Санкт-Петербургский государственный университет

**ТАРАБАНОВА Оксана Александровна**

**Выпускная квалификационная работа**

**АУТСОРСИНГ ФУНКЦИЙ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Основная образовательная программа бакалавриата

«Управление персоналом»

Научный руководитель: к.э.н., доцент МЕЛЯКОВА Евгения Валерьевна

Рецензент: к.э.н., доцент СОЛОВЬЕВА Олеся Анатольевна

Санкт-Петербург  
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение……………………………………………………………………………………………3](#_Toc513548399)

[Глава 1. Теоретические основы аутсорсинга функций службы персонал.…………………….6](#_Toc513548400)

[1.1 Сущность аутсорсинга функций службы персонала 6](#_Toc513548401)

[1.2 Принципы аутсорсинга функций службы персонала 9](#_Toc513548402)

[1.3 Виды аутсорсинга функций службы персонала 12](#_Toc513548403)

[Глава 2 Анализ практики перевода функций службы персонала на аутсорсинг…………..….17](#_Toc513548404)

[2.1 Развитие рынка аутсорсинга функций службы персонала в России 17](#_Toc513548405)

2.2 Анализ успешных практик аутсорсинга функций службы персонала на примере компаний «L’Oreal», «IKEA», «Yota»………………………………………………………………….…….23

[2.3 Процесс организации перевода подбора персонала провайдеру 28](#_Toc513548406)

[Глава 3 Оценка эффективности аутсорсинга функций службы персонала на примере компании АО «НИИ ТМ» …………………………………………………………...……………32](#_Toc513548407)

[3.1 Общие сведения о компании АО «НИИ ТМ» 32](#_Toc513548408)

[3.2 Анализ системы управления персоналом АО «НИИ ТМ» 35](#_Toc513548409)

[3.3 Выбор компании-аутсорсера в области подбора персонала 51](#_Toc513548410)

[3.4 Анализ вариантов перевода функций службы персонала на аутсорсинг и предложения по совершенствованию работы отдела кадров «НИИ ТМ»……………………………………….55](#_Toc513548411)

[Заключение…..………..…………..………………………………………………………………..59](#_Toc513548412)

Приложения…………………………………………………………………………………..……63

[Приложение 1 63](#_Toc513548414)

[Приложение 2 67](#_Toc513548415)

[Приложение 3 68](#_Toc513548416)

[Приложение 4 69](#_Toc513548417)

[Список использованных источников……………………………………………………………..71](#_Toc513548418)

# ВВЕДЕНИЕ

В последнее время наблюдается повышенный интерес к аутсорсингу функций службы персонала. Сегодня компании все чаще ориентируются на перевод бизнес-процессов, связанных с управлением персоналом, сторонней организации, профессионально специализирующейся на выполнении данной работы. Нельзя не отметить, что главной целью привлечения аутсорсеров является стремление к повышению конкурентоспособности предприятия, в основе которой лежит оптимизация всех бизнес-процессов. В настоящее время человечество сталкивается с глобальными изменениями в мире, существенно влияющими на современный бизнес. От умения приспосабливаться к ним, а также предвидеть дальнейший исход событий зависит существование организации в будущем. Следовательно, немаловажное значение имеет и то, в каком направлении будет двигаться кадровый аутсорсинг как важный инструмент в руках компании.

Вместе с тем следует отметить, что проблемы развития аутсорсинга функций службы персонала в настоящее время недостаточно раскрыты в научной литературе. Принципы и технологии аутсорсинга в целом рассмотрены в работах Бравара Ж.-Л., Моргана Р. «Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений», Михневой С. Г. «Технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей». Отдельным вопросам развития аутсорсинга посвящены работы Ларичевой Е. «Временный персонал: тренды и возможности», Царенко А. С. «Современные проблемы и перспективы аутсорсинга», Ловчиковой Е. И., Савкина В. И., Солодовник А. И. «Институциональные проблемы и перспективы развития кадрового аутсорсинга». Аутсорсинг в области управления персоналом изучался как отечественными, так и зарубежными исследователями на протяжении последних тридцати лет. Несмотря на усиленное внимание экономической науки к данному направлению, сегодня оно остается недостаточно изученным, поэтому тема исследования является актуальной как в теоретическом, так и практическом отношении.

**Цель данной работы**: определить основные направления развития аутсорсинга функций службы персонала в России и возможности его применения в организации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. выявить сущность понятий «аутсорсинг» и «аутсорсинг функций службы персонала», а также определить основные причины, в связи с которыми компании делают выбор в пользу аутсорсинга;
2. рассмотреть основные принципы кадрового аутсорсинга, выделив преимущества и недостатки его применения;
3. раскрыть особенности различных видов аутсорсинга функций службы персонала;
4. изучить особенности развития рынка аутсорсинга в России;
5. проанализировать процесс перевода функций по управлению персоналом на аутсорсинг;
6. проанализировать возможности применения кадрового аутсорсинга в АО «Научно-исследовательский институт точной механики»;
7. разработать рекомендации по применению кадрового аутсорсинга и совершенствованию работы отдела кадров АО «Научно-исследовательский институт точной механики».

**Объектом исследования** является аутсорсинг функций персонала как фактор эффективного развития предприятия, а **предметом** – перспективы развития аутсорсинга функций службы персонала в России и возможности его применения для совершенствования системы управления персоналом организации.

**Теоретические основы:** труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом и менеджмента: Кибанова А. Я., Кузнецова Ю. В., Одегова Ю. Г., Долженковой Ю. В., Малининой С. В., Аникина Б. А., Рудой И.Л.

**Информационные источники** **исследования**: научные труды отечественных и зарубежных авторов, статьи из профессиональных журналов «Кадровик» и «Российское предпринимательство», исследования крупнейших компаний-аутсорсеров «Bridge Group», «PrismHR» и «UCMS Group», данные системы проверки контрагентов «СПАРК».

В процессе написания работы были использованы такие **методы**, как: анализ, синтез, сравнение и индукция.

**Структура выпускной квалификационной работы** направлена на достижение поставленной цели. Она состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, а также списка источников, использованных при написании работы.

