IV. Финансовый результат	381 887,72	740 338,85	-51 312 550,83	260 798,73

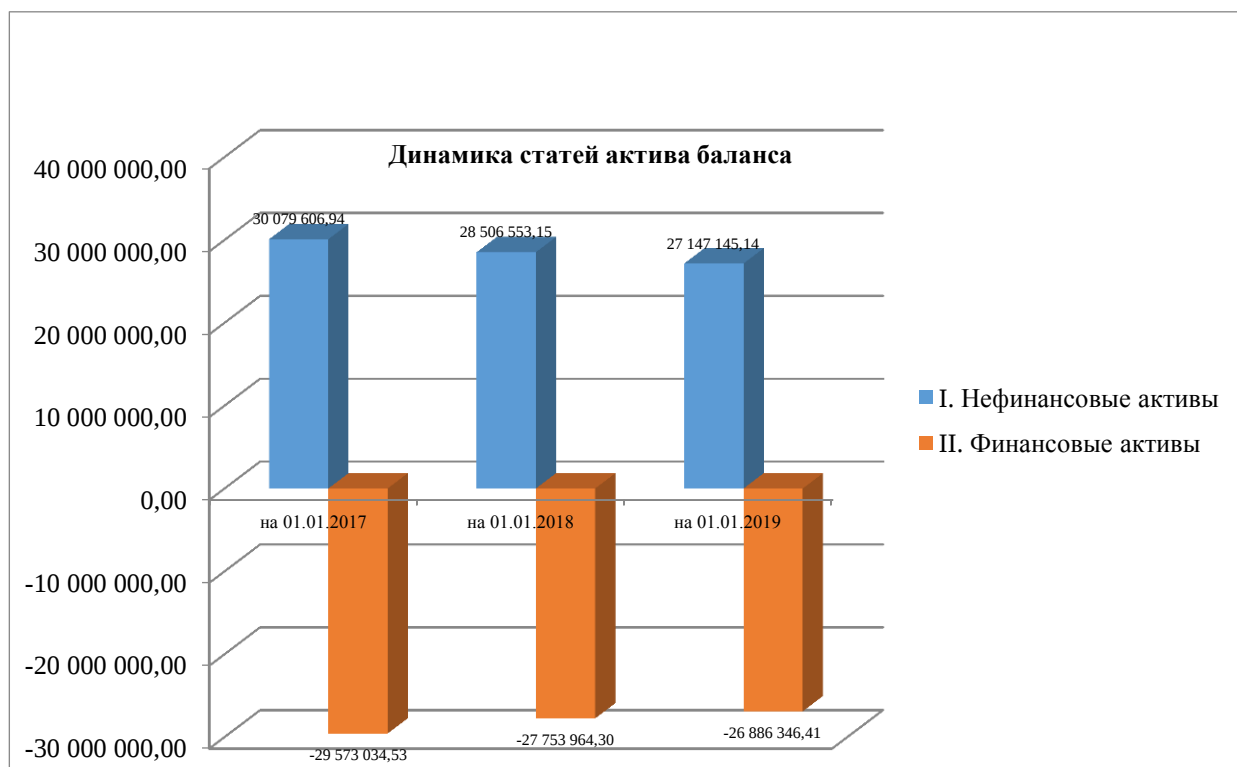


Рисунок – Динамика статей актива МАУ «Атлант» за три года

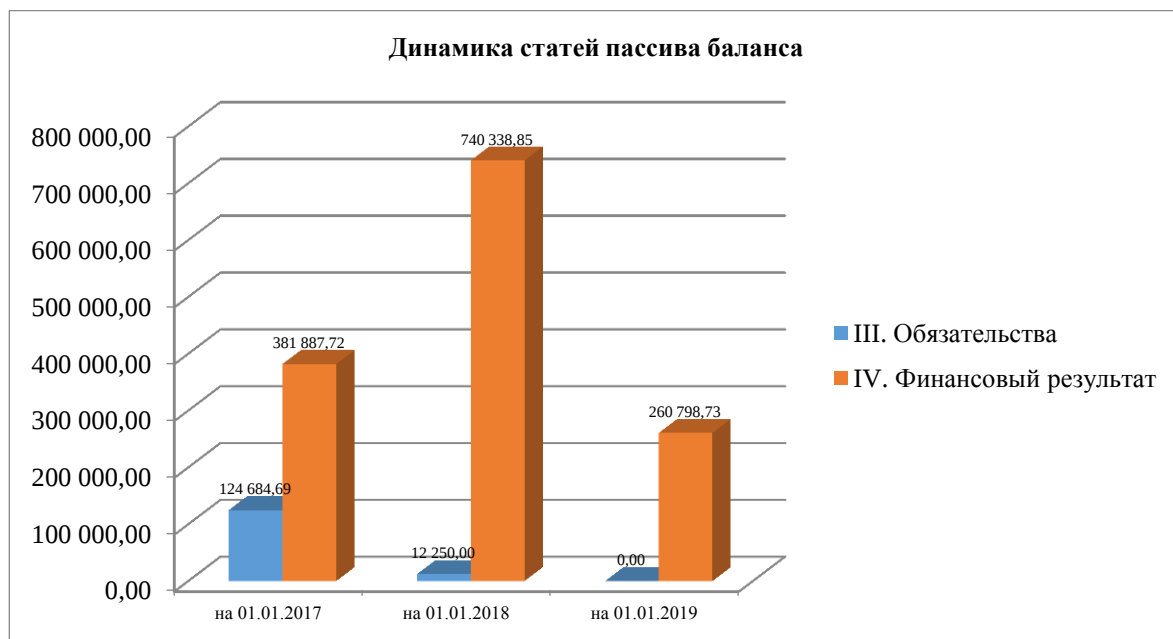


Рисунок – Динамика статей пассива МАУ «Атлант» за три года



Рисунок – Динамика остаточной стоимости основных фондов предприятия МАУ «Атлант» за три года

Сумма амортизации за год составляет примерно 1,6 млн.рублей.



