

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование развития персонала организации на основе аутсорсинга

Студент

Ж.Г. Важинская

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.пед.наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2021

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты развития персонала на основе аутсорсинга	6
1.1 Направления и особенности развития персонала организации	6
1.2 Аутсорсинг: понятие, нормативное регулирование аутсорсинга.....	13
2 Анализ организационно-экономического состояния и технологий управления персоналом в ООО «Марс»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Марс»	28
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию развития персонала на основе аутсорсинга для ООО «Марс».....	43
3.1 Предложения по внедрению аутсорсинга в практику управления персоналом ООО «Марс».....	43
3.2 Оценка эффективности современных технологий управления персоналом.....	49
Список используемых источников.....	58
Приложение А Модель управления персоналом в условиях новой экономики	62

Введение

Актуальность темы заключается в том, что в условиях ужесточения конкуренции успех любой организации все в большей степени зависит не столько от ее производственных и финансовых ресурсов, сколько от человеческих ресурсов.

История и современность управленческой науки подтверждают и доказывают, что каждый новый виток развития экономики предполагает изменения отношения к ресурсам и способам производства: невозможно основываясь на устаревших подходах, на изношенном оборудовании или только за счет постоянных финансовых вливаний построить конкурентоспособное предприятие. В условиях новейшей экономики, в числе важнейших конкурентных преимуществ выделяют нематериальные активы и человеческие знания, которые капитализируются только при наличии квалифицированного, лояльного и заинтересованного в сотрудничестве персонала компании.

Ускоренный темп развития производственных отношений, появление технологий, техники и новаторских способов производства товаров и услуг требуют иного подхода к управлению персоналом, выводя на передний фланг его развитие, постоянное совершенствование компетенций, учет не только текущих, но и будущих потребностей в новых знаниях.

Инновации, технические новинки, изменения технологического уклада приводят не только к качественному изменению продукции предприятий, но и качественному скачку в самих бизнес-процессах, что повышает нагрузку на персонал, требует постоянного обучения, вовлеченности в процессы и способности принять изменения в трудовой деятельности [8].

Современные инновационные технологии менеджмента и управления развитием персонала, такие как лизинг, аутсорсинг и аутстаффинг, позволяют предприятию достичь реальных конкурентных преимуществ.

В связи с вышеизложенным, актуальность изучения аутсорсинга, как новой технологии управления развитием персонала не вызывает сомнений.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических и практических подходов к совершенствованию технологий управления развитием персонала с применением аутсорсинга на примере ООО «Марс» (клининговой компании, оказывающей услуги по уборке).

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть направления и особенности развития персонала организации, а также изучить аутсорсинг: понятие, нормативное регулирование аутсорсинга;
- провести анализ системы управления персоналом на предприятии;
- разработать предложения по внедрению аутсорсинга в практику управления персоналом ООО «Марс» и провести оценку их эффективности современных технологий управления персоналом.

Предмет исследования – проблемы и перспективы развития персонала на основе аутсорсинга.

Объектом исследования является деятельность ООО «Марс» в сфере управления персоналом на основе аутсорсинга.

В качестве базовых, использованы теоретические методы исследования – анализ экономической и управленческой литературы, исследование литературы зарубежных и отечественных ученых по вопросам аутсорсинга и развития персонала, сравнение концепций; эмпирические: анализ, синтез, сравнение, анализ документов.

Теоретическая и нормативная база: при постановке и решении поставленных задач использованы законодательные и нормативные акты:

- Трудовой кодекс РФ;
- статьи, опубликованные в сборниках научно-методических работ, периодической печати;
- официальные Интернет – источники;

- справочно-информационные системы «Гарант» и «Консультант-Плюс»;
- данные отчетности ООО «Марс», статистические материалы и материалы международных и российских конференций.

Период исследования 2018-2020 гг.

Практическая значимость данного исследования и рекомендаций по совершенствованию, данный проект может быть использован в ООО «Марс» для совершенствования управления развитием персонала.

Предложение по совершенствованию действующей системы управления персоналом на базе аутсорсинга может успешно использоваться в практической деятельности любых коммерческих фирм.

1 Теоретические аспекты развития персонала на основе аутсорсинга

1.1 Направления и особенности развития персонала организации

По мнению специалистов, «предприятие нередко сталкивается с трудностями, вызванными переменами как во внутренней среде (снижение производительности труда, неэффективные организационные структуры управления, устаревшие производственные технологии, высокая текучесть кадров, отсутствие взаимопонимания между руководством и подчинёнными), так и во внешней среде (достижения науки и техники, внедрённые на предприятиях-конкурентах, ужесточение требований законодательства к качеству производимой продукции). Предприятию нежно быть готовым к негативным переменам» [10].

Компании современной России нуждаются в персонале, не только качественно выполняющем свою работу, но и профессиональных сотрудников, которые могут быстро и адекватно приспособиться к изменениям внешней и среды, внутренним пертурбациям и применить имеющиеся знания, быстро переобучиться и выйти на новый уровень компетенций.

«Формирование и развитие компетенций работников продолжает оставаться важной частью кадровой работы. Руководители заинтересованы в подборе и закреплении в коллективе сотрудников, обладающих определенным опытом и навыками, способными добиваться высокого качества труда. Возможность профессионального развития снижает текучесть кадров. Персонал рассматривается как ключевой ресурс, требующий долгосрочных вложений» [11].

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессионального обучения и развития в организации. Траектория – это линия, которую описывает точка при своем движении,

также и развитие личности может претерпевать разные повороты и движения.

В России принята Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 г, которая представляет собой систему взглядов на содержание, принципы и основные приоритеты государственной политики, направленную на обеспечение возможностей по реализации права взрослого населения на образование в течение всей жизни.

«Российские и международные компании, работающие в России, вкладывают средства в обучение и развитие своих работников. Согласно результатам опроса компании McKinsey, в среднем компании расходуют около 4% ФОТ на обучение, однако 60% компаний планируют увеличить затраты, а 66% увеличат количество часов обучения сотрудников» [11].

На современном этапе развития экономики, предприятия вынуждены искать новые пути повышения экономической эффективности управления персоналом. При этом основным фактором производства в современных условиях становятся человеческие ресурсы предприятия, что вызывает необходимость разработки комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности их использования. Потенциал работников, как правило, недостаточно реализован, что является причиной низкой экономической эффективности предприятий. В связи с этим, одним из приоритетных направлений работы с персоналом современного предприятия должно стать развитие человеческих ресурсов, позволяющее в полной мере раскрыть потенциальные возможности работников.

В организации в направлении профессионального обучения и развития работников акцент следует сделать на развитии работников, так как в компанию работодатель в основном зачисляет профессионально подготовленный персонал.

В общем смысле развитие – это процесс целенаправленных необратимых изменений, осуществляемый на основе поставленных целей посредством реализации определенного набора действий. Развитие

человеческих ресурсов может рассматриваться как целенаправленный комплекс привязанных к конкретным рабочим местам информационных и образовательных мероприятий, способствующих повышению квалификации работников конкретного предприятия в соответствии со стратегическими задачами, а также учитывающих первоначальный потенциал и способности работников предприятия.

«С другой стороны, развитие человеческих ресурсов можно определить, как раскрытие личностного потенциала работников предприятия, направленное на повышение эффективности их труда, укрепление сотрудничества и повышение заинтересованности в достижении целей организации и повышения экономической эффективности» [7].

С точки зрения А. Я. Кибанова, «...развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом в области обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Эти мероприятия направлены на профессиональную адаптацию, периодическую оценку, планирование карьеры и служебное продвижение работников, а также на работу с кадровым резервом» [18].

«Под развитием человеческих ресурсов очень часто понимается профессиональное развитие, представляющее собой приобретение работниками определенных компетенций, знаний, умений и навыков, используемых в профессиональной деятельности» [9]. Тем не менее, «профессиональное развитие работников неотделимо от их личностного развития, что предполагает задействование в данном процессе всей совокупности личностных, профессиональных, социальных и морально-деловых качеств работников» [10].

Развитие персонала – это целенаправленное качественное восприятие ими изменений трудовой среды. Развитие персонала может проходить: по методам (освоить новые методы работы); по функциям (изучить и выполнять новые функции по должности). Понятия «обучение» и «развитие»

неразрывно связаны, поскольку имеющиеся профессиональные знания и навыки необходимо постоянно развивать наряду с развивающимися технологиями.

Таким образом, развитие человеческих ресурсов представляет собой непрерывный процесс совершенствования и овладения новыми профессиональными знаниями, умениями, навыками и деловыми качествами, основанный на гармоничном задействовании личностных, интеллектуальных, психоэмоциональных и волевых качеств работников.

Кроме того, «развитие каждого сотрудника считается достаточно важной потребностью в процессе управления персоналом организации, поскольку позволяет устранить стратегически важные пробелы: текучесть кадров, низкую производительность труда, незаинтересованность в работе, проблемную адаптацию» [14, с. 67].

С учетом рассмотренных особенностей, обеспечение экономической эффективности управления персоналом на основе развития человеческих ресурсов можно представить в виде совокупности методических и практических мероприятий, направленных на обеспечение благоприятных условий для раскрытия потенциальных возможностей работников, стимулирование потребности в самореализации и саморазвитии в интересах предприятия. Обеспечение экономической эффективности управления персоналом на основе развития человеческих ресурсов должно опираться на следующие научные принципы (Рисунок 1).

Многие современные теоретики и практики кадрового менеджмента утверждают, что «развитие человеческих ресурсов приобретает приоритетное значение для обеспечения экономической эффективности современного предприятия, так как без работников соответствующей квалификации невозможно эффективно использовать потенциал современных технологий и технических средств, методов управления и финансовых ресурсов, а также полноценно реализовывать инновационное развитие предприятия» [11].

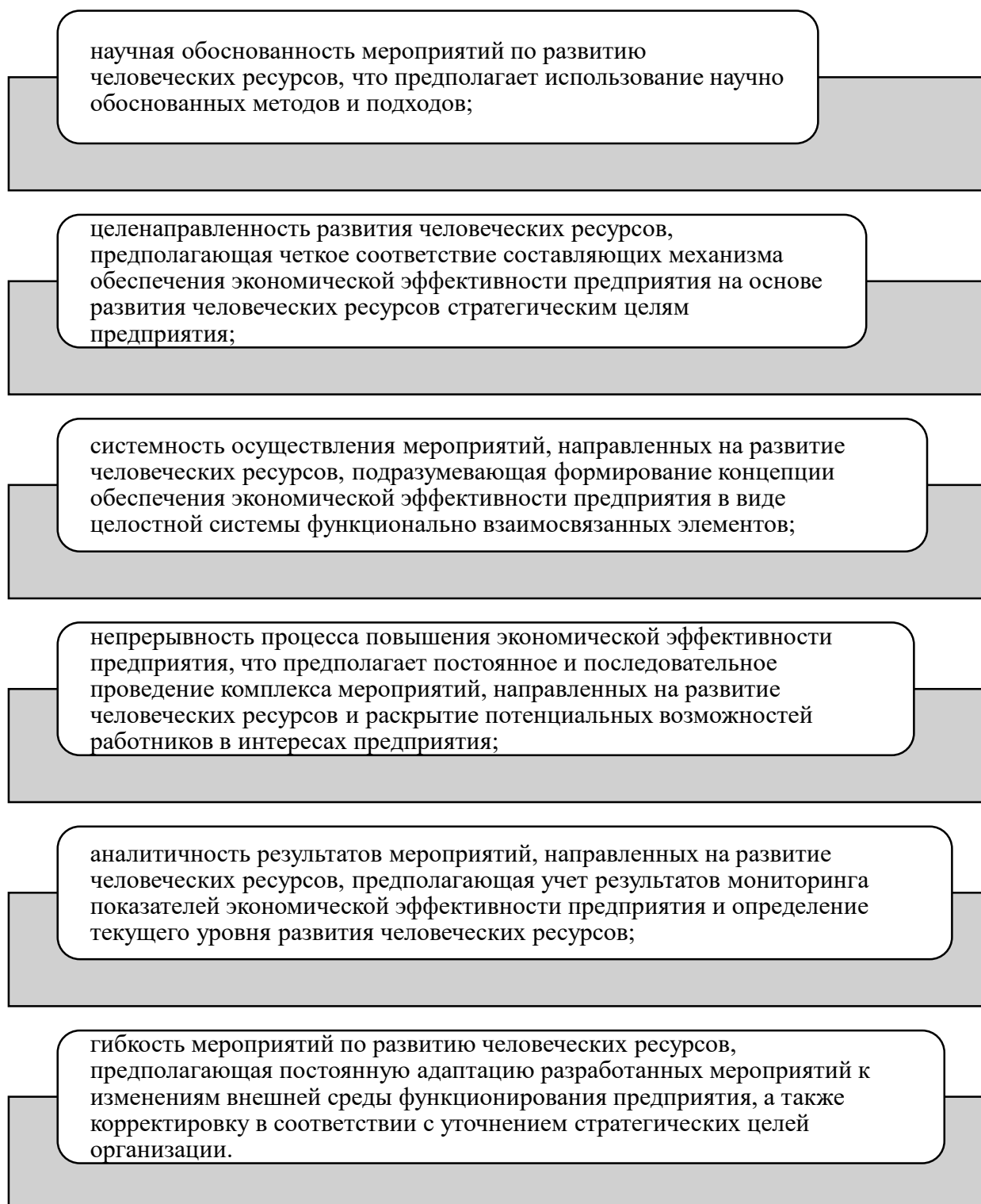


Рисунок 1 – Научные принципы обеспечения экономической эффективности управления персоналом на основе развития человеческих ресурсов

«В связи с этим сегодня все чаще возникает необходимость в получении сотрудниками дополнительных знаний в развитии новых навыков, нестандартного мышления в условиях разного рода рабочих ситуаций. Подобная тенденция накладывает ответственность на руководителей

организации переобучать сотрудников, направлять их на курсы переквалификации, чтобы работники могли занимать соответствующие должности, устранять проблемные ситуации максимально эффективным способом, принимать новые нестандартные решения для прежних задач» [19].