Первая глава «Теоретические основы аутсорсинга функций службы персонала» посвящена определению сущности понятия аутсорсинг, рискам, положительным и негативным сторонам кадрового аутсорсинга, а также особенностям различных видов аутсорсинга функций службы персонала.

Вторая глава «Анализ практики перевода функций службы персонала на аутсорсинг», посвящена исследованию [рынка аутсорсинга функций службы персонала в России,](#_Toc513548405) его особенностям и возможностям развития. Также в ней уделяется отдельное внимание анализу успешных практик аутсорсинга функций службы персонала в рамках отечественного рынка на примере таких компаний, как «L’Oreal», «IKEA», «Yota». Дополнительно в главе рассматривается процесс организации перевода подбора персонала провайдеру.

Третья глава «Оценка эффективности аутсорсинга функций службы персонала на примере компании АО «НИИ ТМ»» представлена анализом информации о специфике деятельности предприятия и особенностях работы отдела персонал. Также в ней приводится процесс выбора компании-провайдера с учетом имеющихся потребностей и особенностей предприятия. Кроме того автором работы анализируются возможности применения аутсорсинга в качестве инструмента оптимизации и выбор того варианта, который бы с экономической точки зрения был бы наиболее эффективен. В рамках данной главы разработаны рекомендации по совершенствованию работы отдела кадров, направленные на улучшение работы департамента и соответственно предприятия в целом.

**Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА ФУНКЦИЙ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА**

* 1. **Сущность аутсорсинга функций службы персонала**

Многие эксперты, занимающиеся изучением вопроса становления аутсорсинга, полагают, что данная форма организации работы имеет достаточно древние корни, берущие свое начало в Римской Империи. В те времена прообразом современных агентств служили группы людей, занимавшиеся подбором и отбором матросов на гребные суда и решением вопросов, связанных с мотивацией. В современном понимании аутсорсеры функций службы персонала появились в середине XIX столетия с приходом индустриальной революции. Так, в Англии в этот период начали функционировать первые кадровые агентства по подбору домашнего персонала. В это же время в США появлялись рекрутинговые компании, ориентированные на сотрудничество с промышленными предприятиями, почтовой и железнодорожной службой. Как сто пятьдесят лет назад, так и сейчас компании предпочитают отдавать функции управления персоналом на аутсорсинг. Данный подход позволяет вывести организацию управления на совершенно новый уровень в связи с тем, что на передний план переходят те функции, которые обеспечивают устойчивое положение на рынке.

Наиболее полное определение аутсорсинга, на наш взгляд, было предложено Ю. Г. Одеговым, Ю. С. Долженковой, С. В. Малининым: «Аутсорсинг – передача определенных функций (как правило, «непрофильных» для предприятия-заказчика) внешним исполнителям-аутсорсерам, подрядчикам или субподрядчикам, специалистам сторонней фирмы; передача компанией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области»[[1]](#footnote-1).

Дж. Брайан Хейвуд приводит не менее интересное определение данному понятию. По его мнению, аутсорсинг представляет собой «перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене»[[2]](#footnote-2).

Определение аутсорсинга приводится в работе С. Г. Михневой, Г. А. Маркеевой «Технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей». Говоря об аутсорсинге, авторы понимают под ним следующее: «Аутсорсинг – это система технологий межфирменной кооперации по поводу передачи фрагмента бизнес-процесса или бизнес-функций предприятия внешнему поставщику услуг на договорной основе, сопровождающаяся формированием цепочки добавленной стоимости, позволяющей свести к минимальной величине ее промежуточные звенья путем оптимизации организационно-управленческой деятельности компании»[[3]](#footnote-3).

В настоящее время выделяют множество видов аутсорсинга. Наиболее распространенными являются следующие: ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг производственно-хозяйственной деятельности, промышленный аутсорсинг, бухгалтерский аутсорсинг, маркетинговый аутсорсинг, аутсорсинг функций службы персонала. Рассмотрим последний из них более подробно.

Е. И. Ловчикова, В. И. Савкин и А. И. Солодовник определяют аутсорсинг функций службы персонала как «экономические отношения, возникающие в результате выполнения одной или части функций, или бизнес-процессов по профессиональному управлению кадровыми ресурсами организациями внешними организациями»[[4]](#footnote-4).

Исходя из данного определения аутсорсинга функций службы персонала можно выделить следующие отличительные черты кадрового аутсорсинга. Во-первых, отношения основаны на получении денежного вознаграждения одной из сторон за выполнения конкретных задач. Между предприятиями заключается договор сроком от 1 года на выполнение определенных задач компании-заказчика. При этом данный тип отношений носит коммерческий характер и сопровождается периодическими денежными выплатами в пользу компании-исполнителя. О том, выгодно ли компании с точки зрения затрат переводить бизнес-процессы, точно сказать нельзя. Потому что очень многое зависит от размера предприятия, от особенностей его деятельности, характера работы с персоналом.

Во-вторых, отношения между компанией-заказчиком и компанией-аутсорсером ограничены рамками конкретного бизнес-процесса. При переходе на аутсорсинг компания-заказчик передает компании-исполнителю строго определенную совокупность задач в рамках конкретного бизнес процесса. В-третьих, функции, выполняемые компанией-аутсорсером, непосредственно связаны с управлением персоналом предприятия-заказчика. Ранее уже говорилось о том, что на аутсорсинг могут передаваться самые разные бизнес-процессы в зависимости от потребностей компании. В случае, когда говорится об аутсорсинге функций службы персонала, аутсорсером является компания, которая профессионально специализируется на выполнении функций отдела персонала компании-заказчика. Применение аутсорсинга функций службы персонала – это прежде всего сокращение расходов на персонал организации, а также возможность в случае необходимости привлекать специалистов соответствующей квалификации, обладающих знаниями и навыками, которые незаменимы при решении тех или иных задач. Кроме того нельзя не отметить, что в более широком рассмотрении ориентация на аутсорсинг вне зависимости от выбранного вида аутсорсинга позволяет компаниям снизить издержки от непрофильных активов, приспособиться к внешним экономическим колебаниям, а также повысить гибкость в случаях шоковых ситуаций на рынке.