Рисунок – Динамика обязательств МАУ «Атлант» за три года

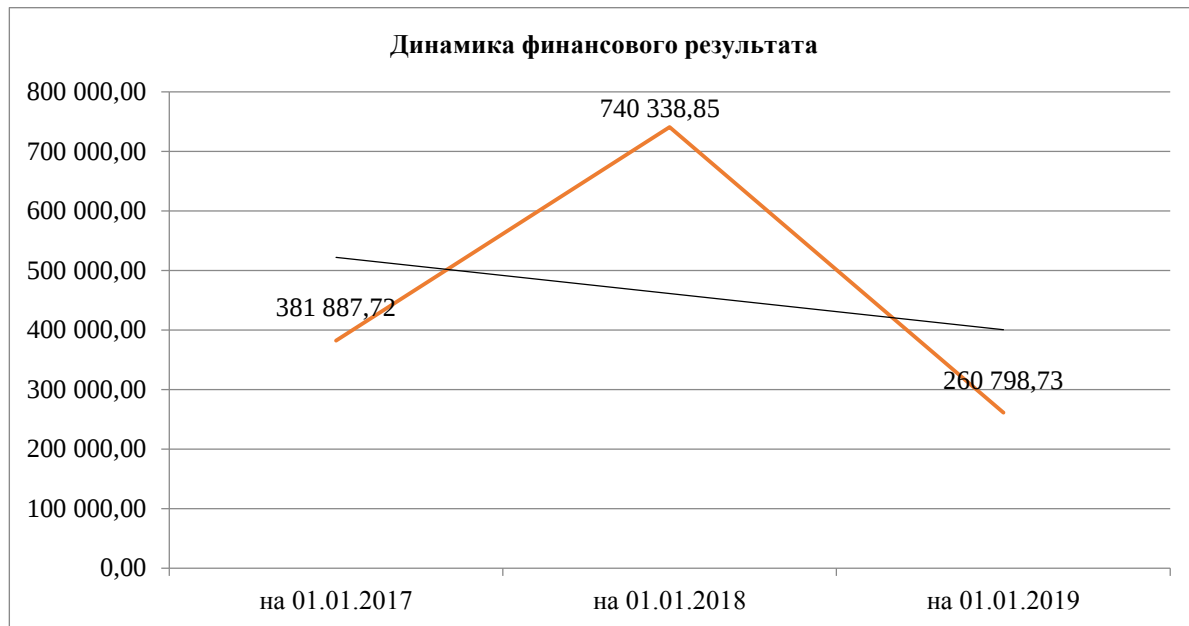


Рисунок – Динамика финансового результата МАУ «Атлант» за три года

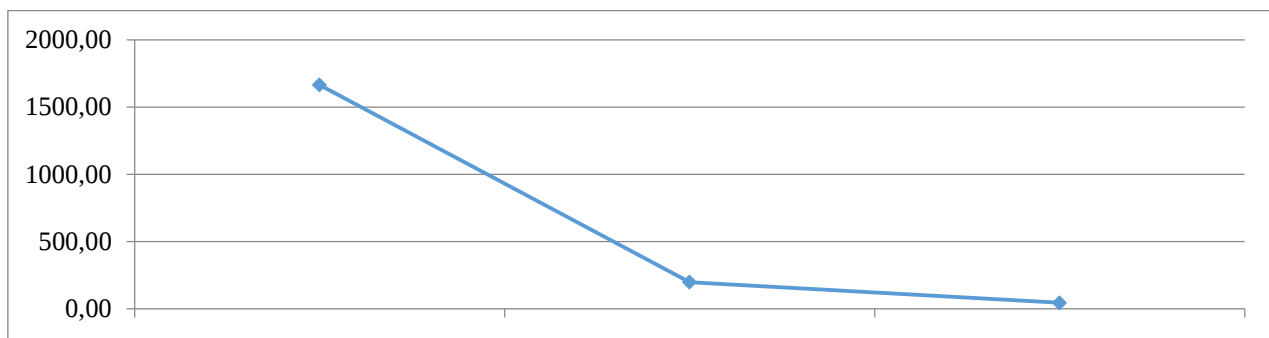


Рисунок – Динамика оборачиваемости МАУ «Атлант» за три года

Таблица – Анализ ликвидности МАУ «Атлант»

	2016	2017	2018	2018 коррект
A1) абсолютно ликвидные активы, такие как денежная наличность и краткосрочные финансовые вложения.	24 480,00	61 360,00	4 393 719,13	98 719,13
A2) быстро реализуемые активы: готовая продукция, товары отгруженные и дебиторская задолженность.	-29 590 469,50	-27 748 856,56	438 988,00	-26 654 444,85
A3) медленно реализуемых активов - производственные запасы и незавершенное производство.	0	0	0	0
A4) трудно реализуемые активы - основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения, незавершенное строительство	30 072 561,91	28 440 085,41	26 816 524,45	26 816 524,45
П1) наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность и кредиты банка, сроки возврата которых наступили),	124 684,69	12 250,00	119 082 914,04	0,00
П2) среднесрочные обязательства (краткосрочные кредиты банка),	0	0	0	0
П3) долгосрочные кредиты банка и займы,	0	0	0	0
П4) собственный (акционерный) капитал, находящийся постоянно в распоряжении предприятия	381 887,72	740 338,85	-51 312 550,83	260 798,73