«В последние годы на первый план выступают такие качества сотрудника, как умение собирать и анализировать информацию из различных источников, креативность мышления, адаптированность к проблемным ситуациям, вовлеченность и творческий подход в решении рабочих ситуаций, предпринимательская способность, привнесение новых идей в деятельность компании, умение работать в команде и вести проектную деятельность. Сейчас хорошие руководители, не задумываясь, вкладывают в развитие персонала определенные финансовые ресурсы, так как понимают, что развитие персонала – это инструмент продвижения в бизнесе. Развитие персонала благотворно скажется не только на самих сотрудниках, но и принесет отличные результаты, которые отразятся на самой компании и даже обществе в целом» [14].

В таблице 1 рассмотрены результаты для этих категорий.

Таблица 1 – Результаты профессионального развития персонала

Для компании	Для персонала	Для общества
Рост производительности труда, повышение качества труда	Сохранение рабочего места	Развитие трудового потенциала общества
Рост доходов компании	Пополнение интеллектуального капитала, приобретение новых навыков	Совершенствование производительности общественного труда
Уменьшение сроков периода адаптации	Увеличение собственной стоимости (как работника) на рынке труда	
Повышение мотивации сотрудников	Возможность карьерного роста	
Совершенствование морального климата в организации	Получение новых связей и контактов в обществе	
Повышение трудовой дисциплины	Улучшение личностных качеств	
Предотвращение либо сокращение текучести кадров	Предотвращение либо качеств	

«Стремление сотрудников расти, развиваться на данном предприятии означает эффективность качества деятельности самого предприятия, предотвращает «отток» рабочей силы к конкурентам, а также дает возможность качественно подбирать персонал» [22].

Совершенствование развития персонала может изучаться в следующих аспектах:

- организационном, когда отражаются состояние и перспективы совершенствования системы обучения персонала, намечаются пути дальнейшего развития сотрудников;
- политическом, включающем формы, технологии, методы реализации кадрового обеспечения компании;
- экономическом, предполагающем раскрытие воздействия экономики на кадровую систему, совершенствование ее организационных форм;
- социальном, подразумевающим оценку различных сторон деятельности сотрудников в системе развития;
- психологическом, рассматривающем психологические особенности найма сотрудников в компанию.

«Совершенствование персонала компании эффективно влияет на производственный процесс организации, на ее конкурентоспособность на рынке, что является ключевым фактором успешного развития компании. Развитие персонала благотворно влияет и на каждого сотрудника отдельно, поскольку помогает развиваться его личностным качествам, добиваться более высокой карьерной перспективы в компании, получить высокую должность, иметь ценность на трудовом рынке» [31].

Таким образом, на основе комплексного развития человеческих ресурсов посредством инновационных технологий, таких как аутсаффинг, лизинг и аутсорсинг, а также специально разработанных мероприятий, фирма может активизировать потенциальные возможности работников, повысить результативность их трудовой деятельности. При этом необходимо учитывать основные научные принципы обеспечения экономической

эффективности предприятия посредством раскрытия творческих способностей и укрепления мотивации работников.

1.2 Аутсорсинг: понятие, нормативное регулирование аутсорсинга

Важность внедрения инновационных технологий управления развитием персонала определяется необходимостью изучения опыта и анализа ситуации, связанной с выстраиванием сотрудником организации индивидуальной траектории профессионального развития.

Это обстоятельство поставило перед современными руководителями организаций ряд вопросов, которые требуют научного обобщения, в частности, проблема изучения факторов и возможностей управления профессиональным развитием сотрудников организации как средства мотивации и контроля их профессионального роста [17].

Ученые во всем мире отмечают, что по мере развития цифровой экономики, ее требования оказывают все большее влияние на сферу управления персоналом организации. Так, например, в настоящий момент сотруднику недостаточно иметь базовое образование, полученное в молодости, т.к. изменения, происходящие в любой профессиональной сфере, носят не просто нарастающий, а уже непрерывный характер. Однако в процессе профессиональной деятельности сотрудников организации возникают технологические, информационные, методические и психологические проблемы. К наиболее очевидным из них можно отнести отсутствие мотивации к непрерывному профессиональному развитию, отсутствие в организации системы менеджмента, направленной на выстраивание профессиональной и организационной карьеры сотрудников, недостаточный контроль и самоконтроль различных аспектов профессионального развития и применения новых технологий,

обеспечивающих не только успешность сотрудников, но и выгоду для компании.

Последние десятилетия отличаются значительными изменениями видов занятости, ростом разновидностей трудовых контрактов, сопровождающиеся новыми возможностями и новыми рисками, что приводит к возникновению новых технологий в управлении персоналом. Основными новациями в этой области связывают с тремя направлениями (Рисунок 2)



Рисунок 2 – Новации в сфере управления и использования персонала

«Аутсорсинг – предоставление услуг исполнителем по договору возмездного оказания услуг, как правило, в части ведения бухгалтерского, налогового учета, кадрового, юридического и IT сопровождения, иные» [18].

«Аутстаффинг (от англ. *outstaffing*) определяется как вывод персонала из штата компании и трудоустройство его в компанию-провайдер с дальнейшим предоставлением этого персонала реципиенту по гражданско-правовому договору. Провайдером (от англ. *provider* - поставщик) в этом случае выступает сторона, которая по договору об оказании услуг предоставляет персонал и получает вознаграждение за эти услуги. Сторона,

получающая услуги по предоставлению персонала за вознаграждение, является реципиентом (от англ. *recipient* - адресат, получатель), то есть получателем персонала» [17].

«Лизинг персонала – является формой временного или срочного привлечения персонала со стороны» [15].

Перечисленные формы управления персоналом «зародились в Европе и США еще в 60-70 годы прошлого века. Они были удобны для небольших молодых компаний, которые были не в состоянии нести существенные затраты на предоставление социальных выплат штатным сотрудникам. Крупным же корпорациям было выгоднее включать работников в штат, поскольку это гарантировало стабильность функционирования» [17].

В России интеграция данных технологий в практику управления персоналом началась в середине 90-х, когда на рынок труда вышли крупные международные кадровые агентства. В дальнейшем их стали предлагать и отечественные фирмы, которые предлагали такие услуги в качестве дополнительного сервиса. С 2002 года спрос на услуги аутстаффинга в РФ начал увеличиваться, однако в современных условиях необходимо четко разграничивать законное использование наемного труда в форме лизинга или аутсорсинга персонала и собственно незаконный аутстаффинг.

С юридической точки зрения аутстаффинг – передача исполнителем труда своих работников заказчику, практически аналог заемного труда. Заемный труд – труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического или юридического лица, не являющихся работодателем данного работника (ч.2 Ст. 56.1 ТК РФ). Заемный труд в силу ч. 1 ст. 56.1 ТК РФ [31] запрещен.

В целях дальнейшего исследования необходимо:

- 1) определить основные тенденции современных технологий управления персоналом,
- 2) определить атипичные формы занятости,
- 3) изучить причины спроса на данные технологии.

«В отличие от аутстаффинга аутсорсинг - это противоположная «сторона медали». Так называемый феномен XX века. Понятие «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английских слов «outside resource using» - «использование внешних ресурсов». Другими словами - это использование или замещение необходимых функций в организации «третьей стороной». В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации» [24].

«Лизинг персонала (staff leasing) - это социально-экономические и одновременно организационно-экономические отношения, которые возникают в условиях, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а затем направляет его в какую-либо компанию на относительно длительный срок (от трёх месяцев до нескольких лет)» [12].

Многие ученые, например, А.Н. Киррилова, справедливо полагают, что «в российской бизнес-практике произошло некоторое смешение таких понятий, как аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала» [17]. Так же зачастую путают аутсорсинг и простое предоставление услуг.

Также А.Н. Кириллова предлагает свою трактовку термина «аутсорсинг» и даже предлагает несколько:

«Аутсорсинг - это приобретение существенного количества промежуточных компонентов у внешних поставщиков.

Аутсорсинг - это осуществление сторонней организацией производственной деятельности, которая ранее выполнялась внутри фирмы-заказчика.

Аутсорсинг - перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене» [17].

Можно согласиться, по поводу сформулированного определения: «аутсорсинг – это передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, характер, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года)» [17].

Чтобы в нынешних условиях обеспечить конкурентные преимущества и удержать бизнес от банкротства, от компании требуется более глубокая специализация в своей ключевой сфере деятельности, снижение расходов, оптимизация штатного персонала, поиск новых заказчиков и удержание старых контрагентов. И именно аутсорсинг, а не аутстаффинг способен стать для части компаний эффективным механизмом реализации поставленных задач.

Кроме того, многие специалисты отмечают, что «...организациям необходимо срочно адаптироваться к современным условиям, научиться использовать новые возможности. Развитие технологии дает возможность сотрудникам работать и выполнять большую часть служебных обязанностей вне офиса и страны, то есть организации должны быть открыты для привлечения работников из других стран» [29].

«Однако необходимо проводить четкие грани между заемным трудом, который запрещен с 1 января 2016 года, и договором о предоставлении труда работникам (персонала), для которого установлено особое регулирование. В новом законодательном акте детально прописано, какие организации имеют право осуществлять данную деятельность, как составлять договоры, в каких случаях запрещено предоставлять работников и т.д. В частности, в настоящее время необходимо составлять два договора: между организацией-исполнителем и работником. Согласно рекомендациям специалистов, в типовом договоре возмездного оказания услуг запрещено использовать такие

термины, как «аренда», «заём» или «лизинг» персонала, аутсорсинг или аутстаффинг. Более того, в тексте договора не должна идти речь о предоставлении персонала, так как сама суть документа - в оказании услуг силами работников исполнителя» [29].

Можно заключить, что с введением в законодательство понятий «предоставление персонала» и «заемный труд» аутсорсинг и вовсе остается «за кадром». Если отношения по привлечению работников соответствуют всем требованиям, которые предъявляются к деятельности по предоставлению персонала, то имеет смысл в договоре использовать формулировку, принятую в российском законодательстве, то есть заключать договор о предоставлении персонала. Если же отношения выходят за ограничительные рамки деятельности по предоставлению персонала, то они подпадают под понятие «заемный труд» и «аутсорсинг» запрет на такие отношения не отменит.

Вместе с тем законом предусмотрена новая процедура - осуществление деятельности по предоставлению труда работников (персонала), а именно направление временно работодателем своих работников с их согласия к физическому или юридическому лицу, не являющемуся работодателем данных работников, для выполнения работниками функций, определенных их трудовыми договорами, в интересах, под управлением и контролем принимающей стороны.