В современных рыночных условиях многие российские компании в целях оптимизации передают функции службы персонала аутсорсинговой компании как частично, например, только функцию подбора и отбора персонала, так и полностью, включая в перечень передаваемых функций весь функционал отдела персонала. Кадровый аутсорсинг является распространенной практикой для зарубежных и для российских фирм, и с каждым годом все больше и больше компаний прибегают к аутсорсингу функций службы персонала. Об этом свидетельствуют совместное исследование Е-xecutive и компании UCMS Group[[5]](#footnote-5), в котором отмечается незамедлительный рост популярности услуг компаний-аутсорсеров. Особое внимание также обращается на то, что аутсорсинг функций службы персонала занимает лидирующую позицию по сравнению с аутсорсингом других бизнес-процессов. По результатам исследования 293 респондентов, среди которых 77% работают в российских компаниях, 10% – в совместных и 13% - в зарубежных, 38% из них передают функции службы персонала на аутсорсинг, 21% - функции генерального руководства, 16% - финансы, 7% - информационные технологии, 2% - функции стратегического планирования, 2% - административные задачи и другое – 14%. Рассмотрим основные причины, в связи с которыми компании делают выбор в пользу перехода на аутсорсинг:

1. компания является новичком на рынке и еще плохо знакома с особенностями

законодательства, а также особенностями кадрового учета;

1. экономия на содержании подразделения сотрудников;
2. структура предприятия, характеризующаяся расположением офисов в разных городах, регионах или странах и требующая того, что бы консолидированные данные поступали в главный офис;
3. желание компании сконцентрироваться на приоритетных задачах и направить имеющиеся ресурсы на развитие именно в данном направлении деятельности;
4. быстрый темп роста компании по сравнению с темпом роста ее инфраструктуры.

На рынке представлены не только компании, предоставляющие услуги аутсорсинга, но и те, кто выполняет аналогичные функции по подбору, оценке, обучению кадров. В данном случае важно понимать, какие именно функции являются аутсорсинговыми, а какие – нет. Таким критерием может выступать длительность периода, на который заключается договор по оказанию услуги. Обычно функции службы персонала передаются на период от одного года до пяти лет. Если услуга носит разовый характер, например, обращение в рекрутинговую компанию с целью подбора сотрудника на одну конкретную должность или проведение внешнего кадрового аудита, то компания, оказывающая ее, не является в данном случае аутсорсером. Еще одним немаловажным критерием является исключение конкретного бизнес-процесса из деятельности компании-заказчика.

Таким образом, выявлено, что аутсорсинг представляет собой передачу определенных функций сторонней компании, профессионально специализирующейся на их выполнении, а аутсорсинг функций службы персонала – перевод в рамки сторонней организации конкретных функций по управлению персоналом. Также были установлены причины, лежащие в основе выбора аутсорсинга, а именно: желание компании сконцентрироваться на ключевых задачах, сэкономить на затратах на поиск и содержание персонала, адаптироваться к особенностям местного законодательства и кадрового учета с наименьшими затратами, оптимизировать внутренние процессы с учетом особенностей организационной структуры или специфики роста и развития.

* 1. **Принципы аутсорсинга функций службы персонала**

Как было сказано ранее, аутсорсинг функций службы персонала в современном его понимании появился в России сравнительно недавно, однако несмотря на это занял важное положение среди инструментов оптимизации бизнес-процессов. Помимо аутсорсинга выделяют еще и понятия «аутстаффинга» и «лизинга функций службы персонала». Аутстаффинг представляет собой инструмент по оптимизации расходов предприятия на персонал, который основывается на выведение сотрудников за штат компании. Персонал заключает трудовые отношения с компанией-посредником, которая берет на себя обязанности за обеспечение персонала заработной платой, решение задач, связанных с организацией труда, сдачей отчетности в государственные органы. Однако сегодня аутстаффинг официально запрещен законодательством Российской Федерации. Лизинг персонала является разновидностью аутстаффинга персонала. Однако в случае, когда применяется такой инструмент, как лизинг, одной из сторон является кадровое агентство, которое самостоятельно проводит набор и отбор сотрудников в компанию, а не занимаются приемом персонала выведенного из штата организации-заказчика. Отличительной особенностью аутсорсинга от других инструментов является и то, что его базовая концепция, по мнению многих ученых, сводится к следующим принципам[[6]](#footnote-6):

1. Наличие бизнес-процесса;

Передача задач на аутсорсинг характеризуется последовательным взаимосвязанным выполнением определенных задач, не являясь единовременной или разовой услугой.

1. Долгосрочность контрактов;

Передача компании-аутсорсеру определенных функций производится на длительной основе и закрепляется в долгосрочном договоре сроком от 1 года.

1. Акцент на сильных сторонах компании;

Данный принцип сводится к тому, что компания концентрируется на тех бизнес-процессах, в выполнении которых она наиболее успешна. Все иные бизнес-процессы передаются аутсорсеру. Таким образом, повышается качество выполнения переданных задач с учетом снижения или сохранения уровня затрат.

1. Высокая вовлеченность компании-заказчика;

В процессе выстраивания эффективного взаимодействия между компанией-заказчиком и компанией-аутсорсером одним из важнейших факторов, обеспечивающих успешность выполнения работы, является высокий уровень вовлеченности заказчика. Выходя за рамки формальных отношений, компании стремятся к налаживанию открытого диалога. Данный принцип способствует более эффективному и оперативному решению поставленных задач.

1. Баланс интересов сторон;

Успешный результат работы во много строится на стремлении каждой из сторон-участниц к соблюдению баланса интересов, обеспечиваемый посредством открытого диалога, а также ценностно-ориентированного взаимодействия.

1. Стремление к улучшению деятельности организации;

Данный принцип важен как для компании-заказчика, так и для компании-аутсорсера, поскольку является важным фактором, способствующим обеспечению конкурентоспособности компании на рынке.

1. Процессный подход;

Для достижения поставленных целей необходимо рассматривать любую деятельность на уровне процессов, что позволяет выделить отдельные факторы, влияющие на эффективность той или иной деятельности. Аутсорсинг функций службы персонала основывается на понимании аутсорсинга в качестве целенаправленной деятельности и предусматривает выделение основных этапов и взаимосвязей между ними.