Таблица – Определение ликвидности предприятия

	A1>=П1	A2>=П2	A3>=П3	A4<=П4
2016	нет	нет	да	нет
2017	да	нет	да	нет

АКТИВ		Код строки	на 01.01.2017	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 01.01.2019
						скорректированный по форме 2017 года
I. Нефинансовые активы	I. Нефинансовые активы					
Основные средства (балансовая стоимость, 010100000)*, всего	Основные средства (балансовая стоимость, 010100000)*, всего	010	81 423 206,24	81 820 440,01	82 359 391,57	82 359 391,57
Амортизация основных средств*	Амортизация основных средств*	020	51 350 644,33	53 380 354,60	55 542 867,12	55 542 867,12
Основные средства (остаточная стоимость, стр.010 - стр.020)	Основные средства (остаточная стоимость, стр.010 - стр.020)	030	30 072 561,91	28 440 085,41	26 816 524,45	26 816 524,45
Нематериальные активы (балансовая стоимость, 010200000)*, всего	Нематериальные активы (балансовая стоимость, 010200000)*, всего	040	0,00	0,00	0	
Амортизация нематериальных активов *	Амортизация нематериальных активов *	050	0,00	0,00	0	
Нематериальные активы (остаточная стоимость, стр. 040 - стр.050)	Нематериальные активы (остаточная стоимость, стр. 040 - стр.050)	060	0,00	0,00	0	
Непроизведенные активы (балансовая стоимость, 010300000)	Непроизведенные активы (балансовая стоимость, 010300000)	070	0,00	0,00	36 121 131,63	
Материальные запасы (010500000)	Материальные запасы (010500000)	080	7 045,03	66 467,74	330 620,69	330 620,69
Итого по разделу I (стр.030 + стр.060 + стр.070 + стр.080 + стр.090 + стр.100 + стр. 140)	Итого по разделу I (стр.030 + стр.060 + стр.070 + стр.080 + стр.090 + стр.100 + стр. 140)	150	30 079 606,94	28 506 553,15	63 268 276,77	27 147 145,14
II. Финансовые активы	II. Финансовые активы					
Денежные средства учреждения (020100000)	Денежные средства учреждения (020100000)	170	0,00	0,00		
Финансовые вложения (020400000)	Финансовые вложения (020400000)	210	0,00	0,00		
Расчеты по доходам (020500000)	Расчеты по доходам (020500000)	230	24 480,00	61 360,00	4 393 719,13	98 719,13
Расчеты по выданным авансам (020600000)	Расчеты по выданным авансам (020600000)	260	0,00	114 724,59	108 367,31	108 367,31
Расчеты по ущербу и иным доходам (020900000)	Расчеты по ущербу и иным доходам (020900000)	320	0,00	0,00		
Прочие расчеты с дебиторами (021000000)	Прочие расчеты с дебиторами (021000000)	330	-29 597 514,53	-27 930 048,89	0,00	-27 093 432,85
Итого по разделу II (стр. 170 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 260 + стр. 290 + стр. 310 + стр. 320 + стр. 330 + стр. 370 + стр. 380)	Итого по разделу II (стр. 170 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 260 + стр. 290 + стр. 310 + стр. 320 + стр. 330 + стр. 370 + стр. 380)	400	-29 573 034,53	-27 753 964,30	4 502 086,44	-26 886 346,41
БАЛАНС (стр.150 + стр. 400)	БАЛАНС (стр.150 + стр. 400)	410	506 572,41	752 588,85	67 770 363,21	260 798,73

Окончание приложения А

ПАССИВ		Код строки	на 01.01.2017	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 01.01.2019
			итого	итого	итого	скорректированный по форме 2017 года
III. Обязательства	III. Обязательства					
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам (030100000)	Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам (030100000)	470	0,00	0,00		
Расчеты по принятым обязательствам (030200000)	Расчеты по принятым обязательствам (030200000)	490	124 684,69	12 250,00	0	
Расчеты с учредителем (021006000)	Расчеты с учредителем (021006000)	480	0,00	0,00	114 527 115,31	
Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	001	0,00	0,00		
Прочие расчеты с кредиторами (030400000)	Прочие расчеты с кредиторами (030400000)	530	0,00	0,00		
Доходы будущих периодов (040140000) 2018	Доходы будущих периодов (040140000) 2018		0,00	0,00	4 295 000,00	
Расчеты с подотчетными лицами (020800000)	Расчеты с подотчетными лицами (020800000)	570	0,00	0,00		
Расчеты по доходам (020500000)	Расчеты по доходам (020500000)	580	0,00	0,00	260 798,73	
Расчеты по ущербу и иным доходам (020900000)	Расчеты по ущербу и иным доходам (020900000)	590	0,00	0,00		
Итого по разделу III (стр. 470 + стр. 490 + стр. 510 + стр. 530 + стр. 570 + стр. 580 + стр. 590)	Итого по разделу III (стр. 470 + стр. 490 + стр. 510 + стр. 530 + стр. 570 + стр. 580 + стр. 590)	600	124 684,69	12 250,00	119 082 914,04	0,00
IV. Финансовый результат	IV. Финансовый результат					
Финансовый результат экономического субъекта (040100000) (стр. 623+ стр. 623.1 + стр. 624 + стр. 625 + стр. 626)	Финансовый результат экономического субъекта (040100000) (стр. 623+ стр. 623.1 + стр. 624 + стр. 625 + стр. 626)	620	381 887,72	740 338,85	-51 312 550,83	260 798,73
БАЛАНС (стр.600 + стр. 620)	БАЛАНС (стр.600 + стр. 620)	900	506 572,41	752 588,85	67 770 363,21	260 798,73