В науке сформулированы основные принципы составления договора возмездного оказания услуг (ранее договора аутсорсинга): текст договора возмездного оказания услуг должен максимально приближаться к формулировкам ГК РФ, так как именно это позволит компаниям - заказчику и исполнителю с большей долей вероятности доказать, что: под понятие «заемный труд» их деятельность не квалифицируется; затраты по договору могут при исчислении налога на прибыль быть отнесены на расходы; в тексте договора не должна идти речь о - предоставлении персонала, так как сама суть договора позволяет только оказание услуг силами работников

исполнителя; контроль над работой сотрудников организации - исполнителя должен оставаться за их работодателем; взаимоотношения между компанией-заказчиком и работниками компании-исполнителя не могут содержать в себе элементы трудовых отношений.

Таким образом, компании могут не менять структуру бизнеса и подстраховаться от возможных налоговых последствий, просто воспользовавшись правилами и формулировками действующего российского законодательства, а не используя иностранное слово «аутсорсинг».

Поэтому на современном этапе можно выделить следующие преимущества аутсорсинга:

1. Упрощение системы управления персоналом. (Нет необходимости начислять заработную плату, выплачивать премии и осуществлять другие стимулирующие выплаты (все это производит агентство));
2. Сокращение временных затрат на поиск новых работников (достаточно обратиться в агентство, предоставляющее услугу);
3. Упрощение системы налогообложения и страхования;
4. Уменьшение степени риска при найме сотрудника (всю ответственность несет исполнитель);
5. Возможность нанять квалифицированный персонал на срочные и кратковременные проекты;
6. Минимизация издержек на освоение и развитие новой территории (открытие нового обособленного структурного подразделения);
7. Повышение инвестиционной привлекательности организации.

А также его недостатки:

1. Несвоевременное предоставление или не предоставление заказчику необходимых работников;
2. Несоответствие работников, заявленным требованиям;
3. Невыплата или выплата не в полной мере сотрудникам заработной платы, премий, что может способствовать формированию

негативного мнения и об организации, в которой непосредственно трудились данные работники;

4. Также имеют место быть, так называемые, фирмы – однодневки.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что в настоящее время на территории нашей страны аутсорсинг находится на невысоком уровне развития как в плане законодательства, так и касаясь конкретных организаций, и самих работников.

Данный способ управления персоналом еще недостаточно распространен, не в полной мере адаптирован. Еще многое следует усовершенствовать, принять соответствующие нормативные акты, дать их подробные разъяснения во избежание сложностей в толковании.

В России и после 2016 года остались и допустимые варианты аутсорсинга, которые могут осуществляться на базе кадровых агентств, отвечающих определенным условиям и прошедшим аккредитацию, однако в условиях регионов данная управленческая технология неприменима в силу ряда причин:

1. Отсутствие в большей части регионов кадровых агентств, отвечающих определенным условиям и прошедшим аккредитацию.

2. Концентрация крупных компаний, имеющих потребность в аутсорсинге персонала в столичных регионах (Москва, Санкт –Петербург).

3. Отсутствие квалифицированных юристов в большинстве региональных компаний, способных правильно сформулировать договор об услугах найма персонала.

4. Риски усиленного внимания к компании со стороны налоговых органов и Роструда в случае применения схем аутсорсинга.

Далее рассмотрены практические аспекты современных технологий управления персоналом на примере компании ООО «Марс».

2 Анализ организационно-экономического состояния и технологий управления персоналом в ООО «Марс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Марс» является юридическим лицом, зарегистрированным в Едином государственном регистре предприятий 05.12.2018.

Офис Общества с ограниченной ответственностью (юридический адрес) «Марс» находится по адресу: 443080, Самарская область, г. Самара, проспект Карла Маркса, дом 192, ПОМ Н39.

ООО «Марс» поставлено на учет в качестве налогоплательщика в Межрайонной инспекции ФНС № 1 по Октябрьскому району г. Самары с присвоением регистрационных данных: ИНН 6316250946, ОГРН 1186313105351.

Общество использует имущество и средства, принадлежащие ему на правах собственности и несет ответственность по имеющимся обязательствам собственным имуществом. Главной целью деятельности ООО «Марс» является получение прибыли.

ООО «Марс» современнейшая в Самарском регионе фирма сервисных услуг по клинингу. «Клининг (от cleaning (англ.) – уборка) – профессиональная уборка помещений различного типа: офисов, складских и торговых комплексов, фасадов зданий, а также прилегающих территорий. Услуги клининга бывают как на разовой, так и на постоянной основе. Кроме того, клиент сам может выбрать, какими услугами из предлагаемого перечня он хотел бы воспользоваться» [30].

При осуществлении услуг с заказчиками ООО «Марс» заключаются договора. Клининговый центр «Марс» создан в 2018 году и за время своей работы значительно расширился как по количеству услуг, так и по ассортименту.

Большой перечень услуг клинингового сервисного центра «Марс», базируется, как на активном спросе, так и на развитии современной техники уборки помещений и промышленных территорий, что позволяет удовлетворить большинство запросов клиентов в требуемые сроки и на высоком уровне качества. Огромный ассортимент услуг по уборке делает сервисные центры «Марс» интересными для широкого круга людей разного возраста, рода занятий и достатка.

Направления работы ООО «Марс»: основной вид деятельности: 81.21 деятельность по общей уборке зданий (клининг).

Дополнительными видами деятельности предприятия являются прочие клининговые услуги:

- чистка и уборка производственных и жилых помещений, оборудования и транспортных средств;
- предоставление услуг по найму рабочей силы и подбору персонала;
- деятельность по проведению дезинфекционных, дезинсекционных и дератизационных работ;
- предоставление различных видов услуг;
- удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность;
- предоставление персональных услуг;
- предоставление услуг по ведению домашнего хозяйства.

ООО «Марс» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и законодательством Российской Федерации. Правовое положение работников Общества определяется трудовым законодательством Российской Федерации, Правилами внутреннего распорядка и другими внутренними актами Общества.

Управление деятельностью предприятия осуществляется руководителем предприятия. Руководитель определяет структуру управления предприятия и формирует штаты. Структура управления ООО «Марс» представлена на рисунке 3, ее построение базируется на линейно-

функциональном признаке, и полностью соответствует особенностям организации сферы услуг.



Рисунок 3 – Организационная структура клининговой компании ООО «Марс»

В клининговой компании ООО «Марс» функциональные обязанности распределены по отдельным направлениям, а управление осуществляется линейными руководителями, так в обязанности экономиста включены: анализ рынка клининговых услуг, а также на него возложена функция ценообразования при заключении соглашения об оказании клининговых услуг, подотчетность главному бухгалтеру и руководителю компании. На отдел кадров возложена задача набора работников и контроля их квалификации.

Достигнутые показатели деятельности за 2018 –2020 гг. (по данным отчетности, Приложение А), отражены в таблице 2.

Таблица 2 –Итоговые показатели деятельности ООО «Марс» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2019 г. от 2018 г.	2020 г. от 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка от продаж, т.р.	18932	19001	19188	68	187	100,4	101
Себестоимость продаж, т.р.	16979	17218	16515	239	-703	101,4	95,9
Прибыль от продаж, т.р.	1953	931	1636	-1022	705	47,6	175,8
Прочие доходы	52	14	341	-38	327	27,6	2355
Прочие расходы	659	324	477	-335	153	49,2	147,1
Налоги на прибыль	293	432	429	139	-3	147,6	99,3
Чистая прибыль (убыток), т.р.	1005	191	1067	-814	876	19	558,9
Основные средства, т.р.	1778	2002	2006	224	4	112,6	100,2
Оборотные активы, т.р.	3076	3028	3810	-48	782	98,4	125,8
Численность персонала, чел.	34	36	49	2	13	107,4	134,3
Фонд оплаты труда, т.р.	8241,6	9417,6	13230	1176	3813	114,3	140,5
Среднегодовая заработная плата, т.р.	20,2	21,8	22,5	1,6	0,7	107,9	103,2

Аналитические данные таблицы 2 позволяют констатировать, что выручка от реализации клининговых услуг растет год от года, так в начале деятельности выручка составляла 18932 т. р., в 2019 -2020 гг., рост составил 68 т.р. и 187 т.р. соответственно, что в процентном отношении составило 0,4 и 1% к уровням прошлого года.

Относительно себестоимости клининговых услуг можно заключить, что она в 2019 г. выросла на 239 т.р. или на 1,4%, т.е опережала темп роста продаж услуг, а в 2020 г. за счет заключения долгосрочных контрактов на поставку моющих веществ и материалов для уборки себестоимость снизилась на 703 т. р. или на 4,15, что является дополнительным положительным фактором эффективности управления.

Важнейшим показателем эффективности хозяйствования выступает и прибыль. В ООО «Марс» прибыль от продаж составила в 1953 т.р., в 2019 г. она снизилась до 931 т. р. или на 52,4%, в 2020 г. ситуация исправилась и прибыль от продаж выросла на 705 т.р. или 75,8% к уровню 2019 г. Увеличение показателя прибыли от продаж свидетельствует о снижении издержек производства и обращения, увеличивается доходность продаж. Показатель чистой прибыли имеет аналогичные тенденции – резкое снижение на 814 т.р. в 2019 г и рост на 876 т.р. в 2020 г. Увеличение чистой прибыли говорит о росте деловой активности, стабилизации финансовых потоков и эффективном управлении фирмой.

Если говорить о численности персонала, то заметен рост среднесписочной численности сотрудников, пропорционально росту объемов заказов клининговых услуг, соответственно росли и затраты на оплату труда, а также среднемесячная заработная плата сотрудников. Так расходы на оплату труда выросли в 2019 г. на 1176 т.р. (14,2%), а в 2020 г. уже на 3813 т.р. (40,5%), что, однако не соответствует темпам роста продаж услуг, при росте продаж на 1%. оплата труда выросла на 40,5%. а численность персонала на 34,3%, что требует дополнительного анализа эффективности.

Для анализа важно оценить объем услуг по основным видам работ за 2018-2020 года, что и представлено в таблице 3.

Анализ данных по произведенным объемам клининговых услуг позволяет говорить о низком и не стабильном спросе на услуги рабочих высотников и альпинистские услуги по мойке окон и очистке крыш.

Таблица 3 – Динамика клининговых услуг ООО «Марс» по видам за 2018-2020 гг.

Вид клининговых услуг	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Динамика 2019 г. к 2018 г., в %	Динамика 2020 г. к 2018 г. в %
Комплексная уборка помещений	5679,60	5320,28	5564,52	-6,33	4,59
Уборка конференц-залов и переговорных комнат	1173,78	1178,06	1189,66	0,36	0,98
Комплексная уборка туалетных и душевых комнат	4543,68	5405,78	5180,76	18,97	-4,16
Чистка и дезинфекция в особых случаях	946,60	855,05	863,46	-9,67	0,98
Комплексная уборка производственных помещений	1514,56	1425,08	1535,04	-5,91	7,72
Мытье окон помещений внутри	757,28	855,05	767,52	12,91	-10,24
Мытье окон на высоте снаружи	94,66	76,00	38,38	-19,71	-49,51
Высотные работы со спецоборудованием	56,80	38,00	38,38	-33,09	0,98
Комплексная уборка после строительных работ	3029,12	2907,15	2974,14	-4,03	2,30
Вывоз мусора	1135,92	950,05	1055,34	-16,36	11,08
Итого	18932,0	19001,0	19188,0	+0,4	+0,1

Так за последние 3 года объем оказанных услуг вырос не значительно, по всем видам услуг спрос стабилен.

В процентном выражении больше всего вырос в 2019 году спрос на вывоз мусора на 11,08%, на комплексную уборку производственных помещений на 7,72%, и на комплексную уборку помещений на 4,59%, увеличились объемы услуг по комплексной уборке после строительных работ

на 2,3%, что связано с расширением сферы деятельности и увеличением строительных объектов в обслуживаемом сегменте.

Заметен спад услуги комплексная уборка туалетных и душевых комнат на 4,16%, но больше всего падение спроса заметно на услуги по мытью окон на 10,24%, а на высотное мытье на 49,51% (Рисунок 4).