1. Системный подход к аутсорсингу функций службы персонала;

Данный подход основан на понимании функционирования компании как системы взаимосвязанных элементов, обеспечивающих достижение поставленных целей. Одним из важнейших инструментов, способствующих высоким результатам, является аутсорсинг функций службы персонала. Который рассматривается как совокупность действий, процессов.

1. Ориентация на стратегические цели организации;

Во многом успешное функционирование организации зависит от характера поставленных целей, от того как организован процесс получения необходимых результатов. Аутсорсинг функций службы персонала должен опираться прежде всего на достижение стратегических целей организации, ориентированные на долгосрочную перспективу. Только в таком случае возможно эффективное использование данного инструмента.

Данные принципы играют немаловажную роль в понимании характера аутсорсинга и его отличия от других форм организации функций службы персонала. Нельзя не отметить, что они выстроены с учетом особенностей, характеризующих систему менеджмента компании, благодаря чему способствуют организации рационального принятия управленческих решений в рамках аутсорсинга функций персонала.

Активному распространению аутсорсинга способствуют те выгоды, которые он приносит компаниям:

1. возможность сконцентрироваться на стратегически важных задачах;
2. возможность снизить затраты на содержание собственных специалистов;
3. привлечение к выполнению тех или иных задач лучших специалистов в области управления персоналом в целях повышения эффективности;
4. передача ответственности за обеспечение эффективности организации бизнес-процесса компании-аутсорсеру.

Представленные выше достоинства аутсорсинга функций службы персонала играют существенную роль при выборе инструментов оптимизации работы организации.

Несмотря на достоинства аутсорсинга, перечисленные ранее, нельзя забывать о недостатках данного инструмента, с которыми может столкнуться компания в процессе работы с аутсорсером. Одной из главных трудностей является необходимость самостоятельной работы с данным бизнес-процессом или поиск новой компании-аутсорсера в случае немедленного прекращения сотрудничество с провайдером или же его банкротством. В первом случае отсутствие необходимых знаний и опыта в этом направлении и необходимость поиска новых сотрудников могут привести к увеличению расходов компании. В связи с этим важно ответственно относиться к выбору провайдера, с которым будет организовано сотрудничество. К числу недостатков также можно добавить возможность потери контроля над переданными бизнес-процессами, опасность раскрытия коммерческой тайны и недобросовестное выполнение компанией-аутсорсером своих обязанностей. С учетом наличия большого числа недостатков необходимо быть с ними ознакомленным с целью предотвращения появления трудностей, способствующих ухудшению положения на рынке.

* 1. **Виды аутсорсинга функций службы персонала**

Классификация видов аутсорсинга функций службы персонала на сегодняшний день не является устоявшейся, в связи с тем, что отношения, складывающиеся в процессе передачи определенных бизнес-процессов на аутсорсинг, могут существенно отличаться. «Причиной этого являются быстрые темпы развития данного сектора бизнеса, возникновение новых форм взаимоотношений в условиях экономической глобализации, законодательные ограничения ряда стран и прочее»[[7]](#footnote-7).

Рассмотрим основные виды аутсорсинга, с которыми работают как российские, так и зарубежные компании.

1. Аутсорсинг всего отдела по управлению персоналом;

В случае полного аутсорсинга департамента по управлению персоналом компании-провайдеру передаются все функции подразделения, как правило, это: подбор, отбор персонала, обучение, расчет заработной платы и кадровое делопроизводство. Однако к данному виду аутсорсинга компании прибегают достаточно редко. Как правило, это связано с тем, что сложно найти достаточно компетентного аутсорсера для передачи всех HR-функций. Важно еще обеспечивать постоянный контроль действий аутсорсера, так как высок риск недобросовестного исполнения переданных функций, а также утечки важной для компании информации.

1. Аутсорсинг HR-фронт-офиса;

Данный вид аутсорсинга является классическим и применяется не только крупными, но и небольшими компаниями. Его особенность заключается в том, что под ответственность аутсорсинговой компании передаются процессы управления персоналом, в которых задействованы непосредственно сотрудники компании. К данным функциям относят подбор, отбор персонала, организацию мероприятий по адаптации, обучению и развитию. По мнению менеджера по персоналу компании IKEA Елены Микляевой, «сегодня многие компании, работающие на российском рынке предпочитают передавать функции по подбору персонала одной или нескольким аутсорсинговым компаниям»[[8]](#footnote-8). Также она отмечает, что данные предприятия выполняют только первичные функции по подбору персонала, а именно: размещают вакансию на сайте с учетом требований компании-заказчика, проводят первичный отсев и первое собеседование с кандидатом. Все остальные этапы остаются под ответственностью компании-заказчика. Помимо этого существуют формы аутсорсинга рекрутинговых процессов, включающие в себя более полный функционал. Так, привлекаются специалисты, которые знакомятся с особенностями компании и с их учетом подбирают персонал. Данное направление выгодно компании только в том случае, когда подбираются специалисты высокой квалификации или топ-менеджеры. К аутсорсингу HR-фронт-офиса также относится процесс организации обучения и развития сотрудников. Сегодня все больше компаний ставят обучение в качестве необходимой составляющей работы с персоналом. В большинстве случаев компании в целях экономии делают выбор в пользу привлечения сторонней организации, специализирующейся на данном виде деятельности.

1. Аутсорсинг HR-бек-офиса;

Аутсорсинг HR-бек-офиса характеризуется тем, что на аутсорсинг передаются бизнес-процессы, в которых не задействованы рядовые сотрудники организации. Передача на аутсорсинг функций HR-бек-офиса среди зарубежных компаний сегодня является распространенной практикой, потому что данные процессы состоят из рутинных и затратных операций, которые выгоднее передать сторонней организации, чем выполнять их самостоятельно. Например, практика передачи на аутсорсинг процессов, связанных с кадровым делопроизводством, документооборотом, а также расчетом заработной платы чрезвычайно популярна. Так, каждая шестая компания в США привлекает аутсорсеров для расчета заработной платы. Благодаря этому подходу HR-менеджеры тратят меньше сил и времени на рутинные задачи и могут больше сконцентрироваться на своих основных функциях, в основе которых лежит ориентация на реализацию HR-стратегии компании. Однако нельзя не отметить, что в России все складывается немного иначе. «Отечественные компании больше ориентированы на работу с кадровым делопроизводством в рамках самого предприятия»[[9]](#footnote-9). По мнению HR-специалиста компании Perimetrix Инны Цой, от этого может страдать качество работы кадровика.