Перечень услуг, оказываемых МАУ «Атлант» и установленные тарифы

№ п/п	Наименование услуги	Ед.изм.	Тариф, / руб.
1. Для льготных категорий потребителей (многодетные семьи, пенсионеры, дети до 14 лет, ветераны) 08-00ч.-14-00ч. понедельник - пятница			
1.1.	Спортивный зал	час	725,00
1.2.	Тренажерный зал / время работы:		
	вторник; четверг - 12.00ч.-14.00ч.; среда; пятница; суббота - 08.00ч.-14.00ч.		
1.2.1.	- разовое посещение	чел./час	72,00
1.2.2.	- абонемент на 10 посещений	чел./10час	621,00
1.3.	Большой бассейн		
	4 дорожки; размер - 25м x 11м; глубина - min - 1.150м; max - 2.200м		
1.3.1.	- разовое посещение	чел./час	83,00
1.3.2.	- групповое разовое посещение -10 и более человек (учащиеся, члены группы здоровья)	чел./час	72,00
1.3.3.	абонемент на 10 посещений	чел./10час	673,00
1.4.	Малый бассейн / время работы: 10.00ч. -14.00ч.		
	размер - 11м x 7м; глубина - 0,70м		
1.4.1.	- разовое посещение	чел./час	67,00
1.4.2.	- групповое разовое посещение -10 и более человек (школьники)	чел./час	60,00
1.4.3.	- абонемент на 10 посещений	чел./10час	569,00
2. Для всех категорий потребителей с 08-00ч. до 22-00ч.			
2.1.	Спортивный зал	час	1 346,00
2.2.	Тренажерный зал		
	вторник; четверг - 12.00ч.-20.00ч.; среда; пятница; суббота - 08.00ч.-16.00ч.		
2.2.1.	- разовое посещение	чел./час	114,00
2.2.2.	- абонемент на 10 посещений	чел./10час	1 035,00
2.3.	Большой бассейн		
	4 дорожки; размер -25м x 11м; глубина - min - 1.150м; max - 2.200м		
2.3.1.	- разовое посещение	чел./час	135,00
2.3.2.	- групповое разовое посещение -10 и более человек (учащиеся, члены группы здоровья)	чел./час	104,00
2.3.3.	- абонемент на 10 посещений	чел./10час	1 242,00

Продолжение приложения Б

2.4.	Малый бассейн / время работы: 10.00ч. -20.00ч.		
	размер - 11м х 7м; глубина - 0,70м		
2.4.1.	- разовое посещение	чел./час	104,00
2.4.2.	- абонемент на 10 посещений	чел./10час	932,00
2.5.	Группа "Мать и дитя" - разовое посещение	час	104,00
2.5.1.	- абонемент на 10 посещений	10час	932,00
2.6.	Сауна	1,5 часа	1 139,00
2.7.	Бильярд	час	155,00
3	Для бюджетных организаций по договорам на		
	оказание услуг		
3.1.	Спортивный зал	час	1139,00
3.2.	Большой бассейн (разовое посещение)	чел/час	93,00
3.3.	Малый бассейн (разовое посещение)	чел/час	67,00