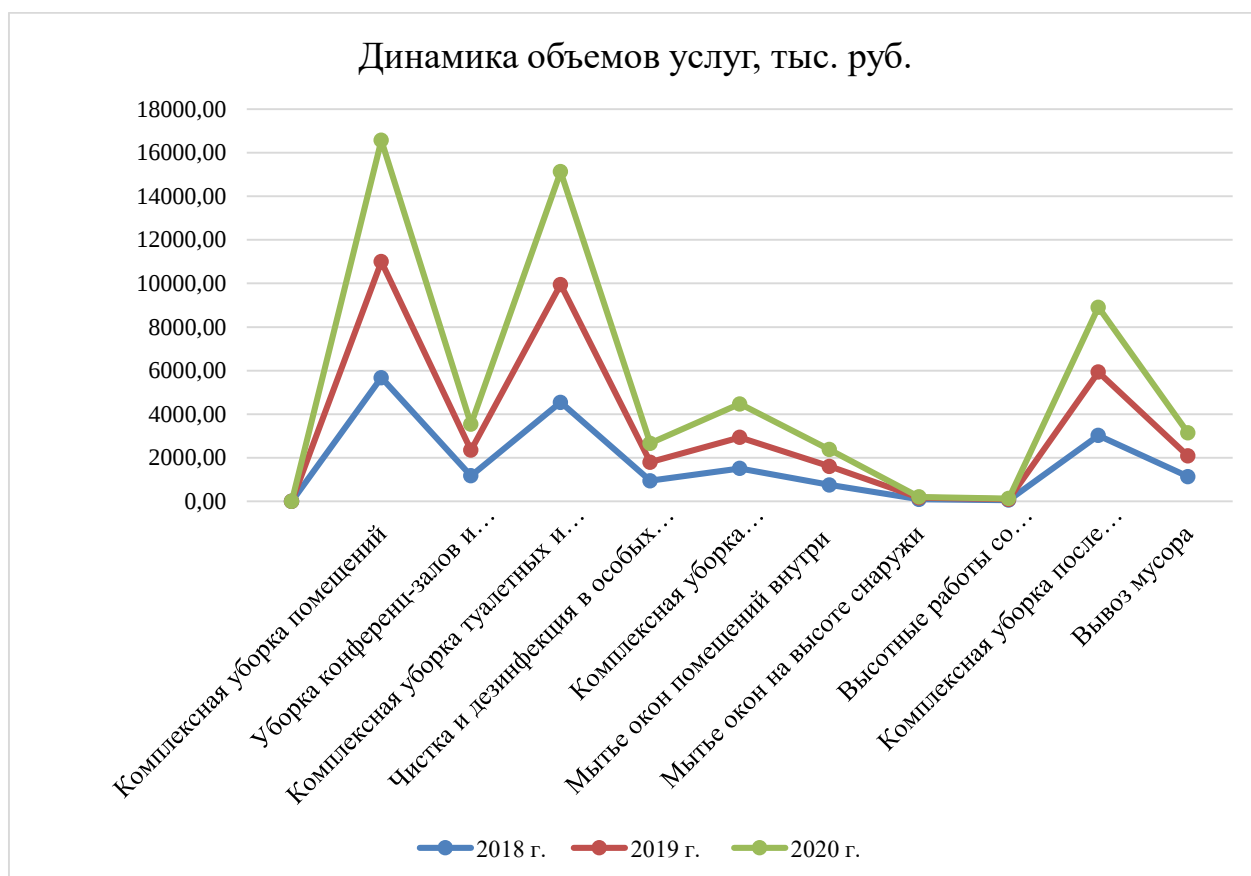


Рисунок 4 – Динамика объемов услуг ООО «Марс» за 2018 – 2020 гг.

По данным анализа можно сказать, что предприятие, наращивая объемы оказываемых услуг, имеет неоптимальную структуру баланса, высокую себестоимость реализуемых услуг, в которой высок процент расходов на оплату труда персонала. Далее рассмотрены основные показатели и технологии управления развитием персонала.

2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Марс»

Использование современных технологий управления персоналом существенно влияет на результаты деятельности предприятия, качество клининговых услуг и эффективность бизнеса.

В ООО «Марс» присутствует стандартная технологическая схема управления персоналом (Рисунок 5).

В организации существует специальный отдел управления персоналом, в составе двух менеджеров по персоналу.

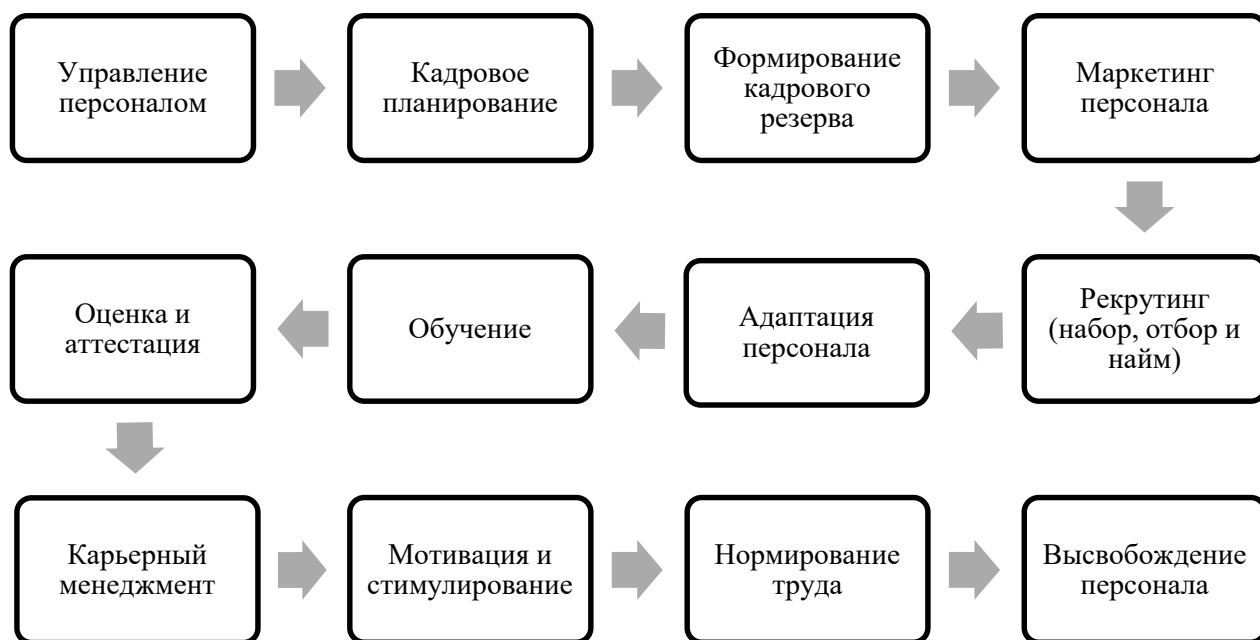


Рисунок 5 – Схема управления персоналом ООО «Марс»

Количественный и качественный состав персонала ООО «Марс» определяется в таких документах, как штатное расписание (Приложение Б) и расчет численного состава.

Анализ кадрового состава по категориям должностей представлен в таблице 4. Численность персонала по всем его категориям с каждым годом растет. Самая большая доля в структуре организации в 2019 году приходится на основных рабочих, они составляют 40% от общего количества персонала.

Таблица 4 – Характеристика состава персонала ООО «Марс» по категориям должностей за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2019 от 2018	2020 от 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
Руководители	7	7	8	-	1	100	106,66
Специалисты	3	3	6	0	3	100	200
Основные рабочие	16	18	20	2	2	112,5	111,11
Вспомогательный персонал	8	8	15	0	7	100	187,5
Всего	34	36	49	2	13	107,4	134,3

По данным анализа состава можно сделать вывод, что общая численность работников за три года возросла на пятнадцать штатных единиц и стала равна 49 сотрудникам (Рисунок 6).

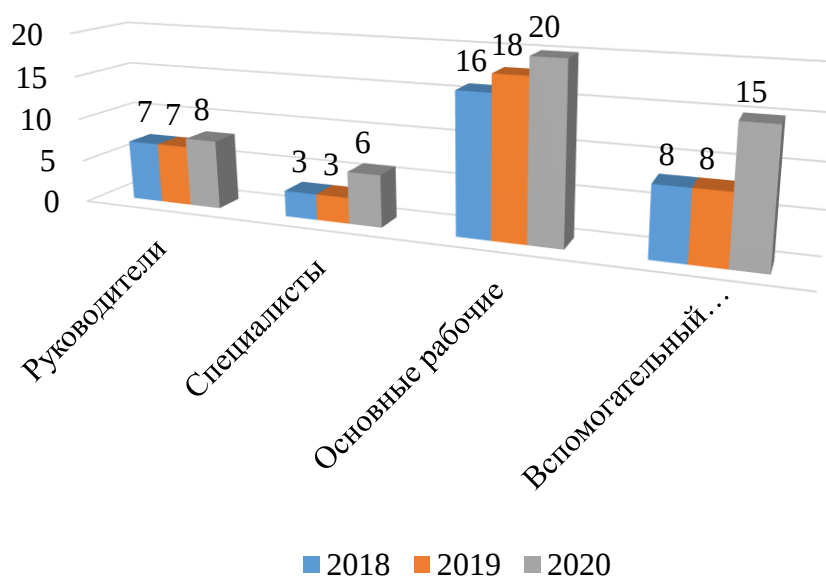


Рисунок 6 – Характеристика состава персонала ООО «Марс» по категориям должностей за 2018 – 2020 гг., чел.

Характеристика персонала по уровню образования представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Разделение персонала ООО «Марс» по уровню образования за 2018 - 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2019 от 2018	2020 от 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
Высшее профессиональное образование	24	26	33	2	7	108,3	126,9
Среднее профессиональное образование	10	10	16	0	6	100	160

Разделение персонала ООО «Марс» по уровню образования представлено на рисунке 7.



Рисунок 7 – Разделение персонала ООО «Марс» по уровню образования за 2018 – 2020 гг., чел.

Представленные данные показывают, что две трети всех сотрудников ООО «Марс» имеют высшее образование. С начала 2020 г. количество сотрудников с высшим образованием увеличилось на 26,9%.

Анализ возрастного состава персонала ООО «Марс» за три года представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала ООО «Марс» по возрасту за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2019 от 2018	2020 от 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
до 20 лет	1	1	3	0	2	100	300
от 21-30 лет	7	9	12	2	3	128,57	133,33
от 31-40 лет	16	17	20	1	3	106,25	117,65
от 41-50 лет	3	2	6	-1	4	66,67	300
свыше 50 лет	7	7	8	0	1	100	114,29
Всего	34	36	49	2	13	107,4	134,3

Структура персонала ООО «Марс» по возрасту представлена на рисунке 8.

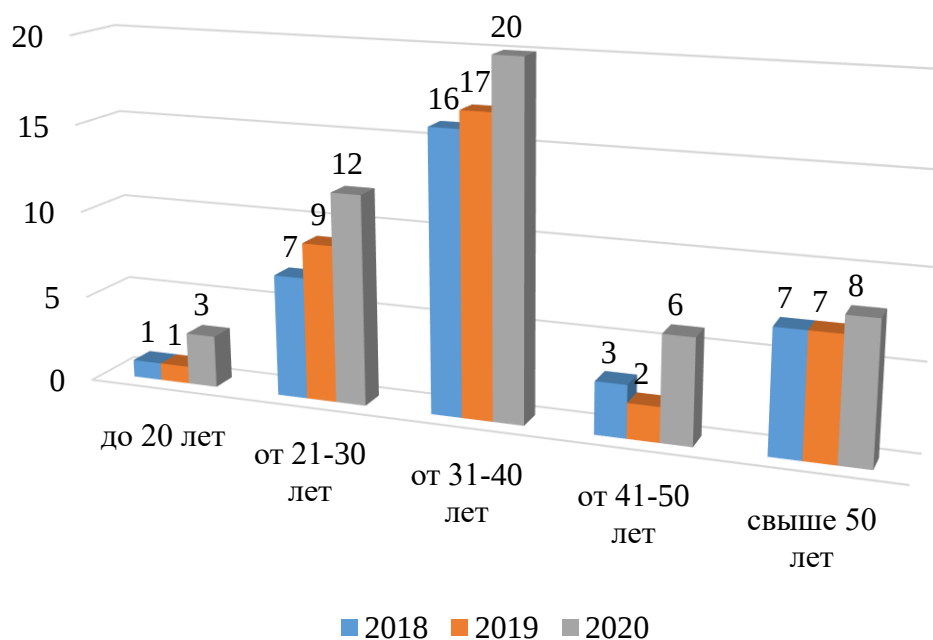


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «Марс» по возрасту за 2018 - 2020 гг., чел.

Данные таблицы 6 и рисунка 8 говорят о том, что средний возраст сотрудников снижается. Причиной этого является постепенное обновление состава персонала за счет привлечения более молодых сотрудников.