Таким образом, компании в зависимости от поставленных целей делают выбор в пользу одной из трех форм аутсорсинга функций службы персонала. Однако в связи с особенностями ведения бизнеса в той или иной стране, экономическим положением, деловой культурой, выбор формы может существенно отличаться.

В зависимости от функций, которые передаются на аутсорсинг выделяют следующие виды:

1. аутсорсинг кадрового делопроизводства;
2. аутсорсинг подбора и отбора персонала;
3. аутсорсинг оценки персонала организации;
4. аутсорсинг обучения и развития;
5. аутсорсинг функции вознаграждения (расчет заработной платы).

Каждый вид аутсорсинга из представленных выше характеризуется рядом достоинств и недостатков. Они представлены в следующей таблице:

Таблица 1. Виды аутсорсинга функций службы персонала и их особенности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид аутсорсинга | Характеристика | Преимущества | Риски |
| Аутсорсинг кадрового делопроизводства | Привлечение компании, специализирующейся в области кадрового учета в целях выполнения следующих функций:  Организация кадрового делопроизводства;  Проведение кадрового аудита;  Восстановления документации;  Полного или частичного ведения кадрового делопроизводства. | Перераспределение ресурсов подразделения в целях реализации ключевых задач;  Сокращение затрат;  Повышение качества кадрового делопроизводства;  Снижение риска зависимости от «незаменимых сотрудников»;  Оптимизация численности сотрудников отдела кадров. | Сложность адаптации к самостоятельному ведению кадрового делопроизводства при отказе от работы с компанией-аутсорсером;  Недобросовестное выполнение работы компанией-аутсорсером;  Отсутствие возможности проконтролировать процесс изнутри;  Риск нарушения конфиденциальности информации.  Продолжение таблицы |
| Аутсорсинг подбора и отбора персонала | Частичная или полная передача сторонней компании функций по подбору и отбору персонала. | Сокращение затрат;  Опытные, профессиональные рекрутеры, специализирующиеся на подборе сотрудников конкретных специальностей;  Доступ к ведущим базам порталов по поиску персонала;  Активный поиск персонала;  Информирование компании-заказчика о текущих изменениях на рынке труда. | Недобросовестн-ое выполнение работы;  Невыполнение работы в поставленные сроки;  Риск нарушения конфиденциальности;  Возможность расторжения контракта с компанией-аутсорсером;  Риск неудовлетворенности заказчика результатом работы исполнителя в связи с ожиданием немедленного эффекта от выполнения работы;  Отсутствие возможности проконтролировать процесс изнутри. |
| Аутсорсинг оценки персонала организации | Передача функций по процессу проведения оценки и тестирования персонала компании, которая специализируется в данной области. | Снижение затрат;  Возможность сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах;  Проверенная на практике база методик и инструментов оценки;  Работа сотрудников, профессионально специализирующихся на оценке персонала. | Недобросовестное выполнение работы;  Возможность утечки конфиденциальной информации;  Возможность расторжения контракта с компанией-аутсорсером;  Низкое качество выполнения работы в связи с недостаточным объемом информации, к которому имеет доступ компания-аутсорсер. |
| Аутсорсинг обучения и развития | Передача функций по обучению и развитию персонала, включающая следующие основные задачи:  Разработка программ обучения персонала с учетом особенностей организации и ее сотрудников;  Проведение индивидуальной и групповой диагностики, обучающих занятий, тренингов;  Оценка результатов обучения;  Проведение коуч-сессий с сотрудниками. | Снижение затрат;  Возможность сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах;  Работа сотрудников, специализирующихся на обучении персонала. | Недобросовестное выполнение работы;  Возможность утечки конфиденциальной информации;  Возможность расторжения контракта с компанией-аутсорсером;  Низкое качество выполнения работы в связи с недостаточным объемом информации, к которому имеет доступ компания-аутсорсер.  Риск непонимания потребностей заказчика;  Риск отсутствия опыта работы аутсорсера с теми или иными задачами;  Риск неудовлетворенности заказчика результатом работы исполнителя в связи с ожиданием немедленного эффекта от выполнения работы.  Продолжение таблицы |
| Аутсорсинг функции вознаграждения (расчет заработной платы) | Это передача функций по расчету заработной платы и подготовке отчетности, связанной с расчетом заработной платой сотрудников сторонней компании. | Снижение затрат;  Возможность сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах;  Снижение уровня риска зависимости от «незаменимых сотрудников»;  Оптимизация численности сотрудников отдела кадров. | Возможность расторжения контракта с компанией-аутсорсером;  Недобросовестное выполнение работы компанией-аутсорсером;  Отсутствие возможности проконтролировать процесс изнутри;  Риск нарушения конфиденциальности информации. |

Источник: составлено по статье Коник Н. В., Моисеенко Н. В. Аутсорсинг в управлении персоналом: особенности, преимущества и недостатки // Символ науки. – 2016. – №5. – С. 60-63.

Таким образом, в третьем параграфе были разобраны особенности, преимущества и риски таких видов аутсорсинга функций службы персонала, как аутсорсинг кадрового делопроизводства, подбора и отбора персонала, оценки персонала организации, обучения и развития, а также аутсорсинг функции вознаграждения (расчет заработной платы), что немаловажно для понимания аутсорсинга функций службы персонала в целом.

Подводя итоги первой главы, очень важно сказать о том, что аутсорсинг сегодня играет немаловажную роль в обеспечении эффективного развития предприятия, помогая сконцентрироваться на наиболее важных бизнес-процессах. Однако даже сейчас несмотря на все достоинства данного подхода, еще очень многие компании воздерживаются от передачи функций службы персонала из-за рисков, связанных с особенностями работы с аутсорсером. Но нельзя забывать о том, что данная отрасль рынка динамично развивается и, возможно, в ближайшем будущем их можно будет свести к минимуму.

**Глава 2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПЕРЕВОДА ФУНКЦИЙ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА НА АУТСОРСИНГ**

* 1. **Развитие рынка аутсорсинга функций службы персонала в России**

Прежде чем перейти непосредственно к технологии перевода данного процесса на аутсорсинг важно обратить внимание на практику применения данного инструмента. Она поможет понять, стоит ли сейчас переводить функцию службы персонала на аутсорсинг, а также какие перспективы ждут данное направление.

Аутсорсинг функций службы персонала в СССР не получил такого развития, как в странах Европы или США. Исходя из кадровой политики государства, планирование и распределение трудовых ресурсов происходило на государственном уровне, а не в рамках компании. Ярким примером данной политики государства является распределение выпускников ВУЗов, в результате которого происходила массовая миграция молодых специалистов. Несмотря на то, что в СССР аутсорсинг функций управления персоналом был не развит, с переходом страны в 1990-х на новый путь развития появилось много компаний, которые были заинтересованы в аутсорсинговых услугах. В этот период времени на российский рынок стали приходить иностранные компании. Так как им не хватало собственных специалистов с высоким уровнем знания кадрового делопроизводства и бухгалтерского учета, они привлекали к сотрудничеству частных специалистов в этих областях, что имеет ряд недостатков. Прежде всего, иностранные компании были недовольны низкой оперативностью фрилансеров, которые в нужный момент могли быть заняты решением задач на другом предприятии. Также их беспокоил вопрос ответственности фрилансеров перед фирмой. Это послужило стимулом для появления в России иностранных аутсорсинговых фирм. Несколько позже широкое распространение получили кадровые агентства по подбору персонала. Сначала их работа складывалась из выполнения поиска по отдельным позициям на условиях временного сотрудничества, но через некоторое время компании стали передавать данным фирмам весь комплекс задач по подбору и отбору будущих сотрудников. Что касается кадровых агентств, то они стали предлагать больший спектр услуг для бизнеса: организацию оценки и обучения персонала, разработку и управление системой мотивации, проведение тренингов, хедхантинг.

Однако до начала 2000-х годов рынок аутсорсинга в России развивался очень медленно. По мере прихода новых игроков на рынок аутсорсинга кадровых бизнес-процессов стали появляться компании, занимающиеся подбором и обучением персонала. В их число входили как иностранные поставщики аутсорсинговых услуг, так и российские. Также в этот период росло количество отечественных компаний, заинтересованных в полной или частичной передаче функций службы персонала.

Компания UCMS Group в 2010 году провела исследование, в котором выделила основные виды аутсорсинга функций службы персонала[[10]](#footnote-10). По результатам данного исследования наиболее распространенным является аутсорсинг подбора и отбора персонала, на втором месте стоит обучение и развитие персонала.

Что касается аутсорсинга кадрового делопроизводства и расчета заработной платы, то они значительно уступают по популярности всем остальным видам. По мнению специалистов UCMS Group это связано с тем, что передача сторонней компании функций кадрового делопроизводства достаточно недавно появилась на российском рынке и еще слабо развита, а сложность и запутанность российского законодательства не дают возможности ряду компаний пользоваться услугами аутсорсеров по расчету заработной платы. Передача на аутсорсинг данных функций способствует оптимизации бизнес-процессов предприятия, снижению издержек на персонал, благодаря чему вызывает интерес у многих компаний. Еще недавно к услугам аутсорсеров в рамках российского рынка прибегали в основном западные компании, но, начиная с 2010 года, заметен быстрый рост интереса со стороны отечественных компаний. Все большую популярность по сравнению с предыдущими годами набирает аутсорсинг кадрового делопроизводства. Об этом свидетельствует рост компаний-аутсорсеров. Они представлены не только российскими компаниями, но и западными, которые открывают свои представительства в России. Некоторые из них давно проявили себя как лидеры, и отечественным фирмам все еще сложно конкурировать с международными гигантами, не одно десятилетие функционирующими на рынке. Но это свидетельствует лишь о положительных перспективах развития аутсорсинга функций службы персонала, поскольку данные компании только начинают свой путь. Подбор и обучение персонала являются наиболее популярными функциями, передаваемыми на аутсорсинг. По мнению специалистов, данная тенденция будет сохранена и в дальнейшем. В основе этого лежит то, что сейчас крупные компании имеют возможность создавать собственные корпоративные университеты, привлекать учебные заведения к сотрудничеству, что по ряду показателей значительно выгоднее привлечения аутсорсеров. Для небольших и средних компаний ситуация складывается несколько иначе. Так как аутсорсинг предполагает долгосрочную передачу функций по обучению и развитию сотрудников и требует привлечения значительных средств, у большинства таких компаний нет возможности осуществлять обучение при помощи аутсорсеров. В ближайшие годы их положение не должно сильно измениться и, следовательно, потребность в данной функции не будет так же велика, как в расчете заработной платы и рекрутинге. Это относится и к остальным функциям службы персонала, а не только к обучению и развитию. Востребованность аутсорсеров в области подбора связана со следующими причинами. Во-первых, данная функция очень трудоемкая и дорогостоящая, в связи с этим требуется большой штат сотрудников, а в кризисные периоды компании не могут себе этого позволить. Во-вторых, рынок рекрутингового аутсорсинга в России достаточно хорошо развит. Данный вид аутсорсинга появился достаточно давно и здесь можно найти предложения как от небольших провайдеров, так и от крупных международных компаний. Также важно сказать, что многие компании отдают на аутсорсинг налоговый и бухгалтерский учет в рамках работы с персоналом организации, например, расчет заработной платы. По мнению специалистов PricewaterhouseCoopers, сегодня получило широкое распространение мошенничество, связанное с искажением финансовой отчетности. Компания-аутсорсер не застрахована от каких-либо конфликтных ситуаций между сотрудниками внутри компании, и ее главная цель – предоставить качественные расчеты в целях сохранения не только своей репутации как поставщика услуг, но и клиента.

В ближайшие несколько лет потребность в аутсорсинге подбора персонала и расчета заработной платы будет так же велика по сравнению с остальными видами аутсорсинга. Однако нельзя отрицать того, что в связи с диджитализацией бизнеса вскоре более широкое распространение получат и другие формы аутсорсинга функций службы персонала. Так, ранее говорилось о появлении специальных платформ для управления персоналом. Самим компаниям зачастую невыгодно приобретать их по причинам необходимости привлечения дополнительного персонала, дороговизны и появлению издержек, связанных с устареванием данных платформ, поэтому они прибегают к помощи крупных аутсорсеров, способных передать их во временное пользование, а также обеспечить поддержку со стороны группы ИТ-специалистов. Данный вид аутсорсинга находится на стыке управления персоналом и информационных технологий, но несмотря на это предоставляется в качестве услуги аутсорсерами функций службы персонала.