Анализ разделения персонала по стажу за период с 2018 по 2020 год представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Марс» по стажу за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2019 от 2018	2020 от 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
до 1 года	6	7	9	1	2	116,67	128,57
от 1 до 5 лет	9	11	12	2	1	122,22	109,1
от 5 до 10 лет	14	15	22	1	7	107,1	146,7
свыше 10 лет	5	3	6	-2	3	60	200
Всего	34	36	49	2	13	107,4	134,3

Структура персонала ООО «Марс» по стажу представлена на рисунке 9.

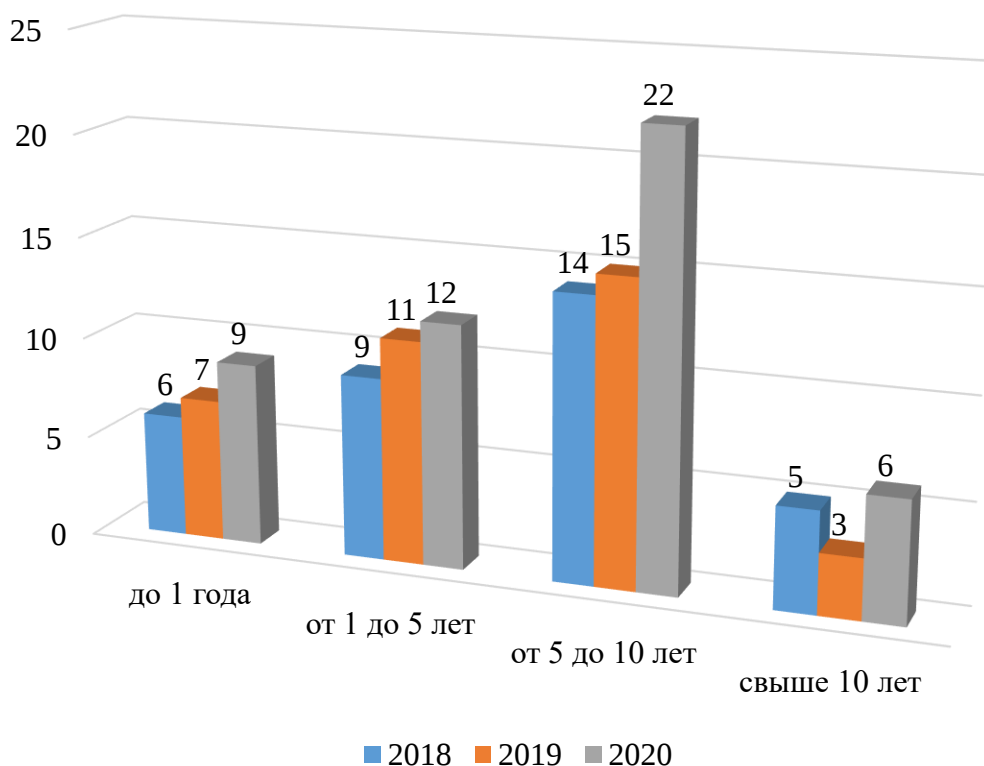


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Марс» по стажу за 2018 – 2020 гг., чел.

Проанализировав данные из предыдущей таблицы, можно сделать вывод, что стаж персонала зависит напрямую от его возраста. Половина

сотрудников ООО «Марс» состоит из молодых людей и людей среднего возраста, поэтому их общий стаж работы не превышает 10 лет.

Эффективность работы персонала во многом зависит от уровня профессиональных качеств и опыта работы. Анализ оценки профессиональных качеств сотрудников представлен далее.

Результаты аттестации персонала можно представить в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты аттестации персонала в ООО «Марс», чел.

Категории работников	Штат 2020 г.	Всего аттестованы	Оценка комиссии			Соответствие должности	
			высокая	средняя	низкая	Да	Нет
Руководители	8	8	+			8	-
Специалисты	6	6		+		5	1
Основные рабочие	20	20				17	3
Вспомогательный персонал	15	15			+	5	10
Итого	49	49				35	14

В ООО «Марс» проводится аттестация работников, которая относится к разряду периодических (1 раз в три года, последняя была в 2020 г.). Аттестация персонала ООО «Марс» проходит в три этапа:

1. Подготовительный.
2. Проведение аттестации.
3. Заключительный.

Итоги работы комиссии и результаты аттестации персонала ООО «Марс», утверждаются приказом руководителя. Результаты и принятые решения доводятся до сведения работника. На основе результатов аттестации персонала ООО «Марс», работники признаются прошедшими аттестацию в том случае, если их квалификация, уровень знаний и умений соответствуют выполняемой работе. Далее аттестационная комиссия должна составить служебную записку, в которой должны быть указаны результаты аттестации,

и рекомендации. К сожалению, такой анализ не проводился, но в рамках дипломного исследования составлена следующая таблица 9.

Таблица 9 – Анализ данных аттестации ООО «Марс», чел.

Категории работников	Аттестованы	Не соотв. должности	Причина несоответствия		
			Низкая квалификация	Низкая дисциплина	Другая причина
Руководители	8	-	-	-	-
Специалисты	5	1	-	1	-
Основные рабочие	17	3	2	-	1
Вспомогательный персонал	5	10	5	5	-
Итого	35	14	7	6	1

На практике основным регламентирующим процедуру документом должно являться Положение о проведении аттестации, однако в ООО «Марс», разработаны лишь локальные акты (приказы) о проведении аттестации персонала.

Обучение персонала ООО «Марс» осуществляется по следующим направлениям:

- повышение уровня профессиональной квалификации и развитие профессиональных навыков;
- планирование и контроль деловой карьеры и профессионального продвижения;
- формирование и развитие управленческих навыков.

В целях оптимизации и повышения качества обучения выделены следующие категории работников, для которых реализуется программы обучения: руководство ООО «Марс» (директор, главный бухгалтер); руководители подразделений АУП, в том числе руководители служб; специалисты по различным направлениям (например, финансы,

бухгалтерия); работники, включенные в кадровый резерв, что отражено в таблице 10.

Таблица 10 – Существующие направления обучения в ООО «Марс»

Виды обучения	Формы обучения	Цели обучения	Категории работников, прошедших обучение	Численность работников, прошедших обучение
Внешнее – по программе Логистика	С отрывом от производства	Подготовка по новым профессиям	Зав. складом	1
Внешнее обучающий семинар по налогам	С отрывом от производства	Повышение квалификации	Бухгалтер	1
Внешнее обучающий семинар для руководителей малых предприятий	Без отрыва от производства	Повышение квалификации	Директор	1
Внутрифирменное – вновь принятый сотрудник - секретарь	Без отрыва от производства	Повышение квалификации	Специалист по кадрам	1

Можно отметить, что обучение предусмотрено только для служащих и управленческого персонала, система обучения рабочих практически отсутствует.

Далее представлены обобщенные кадровые показатели предприятия ООО «Марс» в таблице 11, они позволяют оценить эффективность использования персонала и движение персонала за период.

Проанализировав представленные данные, можно сделать вывод, что в организации ООО «Марс» осуществляется недостаточно эффективная кадровая политика, так как за рассматриваемый период наблюдается увеличение среднесписочной численности сотрудников, но коэффициент постоянства кадров снижается.

Таблица 11 – Кадровые показатели ООО «Марс» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2019 от 2018	2020 от 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
Численность персонала на начало года	31	34	36	3	2	109,68	105,88
Численность персонала на конец года	34	36	49	2	13	107,4	134,3
Среднесписочная численность	33	36	48	3	12	109,09	133,33
– принято на работу	12	13	20	1	7	108,33	153,84
– выбыли	9	11	8	2	-3	122,22	72,73
– выбыли, в том числе по собственному желанию	9	11	8	2	-3	122,22	72,73
Коэффициент оборота по приему	0,36	0,38	0,42	0,02	0,04	105,56	110,52
Коэффициент оборота по выбытию	27,27	30,56	16,49	3,29	-14,07	112,06	53,96
Коэффициент текучести кадров	27,27	30,56	16,49	3,29	-14,07	112,06	53,96
Коэффициент постоянства кадров	0,95	0,93	0,92	-0,02	-0,01	97,89	98,92

Далее более подробно рассмотрим основные нормативные документы, которые призваны регламентировать управление персоналом в ООО «Марс» (Таблица 12).

Применяемые технологии управления персоналом относятся к традиционным. В организации разработаны должностные инструкции для каждого работника, в которых зафиксированы конкретные должностные обязанности, а также определенные качества которыми должен обладать сотрудник.

Таблица 12 – Нормативные документы, регламентирующие управление персоналом ООО «Марс»

Документ	Цель	Содержание	Наличие в ООО «Марс»
Философия организации (памятка работнику)	Формирование у работников видения будущего организации	Миссия организации, цели в области внешней среды, цели в области управления персоналом и т.д.	Не разработано
Правила внутреннего трудового распорядка	Общие требования к персоналу, режим труда и отдыха и, как следствие, требования к персоналу	1. Прием на работу, перевод на другую должность и увольнение	Разработано с соответствии с типовым из системы «Консультант Плюс»
		2. Основные права, обязанности и ответственность работников	
		3. Права, обязанности и ответственность работодателя	
		4. Рабочее время и время отдыха	
		5. Гарантии работникам	
		6. Использование транспорта	
Штатное расписание	Донести список должностей по факту и необходимый	Наименование должности, оклад, количество человек.	Разработано, но численность не оптимальна
Должностные инструкции	Общие требования к должности	1. Должностные обязанности	Разработаны для всех должностей
		2. Права сотрудника.	
		3. Обязательства работодателя	
Модели рабочих мест	Спроектировать рабочие места	Трудоемкость работ на рабочем месте, оснащение и т.д.	Не разработано
Положение об оплате труда	Регламент системы оплаты труда	1. Общая часть	Разработано
		2. Оплата труда	
		3. Премирование	
		6. Иные выплаты	
		7. Ответственность работодателя	
Положение о кадровом резерве (о карьере)	Спланировать должностное развитие, сформировать у работников мотив к росту	Список вакантных управленческих должностей, критерии для включения в резерв, модели карьеры.	Не разработано
Положение об аттестации сотрудников	Регламентация процесс оценки и аттестации	Критерии оценки сотрудников	Не разработано

Как видно управленческие технологии по многим аспектам не регламентированы в документах ООО «Марс», при этом задействованы основные обязательные аспекты, которые необходимы для стабильного существования персонала внутри организации, но не затронуты аспекты, которые направлены на улучшение управления персоналом, на повышение эффективности труда и рост производительности и пр., которые непосредственно влияют на качество использования персонала и конечную эффективность. Кроме того, на фирме отмечен высокий коэффициент текучести персонала, который снизился в отчетном году только за счет приёма большого количества новых сотрудников (с учетом расширения сферы деятельности).

Данная ситуация говорит о нежелании руководства сконцентрировать внимание на кадровых технологиях, отсутствии стратегических целей по использованию и развитию персонала. Кроме того, наличие такого огромного штата сотрудников для малого предприятия не является рациональным, за последние три года принято на работу 7 вспомогательных рабочих, в том числе четыре специалиста по высотным работам, что требует более детального анализа соответствия потребностей в данной категории персонала в рамках бизнес-процессов компании.

ООО «Марс» находится на упрощенной системе налогообложения и начисляет налог в размере 6 % с доходов, имеет самостоятельный баланс, счет в банковском учреждении, печать. Общество является экономически самостоятельным, самостоятельно определяет направление своей деятельности, объём предоставления услуг, осуществляет его планирование и организацию. В настоящее время Общество относится к категории малого предприятия.

В настоящее время крупными заказчиками являются ООО «Объединенные Системы Сбора Платы» и АО «МОСТОТРЕСТ-СЕРВИС» Филиал «Самара», администрация г.о. Тольятти, Центрального района Самары, предприятия Самары и Тольятти.

В соответствии с технологией оказания клининговых услуг персонал распределяется по объектам в соответствии с производственной необходимостью. Крупные заказчики, с которыми заключены долгосрочные договора формируют план получения клининговых услуг в виде графика. график согласовывается с менеджером по клинингу ООО «Марс» и работники доставляются на объекты транспортом фирмы.