Немаловажную роль в развитии российского рынка играют непосредственно сами поставщики аутсорсинговых услуг. В предыдущей главе говорилось о видах аутсорсинга, о том, как взаимодействовать с данными партнерами, однако не были приведены примеры. В данной таблице, по мнению рейтинговой компании Эксперт РА, представлены компании-лидеры в области аутсорсинга заработной платы, аутсорсингу кадрового учета и кадрового делопроизводства, а также подбора персонала.

Таблица 2. Компании-аутсорсеры, являющиеся ведущими поставщиками аутсорсинга функций службы персонала в России

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Год основания | Направление деятельности | Персонал | Объем выручки за 2016 год  в тыс. руб | Объем чистой прибыли за 2015 год в тыс. руб. | Объем чистой прибыли за 2016 год в тыс. руб. |
| РСМ Топ-Аудит | 1992 | аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 0-5 | 508 995 | 1 423 | 5 029 |
| Михайлов и партнеры (RBI) | 1993 | аутсорсинг расчета заработной платы | 101-150 | 1 246 687 | 206 890 | 245 559 |
| BDO | 1992 | аутсорсинг расчета заработной платы, аутсорсингу кадрового учета и кадрового делопроизводства | 501-1000 | 1 211 864 | 960 | 7 775 000 |
| 2К Аудит - Деловые консультации / Морисон интернешнл | 1994 | аутсорсинг расчета заработной платы | 101-150 | 166 401 | 479 | 2 656 |
| Деловой Профиль (MGI) | 1995 | аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 0-5 | 100 643 | 29 | 276 |
| Аудит А | 1996 | аутсорсинг расчета заработной платы | 0-5 | 27 265 | 148 | 66 |
| Налоговое Бюро | 1997 | аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 0-5 | 16 848 | 11 | -539 |
| Энерджи Консалтин | 2001 | аутсорсинг расчета заработной платы, аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 101-150 | 166 728 | 1587, 5 | 6 905 |
| Unistaff Payroll Solutions | 2002 | аутсорсинг расчета заработной платы, аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 0-5 | 172 461 | 227 | 386 |
| ФинЭкспертиза | 2002 | аутсорсинг расчета заработной платы | 0-5 | 27 787 | 12521 | 1498 |
| UCMS Group | 2005 | аутсорсинг расчета заработной платы, аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 101-500 | 222 418 | 9265 | -4786 |
| Intercomp Global Services | 2 006 | аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 251-500 | 745 355 | 10917 | 32250 |
| Норд Аутсорсинг | 2006 | аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства  Продолжение таблицы | 0-5 | 24 722 | 390 | 592 |
| ProfiStaff | 2006 | подбор персонала | 0-5 | 26 799 | 575 | 1137 |
| Империя кадров | 2007 | подбор персонала | 51-100 | 77 914 | 19922 | 11301 |
| Кадровый холдинг АНКОР | 2009 | аутсорсинг расчета заработной платы, аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 1001-5000 | 9 542 451 | 17800 | 17818 |
| ФинСовет Аудит | 2009 | аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 0-5 | 7 797 | 45 | 75 |
| Агентство Юнити | 2009 | подбор персонала | 51-100 | 92 126 | 619 | 751 |
| Агентство 21 век | 2009 | подбор персонала | 0-5 | 16 317 | 6236 | 5381 |
| Кредо Аудит | 2010 | аутсорсинг кадрового учета и кадрового делопроизводства | 0-5 | 12 675 | 42 | 65 |
| Leader Team Personnel | 2012 | подбор персонала | 0-5 | 191 375 | 84 | 1422 |

Источник: составлено по материалам официального сайта компании Эксперт РА [Электронный ресурс] URL: https://raexpert.ru/ratings/ (дата посещения: 10.12.2017) и по материалам системы проверки контрагентов СПАРК URL: <http://www.spark-interfax.ru/system/#/dashboard> / (дата посещения: 10.12.2017)

Каждый из представленных провайдеров имеет свои особенности, выделяющие его среди конкурентов. Однако нельзя не сказать об общих чертах. Так, стоит заметить, что примерно 30% из представленных компаний появилось еще в 1990-е годы, когда только появлялись первые компании. Столь продолжительный срок работы говорит о востребованности на рынке, а также о грамотной политике руководства. Все представленные компании заняты в области аутсорсинга кадрового учета и кадрового делопроизводства, а также расчета заработной платы. Ранее говорилось об ориентации в последнее десятилетие XX века на данные виды аутсорсинга, как на необходимый инструмент, применяемый иностранными компаниями в России. Что касается подбора персонала, то он появился несколько позже, а быстрый подъем данной области приходится на середину 2000-х годов. Это и подтверждает пример. Что касается будущего данных компаний, то по объему чистой выручки можно сказать о том, что для большинства из них оно будет благоприятным. Представители некоторых из представленных компаний, занимающихся аутсорсингом кадрового делопроизводства и расчета заработной платы, утверждают, что планируют не только расширяться в ближайшие несколько лет, но и совершенствовать бизнес-процессы, привлекая информационные технологии, способные оказать поддержку при взаимодействии с клиентом.