Ведение и контроль клининговых работ на объектах осуществляет менеджер по клинингу:

- выезжает на ознакомление с новым объектом и знакомство с представителем Заказчика совместно с генеральным директором;
- формирует кадровый состав объекта из сотрудников (технических работников (уборщиц));
- составляет графики работ сотрудников;
- проводит обучение сотрудников на объекте приемам и технологиям работы;
- организует проведение подготовительных работ на объекте;
- проводит распределение объемов работ между сотрудниками;
- обеспечивает качественное выполнение работ, в соответствии с договорами;
- занимается закупками ТМЦ, взаимодействует с организациями-поставщиками;
- ведет учет оборудования и материалов, чистящих и моющих средств, спецодежды на объекте;
- общается с представителями Заказчика с целью выявления претензий и пожеланий по осуществляемой на объекте работе;
- решает вопросы по устранению претензий и замечаний Заказчика;
- оформляет все необходимые документы по требованию Заказчика (списки сотрудников Общества, задействованных на объекте, номера машин и т.д.) для составления пропусков на объект;

- участвует в поиске персонала, проводит собеседования с кандидатами на должность технический работник (уборщица);
- осуществляет телефонные переговоры с кандидатами с целью информирования о дате и времени выхода на работу;
- информирует бухгалтера о выходе/не выходе работника на работу в день планируемого выхода работника на работу;
- решает вопросы по замене сотрудников в случаях отсутствия по болезни, отпуску;
- организывает выполнение работ имеющимся числом сотрудников.

Далее рассмотрим структуру выполненных клининговых услуг за 2018-2020 гг. по ООО «Марс» (Таблица 13).

Таблица 13 - Структура услуг ООО «Марс» за 2018 – 2020 гг.

Вид клининговых услуг	2018г.	2019	2020	Структура 2018г., %	Структура 2019г., %	Структура 2020г., %
Комплексная уборка помещений	5679,6	5320,28	5564,52	30	28	29
Уборка конференц-залов и переговорных комнат	1173,78	1178,06	1189,65	6,2	6,2	6,2
Комплексная уборка туалетных и душевых комнат	4543,68	5405,78	5180,76	24	28,45	27
Чистка и дезинфекция в особых случаях	946,6	855,05	863,46	5	4,5	4,5
Комплексная уборка производственных помещений	1514,56	1425,07	1535,04	8	7,5	8
Мытье окон помещений внутри	757,28	855,04	767,52	4	4,5	4
Мытье окон на высоте снаружи	94,66	76,00	38,37	0,5	0,4	0,2
Высотные работы со спецоборудованием	56,79	38,00	38,37	0,3	0,2	0,2

Продолжение таблицы 13

Вид клининговых услуг	2018г.	2019	2020	Структура 2018г., %	Структура 2019г., %	Структура 2020г., %
Комплексная уборка после строительных работ	3029,12	2907,15	2974,14	16	15,3	15,5
Вывоз мусора	1135,92	950,05	1055,34	6	5	5,5
Итого	18932	19001	19188	100	100	100

Оценим соотношение заработной платы сотрудников, занимающихся данными видами работ и полученный доход (Рисунок 10, Таблица 14).

По данным учета, при отсутствии заказов, данные сотрудники выполняли часть работ по уборке производственных помещений и комплексным услугам по уборке после строительных работ в соотношении 20 и 25% от общего объема услуг.

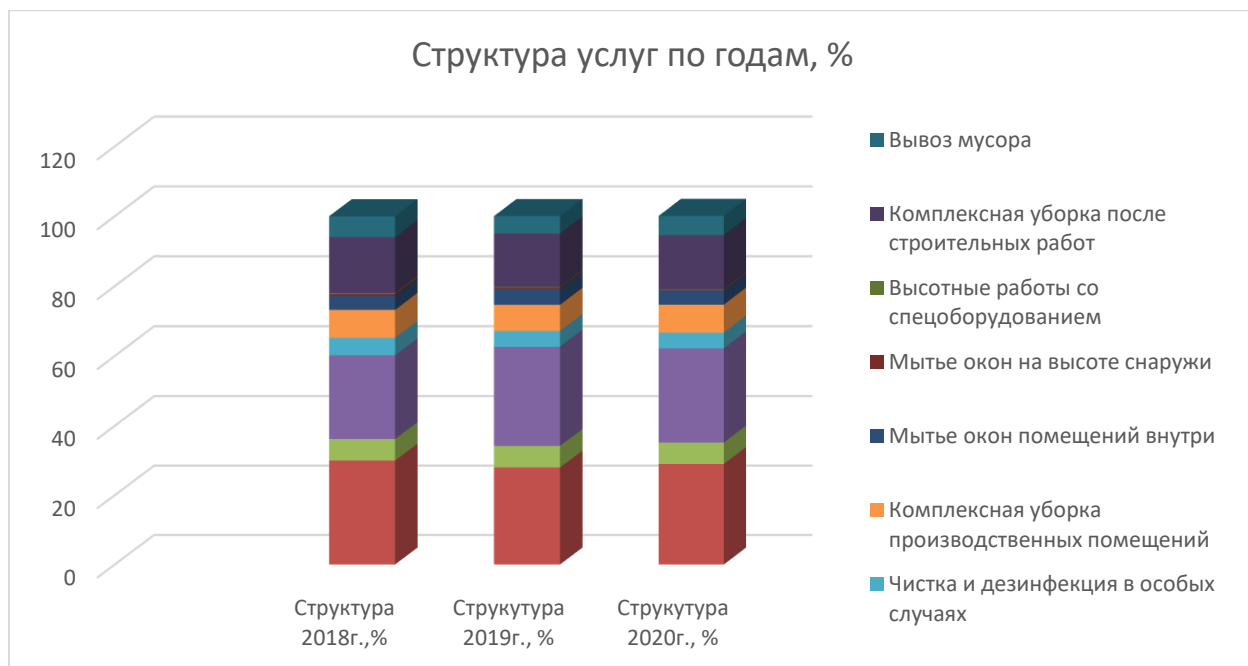


Рисунок 10 – Структура услуг ООО «Марс» за 2018 – 2020 гг., %

Общая сумма выполненных работ четырьмя сотрудниками составила за 2020 г.

$$\text{Овып.р.} = 38,37 + 38,37 + (1535,04 * 20\%) + (2974,14 * 25\%) = 38,37 + 38,37 + 307,0 + 743,5 = 12561,46$$

Себестоимость услуг по данным учета составила, для верхолазов?

$$Cp_1 = 296,4 + 90,4 + 368,48 = 755,28 \text{ т.р.}$$

$$Cp_2 = 296,4 + 90,4 + 370,44 = 757,24 \text{ тыс.р.}$$

Таблица 14 – Соотношение затрат заработную плату сотрудников и объемы услуг

Должность	Штатная чис-ть	Оклад На 1 шт. ед.	Оклад ы в год на штат. чис-ть	Начисления на з/пл.(3 0,5%)	Объем услуг в расчете штат. численность	Прочие затраты на услуги	Доход от услуг
Верхолаз	2	12,35	296,4	90,4	563,62	368,48	-191,66
Промышленный альпинист	2	12,35	296,4	90,4	563,62	370,44	-193,62
Итого	4	-	592,8	180,8	1127,24	738,92	-385,28

Соответственно, услуги, выполняемые данными сотрудниками убыточны, за год убыток от содержания в штате данных работников, даже с учетом выполняемых ими прочих услуг составляет 385,28 т.р.

Учитывая данные анализа можно сделать вывод, что наличие в штате данных сотрудников является не обоснованным, фирма несет убытки, а заказы по данным специальностям за последние три года сокращаются. В результате можно предложить сократить данные штатные единицы, а при возникновении производственной необходимости заключать аутсорсинговые договора с рекрутинговыми агентствами на подбор временного персонала для высотных работ.

В следующей главе предложено техническое и экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию развития персонала на основе аутсорсинга для ООО «Марс»

3.1 Предложения по внедрению аутсорсинга в практику управления персоналом ООО «Марс»

Анализ структуры и эффективности управления персоналом клининговой компании за период 2018-2020 годы позволяет выделить ряд проблемных аспектов, как в функционировании самой системы управления ООО «Марс», так и обозначить неэффективность некоторых бизнес-направлений.

На основании анализа был сделан вывод, что система управления персоналом клининговой компании ООО «Марс» не отвечает современным требованиям и подходам к управлению, рост объемов продаж клининговых услуг, отмечавшийся в 2018 и 2019 годах привел к необоснованному росту персонала, руководство, заключив долгосрочные договора на клининговое обслуживание и опасаясь негативной тенденции с высокой текучестью персонала принимает решение об увеличении штатной численности с 36 до 49 человек, то есть увеличение штата составило 34,3%, в то время как объем продаж увеличился только на 1% в 2019 и планировался рост на 4,7% в 2020 году. В результате неэффективных управленческих решений снизилась не только производительность труда персонала, но по отдельным бизнес-направлениям выявлена убыточность.

Кроме того, действующая система управления персоналом неэффективна в контексте регламентации деятельности персонала, не разработаны многие нормативно-правовые акты для целей управления, отбор производится без учета современных требований к персоналу, исходя только из оперативной потребности при увольнении сотрудников и зависит только от решения менеджера контролирующего численность сотрудников на

объекте, в результате на работу принимаются сотрудники без должной проверки, не имеющие опыта и склонные к дивергентному поведению.

В результате варианты решения вышеперечисленных проблем отбирались с учетом возможности использования именно в данной компании, обеспечивающими экономичность и простоту внедрения. Наиболее подходящим решением представляется использование аутсорсинга и современных программных продуктов, что в свою очередь базируется на необходимости применения современных подходов к управлению персоналом: системного и ситуационного.

Исследование показало, что ООО «Марс», как клининговая компания является сложной, открытой и специфичной организацией сферы услуг. Основным ресурсом, обеспечивающим успешность функционирования любой сервисной компании – персонал, который позволяет удовлетворять потребности клиентов в том объеме и с тем уровнем качества, который требуется рынком. Эффективность взаимодействия компании с внешней средой и внутри организации также обеспечивается персоналом.

С позиций системного подхода изменение внешней среды требует адекватной реакции менеджмента организации.

С точки зрения ситуационного подхода к управлению персоналом должно обеспечивать адекватное реагирование системы управления на вызовы внешней среды. В соответствии с данным подходом, при наличии возможности оптимизации численности за счет использования современных научных подходов, включая программные средства управления и аутсорсинг, такие варианты необходимо применять и внедрять. Эти средства могут значительно повысить эффективность управления персоналом и увеличить отдачу, в виде повышения производительности труда, рентабельности услуг и пр. именно с точки зрения особенностей конкретной хозяйственной ситуации в сфере клининговых услуг.

Оценка деятельности ООО «Марс» за период 2018-2020 годов с позиций системного подхода к управлению персоналом установила наличие

сбоев в работе системы, устранить которые невозможно на настоящий момент только при помощи собственных ресурсов. ООО «Марс» не имеет достаточного запаса собственных средств для содержания персонала в соответствии с действующим штатным расписанием, а падение спроса на отдельные услуги приводит не только к убыточности деятельности, но и к росту кредиторской задолженности, снижению прибыли и рентабельности, падению производительности труда.

Важнейшим внутренним ресурсом ООО «Марс» можно считать стремление руководства и менеджеров среднего звена к повышению эффективности деятельности компании на рынке, поиск новых заказчиков и охват новых сегментов рынка, однако для реализации стратегических целей важно обеспечить предприятие оптимальным количеством штатного персонала, излишние затраты на содержание дополнительных штатных единиц (высотников), а также подбор дополнительного вспомогательного персонала на случай производственной необходимости и увольнения сотрудников, не адекватный выход относительно системного подхода.

Анализ текучести персонал, а также неэффективность расходов на содержание персонала (высотники) стали базовыми причинами снижения производительности труда и рентабельности ООО «Марс» в 2019 году, следовательно, основные направления реформирования должны быть сконцентрированы именно на вопросах обеспечения оптимального состава персонала, снижения текучести и повышения производительности труда.

Наиболее привлекательными инструментами для решения обозначенных проблем являются аутсорсинг персонала и применение программных средств в работе отдела кадров.

Аутсорсинг промышленного персонала относится к подвиду промышленного аутсорсинга, когда отдельные производственные процессы или бизнес-единицы отдаются на аутсорсинг. Промышленный аутсорсинг бывает двух типов (рисунок 11).

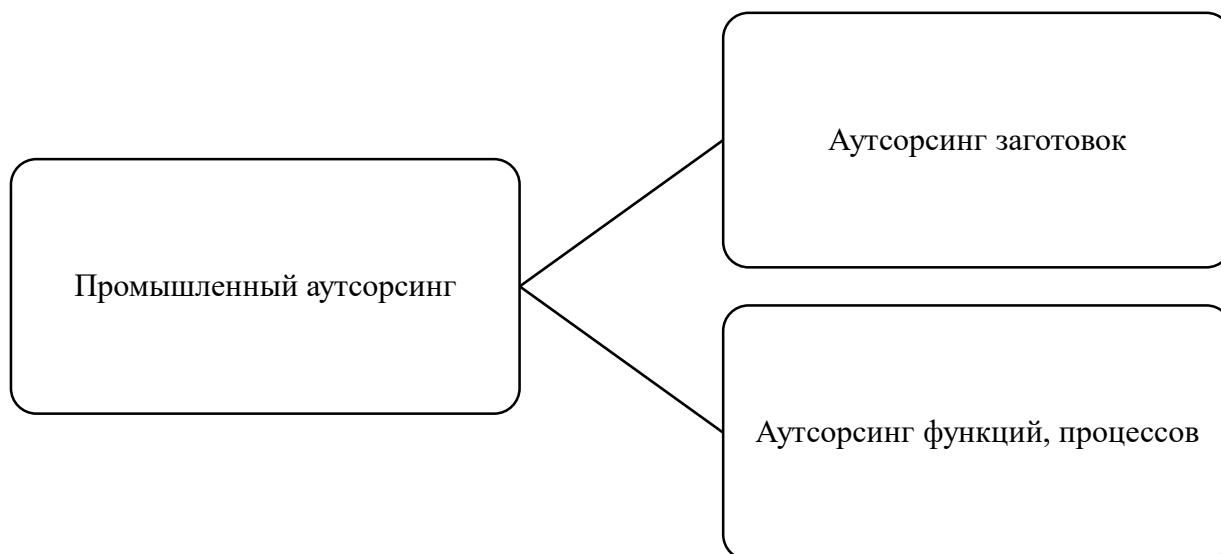


Рисунок 11 – Виды промышленного аутсорсинга

Для ООО «Марс» предлагается именно аутсорсинг процесса оказания услуг по клинингу, бизнес-направления «Мытье окон на высоте снаружи» и «Высотные работы со спецоборудованием», что по оценкам экономистов компании и расчетам (см. п.2.3) позволит сократить расходы без ущерба для реализации всех остальных бизнес-процессов, и не приведет к срыву договорных отношений.

В результате исследования и на базе принципов системности и ситуационности можно сформулировать ряд предложений для ООО «Марс», направленных на совершенствование системы управления персоналом в современных условиях, заключающихся в следующем:

- оптимизировать численность и усовершенствовать отдельные бизнес-направления по видам клининговых услуг на базе аутсорсинга;
- оптимизировать нормативное обеспечение системы управления персоналом;
- снизить текучесть с помощью программного продукта «Extended DISC».

Последнее предложение связано не только с необходимостью снижения коэффициента текучести, но и с возможностью исключения «человеческого фактора» при подборе персонала. Программный продукт «Extended DISC» базирующийся на искусственном разделении людей на четыре основных типа в соответствии с их естественным стилем поведения (характером), устанавливается на обычном компьютере специалиста по персоналу, и каждый кандидат оценивается не только сотрудником отдела в рамках собеседования, но и проходит тестирование в программе.

Преимущества использования программного продукта «Extended DISC» отражены на рисунке 12.

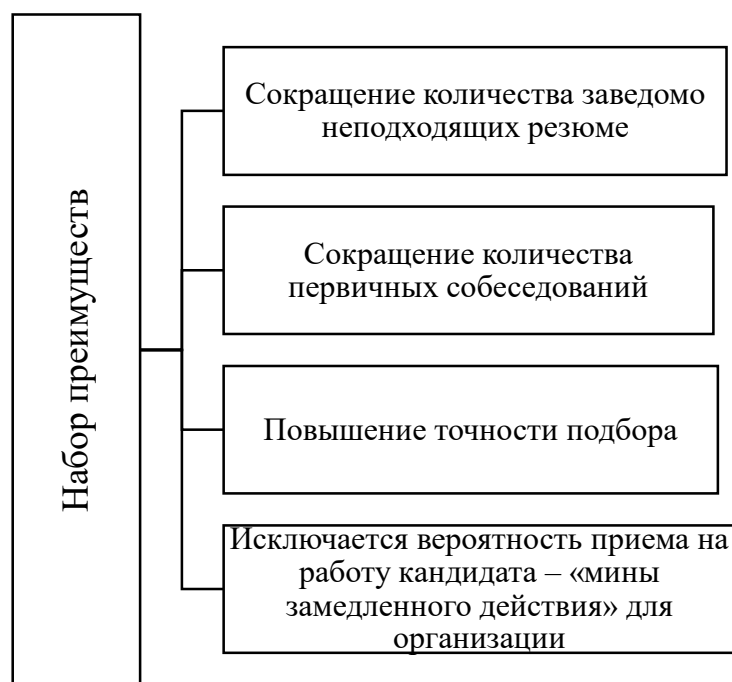


Рисунок 12 – Преимущества внедрения «Extended DISC» для ООО «Марс»

Работа над вопросниками занимает 18-25 минут, его можно заполнить как на бумажном носителе, так и в электронном виде. Данный продукт позволяет оценивать кандидатов без субъективного мнения и оценочных точек зрения специалистов отдела управления персоналом или экспертов. В

таблице 12 отражены базовые преимущества «Extended DISC» в сравнении с существующими в ООО «Марс» методами подбора.

Внедрение указанного программного продукта позволит руководству ООО «Марс» экономить время, затрачиваемое на подбор специалистов. в том числе на временные вакансии, осуществлять найм только соответствующих требованиям вакансии работников, что позволит сократить текучесть на 50%.

В рамках дипломного исследования предлагается следующий способ решения проблем с текучестью кадров в ООО «Марс» – создание эффективной системы социального управления кадровым потенциалом. Здесь учтена и специфика клининговой отрасли, работники которой как профессионалы, обладающие такими качествами как трудолюбие, осознание высокого уровня ответственности за качество уборки требуют особого отношения.

Не секрет, что клининговая деятельность относится к специфическим видам услуг, требующим от работника высокого уровня ответственности, непрерывности процесса контроля качества и необходимости повышения квалификации.

Поэтому, для эффективного управления текучестью учтена специфика внутренней и внешней среды, влияющей на работника клининговой индустрии и управленческий процесс в целом.

Все перечисленные мероприятия одинаково важны и взаимосвязаны, так как в комплексе они нацелены на единый результат – повышение эффективности управления персоналом в ООО «Марс» и, как следствие, укрепление корпоративной культуры внутри организации, ведь именно лояльные, мотивированные и обученные сотрудники приносят прибыль.

Важно отметить, что достижение положительных результатов в ходе проведения комплекса данных мероприятий вовсе не является основанием для того, чтобы руководство ООО «Марс» могло забыть об эффективных технологиях управления персоналом и сосредоточиться на других проблемах.

Современному руководству в своей деятельности необходимо учитывать, что организационная структура и состав кадров оказывают большое влияние на эффективность работы организации.

Поэтому актуальным, становится вопрос планирования оптимального штатного расписания, а все производственные процессы и нестандартные функции можно отдать на аутсорсинг.

3.2 Оценка эффективности современных технологий управления персоналом

Для расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий были учтены следующие постулаты, стоимость аутсорсинга, высокой текучести и внедрения программного продукта состоит из следующих затрат:

1) непосредственные затраты:

- после решения о переводе на аутсорсинг: некачественное выполнение обязанностей и потеря продуктивности;
- выполнение оставшимися сотрудниками повышенного объема работы, доплата за совмещение, либо ущерб качеству;
- утечка информации (например, клиентская база) – это до 85% годового оклада уходящего сотрудника.

2) Издержки на поиск и подбор в аутсорсинговой компании:

- выплаты аутсорсинговой фирме около 38% годового оклада сотрудника.

3) Выбор и покупка программного продукта:

- оплата программного продукта,
- обучение сотрудников отдела кадров работе с новыми технологиями.

Проще всего рассчитать затраты на приобретение программного продукта и лицензии «Extended DISC» сроком на 10 лет, оплату обучения работников отдела кадров работе в программе и пр. (табл.13).

Таблица 13 – Затраты на внедрение программного обеспечения

Операция	Исполнитель	Временные расходы, часов	Расходы на ед. времени, р.	Всего, S
Внедрение исследования Анализ Должности Extended Disc	Менеджер по персоналу	0,50	346,2	173,1
Получение и просмотр резюме (25 резюме в нед.)	Менеджер по персоналу	1,30	346,2	450,06
Назначение собеседования (6 кандидатов)	Менеджер по персоналу	0,40	346,2	138,48
Первичное собеседование (6 кандидатов)	Менеджер по персоналу	2,50	346,2	865,5
Внедрение исследования Анализ Личности Extended Disc (5 кандидатов)	Менеджер по персоналу	0,20	362,3	72,46
Собеседование с линейным руководителем (3 кандидатов)	Линейный директор	1,00	1380,4	1380,4
Второе собеседование кандидата (2 кандидата)	Менеджер по персоналу	0,67	2070,4	1387,0
Итого, р.		4467		

Для экономического обоснования данного мероприятия рассмотрим доходы и затраты, связанные с использованием программного продукта. Расчет прямых и косвенных затрат на внедрение программного продукта «Extended DISC» представлены в таблице 14.

Данные расходы (за исключением стоимости лицензии на использование программного продукта, которая учитывается в инвестиционных расходах) учитываются в текущих расходах и в месяц составят 10239 р. в мес. (61434: 6 мес.).

Полный объем затрат на реализацию и внедрение всех мероприятий, включая аутсорсинг, программный продукт и дополнительные расходы отражены в таблице 15.

Таблица 14 – Расходы, связанные с использованием программного продукта «Extended DISC»

Статья расходов	Доля в общей структуре	Ед. изм.	Расходы
Прямые расходы			
На аппаратное и программное обеспечение	31,00%	р.	19045
На управление	5,00%	р.	3072
На поддержку (техподдержка, обучение)	10,00%	р.	6143
На разработку (формирование приложений, документации, тестирование и сопровождение)	3,00%	р.	1843
На каналы связи и их обслуживание	2,00%	р.	1228
Всего прямых расходов	51,00%	р.	31331
Косвенные расходы			
Пользовательские расходы	40,00%	р.	24574
Простои	9,00%	р.	5529
Всего косвенных расходов	49,00%	р.	30103
Итого	100,00%	р.	61434

Приблизительный срок внедрения мероприятий рассчитывается с учетом окупаемости наиболее затратного первого мероприятия, срок окупаемости которого, без учета других мероприятий, составляет 0,57 года. Таким образом, срок проекта принимаем 0,6 года или около 7 месяцев.

Таблица 15 – Сводная таблица оценки мероприятий по совершенствованию технологий управления персоналом с учетом аутсорсинга

Название мероприятия	Прирост выручки, тыс.р.	Прирост затрат, тыс.р.	Прирост чистой прибыли, тыс.р.	Срок окупаемости, лет
Внедрение программного продукта и повышение квалификации персонала и снижение текучести	3643,98	61,434	287,72+697,5 = 985,22	0,6
Разработка нормативных актов для персонала	-	56,4	-	
Внедрение аутсорсинга для 2-х видов клининговых услуг	-	40,0	1512,52	-
ИТОГО	3643,98	157,834	2497,74	0,24

Технико-экономические показатели деятельности ООО «Марс» в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления

персоналом на базе аутсорсинга ожидаются следующие: прирост объема реализации в целом по проекту: 3643,98 т.р., рост текущих затрат: 157,834 т.р., увеличение прибыли на 2497,74 т.р.

Общий объем экономический эффект достигнет 2339,91 т.р. а индекс доходности 14,83 р./р.

Таблица 16 – Технико-экономические показатели деятельности ООО «Марс» в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления персоналом на базе аутсорсинга

Показатель	2020 г. база	Проект	Отклонение	
			+, -	%
Выручка от продаж, т.р.	19188	22831,98	+3643,98	+18,99
Себестоимость продаж, т.р.	16515	15002,48	-1512,52	-9,16
Прибыль от продаж, т.р.	1636	7829,5	+6193,5	+378,58
Прочие доходы	341	341	-	-
Прочие расходы	477	477	-	-
Налоги на прибыль	429	1539	+1110	+258,74
Чистая прибыль (убыток), т.р.	1067	6154,5	+5187,5	+486,18
Рентабельность, %	5,56	26,96	+21,4	-
Численность персонала, чел.	49	45	-4	-8,16
Выработка на одного работающего	391,59	507,38	+115,79	+29,57
Затраты		157,834		
Срок окупаемости		0,6		
Планируемый срок действия проекта		3		
Индекс доходности		14,83		
Экономический эффект		2339,91		

Рассчитанные показатели позволяют сделать вывод об эффективности предложенных в исследовании мероприятий, направленных на усовершенствование технологий управления персоналом на базе аутсорсинга.

То есть преимущества внедрения данных мероприятий для системы управления персоналом ООО «Марс» очевидны, и предложенный вариант

передачи части клининговых услуг (высотные работы) на аутсорсинг является перспективным направлением.

Кроме того, реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Марс» усовершенствовать систему нормативного обеспечения кадровой работы, повысить производительность труда и увеличить прибыль и рентабельность, а также внедрение компьютерной программы позволит облегчить труд специалистов отдела кадров и в будущем рассчитывать научно-обоснованные нормы штатной численности, снизить текучесть персонала.

Заключение

Исследование, проведённое в рамках выпускной квалификационной работы на тему «Совершенствование развития персонала организации на основе аутсорсинга» позволило сделать ряд выводов теоретического характера и практического плана.

В настоящее время на территории нашей страны аутсорсинг находится на невысоком уровне развития, как в плане законодательства, так и касаясь конкретных организаций, и самих работников.

Данный способ управления персоналом еще недостаточно распространен, не в полной мере адаптирован. Еще многое следует усовершенствовать, принять соответствующие нормативные акты, дать их подробные разъяснения во избежание сложностей в толковании.

В России и после 2016 года остались и допустимые варианты аутсорсинга, которые могут осуществляться на базе кадровых агентств, отвечающих определенным условиям и прошедшим аккредитацию, однако в условиях регионов данная управленческая технология неприменима в силу ряда причин:

1. Отсутствие в большей части регионов кадровых агентств, отвечающих определенным условиям и прошедшим аккредитацию.
2. Концентрация крупных компаний, имеющих потребность в аутсорсинге персонала в столичных регионах (Москва, Санкт –Петербург).
3. Отсутствие квалифицированных юристов в большинстве региональных компаний, способных правильно сформулировать договор об услугах найма персонала.
4. Риски усиленного внимания к компании со стороны налоговых органов и Роструда в случае применения схем аутсорсинга.

В практическом плане рассмотрены аспекты современных технологий управления персоналом на примере клининговой компании ООО «Марс» и сделаны следующие заключения.

Клининговая компания ООО «Марс» работает на рынке недавно, за рассматриваемый период предприятие, наращивая объемы оказываемых услуг, имеет неоптимальную структуру баланса, высокую себестоимость реализуемых услуг, в которой высок процент расходов на оплату труда персонала.

Анализ фактического состояния показал, что управленческие технологии по многим аспектам не регламентированы в документах ООО «Марс», при этом задействованы основные обязательные аспекты, которые необходимы для стабильного существования персонала внутри организации, но не затронуты аспекты которые направлены на улучшение управления персоналом, на повышение эффективности труда и рост производительности и пр., которые непосредственно влияют на качество использования персонала и конечную эффективность. Кроме того, на фирме отмечен высокий коэффициент текучести персонала, который снизился в отчетном году только за счет приёма большого количества новых сотрудников (с учетом расширения сферы деятельности).

Более детальный анализ эффективности использования персонал показал, что в ООО «Марс» низкий и не стабильный спрос на услуги рабочих высотников и альпинистские услуги по мойке окон и очистке крыш.

По данным учета, при отсутствии заказов, данные сотрудники выполняли часть работ по уборке производственных помещений и комплексным услугам по уборке после строительных работ в соотношении 20 и 25% от общего объема услуг. Соответственно, услуги, выполняемые данными сотрудниками убыточны, за год убыток от содержания в штате данных работников, даже с учетом выполняемых ими прочих услуг составляет 385,28 т.р.

Учитывая данные анализа, был сделан вывод, что наличие в штате данных сотрудников является не обоснованным, фирма несет убытки, а заказы по данным специальностям за последние три года сокращаются.

Также был сделан вывод, что система управления персоналом клининговой компании ООО «Марс» не отвечает современным требованиям и подходам к управлению, рост объемов продаж клининговых услуг, отмечавшийся в 2018 и 2019 годах привел к необоснованному росту персонала. руководство, заключив долгосрочные договора на клининговое обслуживание и опасаясь негативной тенденции с высокой текучестью персонала принимает решение об увеличении штатной численности с 36 до 49 человек, то есть увеличение штата составило 34,3%, в то время как объем продаж увеличился только на 1% в 2019 и планировался рост на 4,7% в 2020 году. В результате неэффективных управленческих решений снизилась не только производительность труда персонала, но по отдельным бизнес-направлениям выявлена убыточность.

Оценка деятельности ООО «Марс» за период 2018-2020 годы с позиций системного подхода к управлению персоналом установила наличие сбоев в работе системы, устранить которые невозможно на настоящий момент только при помощи собственных ресурсов. ООО «Марс» не имеет достаточного запаса собственных средств для содержания персонала в соответствии с действующим штатным расписанием, а падение спроса на отдельные услуги приводит не только к убыточности деятельности, но и к росту кредиторской задолженности, снижению прибыли и рентабельности, падению производительности труда.

Наиболее привлекательными инструментами для решения обозначенных проблем являются аутсорсинг персонала и применение программных средств в работе отдела кадров.

В результате исследования и на базе принципов системности и ситуационности были сформулированы предложения для ООО «Марс», направленные на совершенствование системы управления персоналом в современных условиях, заключающихся в следующем:

- оптимизировать численность и усовершенствовать отдельные бизнес-направления по видам клининговых услуг на базе аутсорсинга;
- оптимизировать нормативное обеспечение системы управления персоналом;
- снизить текучесть с помощью программного продукта «Extended DISC».

Технико-экономические показатели деятельности ООО «Марс» в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления персоналом на базе аутсорсинга ожидаются следующие: прирост объема реализации в целом по проекту: 3643,98 т.р., рост текущих затрат: 157,834 т.р., увеличение прибыли на 2497,74 т.р.

Общий объем экономический эффект достигнет 2339,91 т.р. а индекс доходности 14,83 р./р.

Рассчитанные показатели позволяют сделать вывод об эффективности предложенных в исследовании мероприятий, направленных на усовершенствование технологий управления персоналом на базе аутсорсинга.

То есть преимущества внедрения данных мероприятий для системы управления персоналом ООО «Марс» очевидны, и предложенный вариант передачи части клининговых услуг (высотные работы) на аутсорсинг является перспективным направлением.

Список используемых источников

1. Анисимова, И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов / И. Анисимова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – № 3. – С. 19.
2. Апенько С.Н., Голубь Н.А. Разработка мероприятий внедрения процессного подхода к управлению персоналом. - Вестник ОмГУ, Серия «Экономика», 2018. - №1. - С.132.
3. Афанаськина, Е.М. Трансформация института занятости: аутстаффинг, лизинг и аутсорсинг сотрудников // Материалы XI международной научно-практической конференции 26-29 мая 2016 года), С - 13-19.
4. Балынская, Н.Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации / Н.Р. Балынская // Научно–информационный журнал «Вопросы управления» – Изд– во Уральский институт управления – филиал РАНХиГС. – 2018. – № 2 – С. 11 – 27.
5. Белая, Н.В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения на современном этапе / Н.В. Белая // Ползуновский альманах. – 2017. – № 4. – С. 201-249.
6. Белов, В.А. Управление персоналом: теория, практика [Текст] / В.А. Белов.– М.: Юринфор, 2019. – 560 с.
7. Бородин, В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала организации / В.А. Бородин. – М.: Гардарики, 3–е изд., 2018. – 289 с.
8. Валова, Т.В. Продвижение – универсальная технология управления / Т.В. Валова. М.: ИНФРА – М, 2017 г. – 559 с.
9. Доморников А.Н. Аутсорсинг» вместо «аутстаффинга» или запрет заемного труда» / А.Н. Доморников // Международный научный журнал «Символ науки», 2016. - № 10-1. – С. 180-182

10. Евенко Л.И. Менеджмент персонала [Текст] / Л.И. Евенко. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 488 с.
11. Иванова-Швец, Л. Н., Корсакова, А. А., Тарасова, С. Л. Управление персоналом: учебно-методический комплекс [Текст] / под ред. Л. Н. Иванова-Швец. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2020. – 220 с.
12. Катункина, А.В. Аутстаффинг: российский опыт [Текст] // Менеджмент, 2016 - № 12. - С. 20 -23.
13. Кибанов, В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / под ред. В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2016. – 528 с.
14. Кириллова А. Аутсорсинг и аутстаффинг как новые технологии менеджмента [Текст] // Финансовая жизнь, 2019. - № 1. – С. 55-58.
15. Кириченко, С. В., Шумилина, А. Б. Актуальные вопросы правового регулирования заемного труда в Российской Федерации [Текст] // Правовед, 2016. - № 15(364). - С.160-165.
16. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. [Текст]: (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 г. № 6 – ФКЗ // от 30.12.2008 г. № 7– ФКЗ // от 05.02.2014 г. № 2 – ФКЗ // от 21.07.2014 г. № 11 – ФКЗ). [Электронный ресурс]: Информационно – правовая система «Консультант Плюс» // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
17. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие / Е. В. Куприянчук / учебное пособие. – М. : Инос, 2014. – 348 с.
18. Лазанюк И.В., Ревина С.Ю. Аутстаффинг: за и против // Вестник РУДН, 2019. - № 4 (148). - С.288 -291.
19. Марр, Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Р. Марр. – М.: Издат– во МГУ, 2019. – 528 с.

20. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Аутстаффинг в системе оптимизации бизнес-процессов организации // Территория науки, 2019. - № 2. – С.121-124.
21. Позубенкова, Э., Мыскина, Е. Качество персонала и эффективность производства / Э. Позубенкова, Е. Мыскина. Экономика сельского хозяйства России. – 2018. – № 7. – С. 16.
22. Резник С.Д. Управление персоналом: учебное пособие / С.Д. Резник, 3-е изд., доп. и перераб. – Пенза: ПГАСА, 2018. – 488 с.
23. Румянцева, З.П., Саломатина Н.А. Управление организацией. / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 511 с.
24. Рябушкин, Т. В., Дадашев А. З. Трудовые ресурсы и эффективность производства / Т.В. Рябушкин, А.З. Дадашев. М.: 2017. – 448 с.
25. Рындин, Е. В. Современные подходы к управлению персоналом организации / Е. В. Рындин //Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 1 (49). – С. 449-454.
26. Савина, Е.П. Искусство планировать развитие персонала / Е.П. Савина. М.: Юринфор, 2018. – 395 с.
27. Самарина, Е.Н. Кадровая служба и управление персоналом предприятия / Е.Н. Самарина. // Вестн. Моск. ун-та. – 2019. – № 4. – С. 102.
28. Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин, П.П. Кошкин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2019. – 380 с.
29. Самыгин, С. И., Столяренко, Л. Д. Менеджмент персонала / под ред. С. И. Самыгии. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2020. – 480 с.
30. Толкачева О. П. Аутстаффинг: правовой и экономический анализ // Вестник Санкт-Петербургской юридической академии, 2015. - № 2 (27). - С.67-70

31. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 г. № 197–ФЗ (ред. от 13.08.2020 г.). [Электронный ресурс]: Информационно– правовая система «Консультант Плюс» // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
32. Успенская, Е. А. Служба персонала / Е. А. Успенская // Справочник кадровика. – 2019. – № 2. – С. 12.
33. Челнокова Е.А. Иновационные технологии кадрового менеджмента: аутстаффинг // Альманах современной науки и образования, Тамбов: Грамота, 2019. - № 5 (72). - С. 181-184.
34. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника: Уч. пособие / Н.И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 155 с.
35. Шаховой, В.А., Шапиро, С.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. Учебное пособие. М.: ООО «Вершина», 2018. – 224 с.
36. Шлендер, П.Э. Управление персоналом / П.Э. Шлендер. Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Юнити, 2017. – 612 с.
37. Щекин, Г. В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. Учебник. – 5– е изд., стереотип. – К.: МАУП. 2016. – 911 с.
38. Юрганова, Е.Ю. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации / Е.Ю. Юрганова. Екатеринбург.: Инст– т эк– ки Ур ОРАН, 2019. – 208 с.
39. Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т. Яковлева. Спб.: Питер Пресс, 2019. – 240 с.

Приложение А

Модель управления персоналом в новых условиях