Таким образом, необходимо отметить особую важность аутсорсинга функций службы персонала для российского бизнеса. В России он стал использоваться сравнительно недавно, но благодаря появлению данного инструмента многие компании смогли не только приспособиться к условиям изменяющейся внешней и внутренней среды, но и сэкономить существенные средства, сконцентрироваться на профильной деятельности, что играет существенную роль в развитии предприятия. В качестве примеров применения аутсорсинга в рамках российского рынка были рассмотрены такие компании, как L’Oreal, IKEA и Yota. Они показали такую особенность аутсорсинга в России как использование дополнительных инструментов при работе с аутсорсером, например, Software-as-a-Service. Также среди особенностей важно выделить высокую потребность в аутсорсинге функций службы персонала, а именно расчета заработной платы, кадрового делопроизводства и подбора персонала, более высокие риски по сравнению с США и Европой, связанные с недостаточным регулированием со стороны законодательства, больший интерес со стороны иностранных компаний, чем среди отечественных. В качестве причин перехода на аутсорсинг компании называют потребность в оптимизации затрат на персонал, быстрый рост компании, стремление сконцентрироваться на ключевых задачах. Немаловажно отметить, что сегодня аутсорсинг функций службы несмотря на такие сдерживающие факторы, как низкий уровень доверия к бизнес-партнеру и к государству, а также высокий риск бюрократического влияния, становится с каждым годом все более и более востребованным. Также необходимо сказать о постепенном совершенствовании законодательства в данном вопросе и внедрении информационных технологий. Если говорить о будущем аутсорсинга функций службы персонала, то оно будет весьма благоприятным, потому что на рынок приходит с каждым годом все больше и больше компаний, предоставляющих данные услуги, спрос со стороны бизнеса на аутсорсинг растет, в связи с ожиданием снижения уровня риска аутсорсинга, совершенствованием законодательного регулирования и появлением лидеров, подающих пример другим аутсорсера. Исходя из этого, можно сказать, что с учетом особенностей развития рынка и дальнейших перспектив аутсорсинг функций службы персонала может быть применен как инструмент оптимизации в рамках «НИИ ТМ»

Сегодня рынок аутсорсинга функций персонала развивается так же стремительно, как и во всем мире. Несмотря на такие сдерживающие факторы, как низкий уровень доверия к бизнес-партнеру и к государству, а также высокий риск бюрократического влияния, «рынок увеличивается в среднем на 15-20% в год»[[11]](#footnote-11). В будущем при увеличения примеров успешных компаний, задействованных в области кадрового аутсорсинга, возможно более интенсивное развитие данного сегмента. Конечно, нельзя не отметить тот факт, что в России относительно аутсорсинга в других странах есть ряд особенностей, отличающих ее от других стран. Как уже упоминалось ранее, в отличие от Европы и США в России больше ориентируются на передачу функций по рекрутингу персонала, чем функций по вознаграждению и кадровому делопроизводству. Вторым отличием является большая диджитализация аутсорсинга функций службы персонала, характеризующаяся сопровождением процесса оказания аутсорсинговых услуг с использованием специальных платформ. Возможно, через несколько лет информационные технологий в аутсорсинге получат более широкое распространение под влиянием общемировой тенденции, но сейчас в России данный инструмент используется крайне редко. Что касается законодательства, то в законе не прописано понятие «аутсорсинга» и регулирование осуществляется на базе Гражданского права. Несовершенство законодательства относительно контроля аутсорсинга функций службы персонала встречается достаточно часто не только в России, но и в разных странах мира, например, в Германии, это связано с тем, что данный инструмент появился сравнительно недавно и еще недостаточно хорошо изучен органами государственной власти.

**2.2 Анализ успешных практик аутсорсинга функций службы персонала на примере компаний «L’Oreal», «IKEA», «Yota»**

Несмотря на несовершенство данного инструмента компании эффективно используют его в целях оптимизации бизнес-процессов. Одним из положительных примеров является перевод на аутсорсинг функций службы персонала в рамках российского рынка компанией L’Oreal.

По мнению менеджера по компенсациям и льготам L’Oreal Ирины Ященко, для руководства предприятия вопрос о переводе данного бизнес-процесса на аутсорсинг был поставлен в тот момент, когда компания L’Oreal только пришла в Россию. Все это объясняется ориентацией компании на производство качественной парфюмерии и косметики, что несет в себе необходимость вкладывать средства и силы именно в улучшение технологии изготовления продукта, а не в построение внутренней системы управления персоналом. Сегодня компания готова отдавать провайдерам аутсорсинговых услуг большее количество непрофильных задач в том случае, если они выполняются в обозначенные сроки и с высоким уровнем качества. В течение длительного времени в L’Oreal применялся только аутсорсинг расчета заработной платы, но с 2009 года аутсорсеру, с которым сотрудничала компания, было передано кадровое делопроизводство. Аутсорсинг расчета заработной платы является классической формой аутсорсинга и заключается в том, что компания-заказчик передает провайдеру всю необходимую информацию, а по завершении исполнения работы получает расчетные листы. Как отмечает представитель компании, классический аутсорсинг в отношении кадрового делопроизводства в рамках L’Oreal экономически не оправдан, потому что определенную часть процессов компания вынуждена выполнять самостоятельно. Таким образом, была применена система управления персоналом в рамках Software-as-a-Service (SaaS). Software-as-a-Service (SaaS) – это модель, обслуживающая процесс управления персоналом, полностью управляемая провайдером аутсорсинговых услуг. Многие компании предпочитают приобретать собственную систему управления персоналом, однако для L’Oreal важно иметь возможность поменять в кратчайшие сроки старую систему на новую, в случае появления более совершенного программного обеспечения. Проекты по аутсорсингу функций службы персонала покрывают всех сотрудников L’Oreal в рамках российского филиала и на сегодняшний день осуществляются достаточно успешно. Конечно, нельзя не сказать о трудностях, которые сопровождали данный процесс. Прежде всего специалисты столкнулись с расхождениями в результатах расчетов при переходе с одной системы расчета заработной платы на другую, также сложность была в том, что многие специалисты были довольно консервативны, и им было сложно привыкнуть к текущим изменениям. Говоря о трудностях, важно отметить еще и проблемы в процессе работы с провайдером аутсорсинговых услуг функций службы персонала. Внутренние специалисты по управлению персоналом занимаются решением кадровых вопросов на базе системы, управляемой провайдером, а аутсорсинговая компания выполняет расчет заработной платы. При этом важно сохранять единство взаимодействия и обеспечивать синхронизацию работ, включающую в себя важность внедрения новых процедур взаимодействия между партнерами, что зачастую вызывает некоторые трудности. Однако компания L’Oreal успешно справилась с возникшими трудностями, и сегодня ее представители активно делятся данным опытом с коллегами из других компаний, решившими перевести непрофильные задачи на аутсорсинг.

Таким образом, на примере L’Oreal рассмотрен процесс перевода на аутсорсинг функций по кадровому делопроизводству и расчету заработной платы иностранной компанией в рамках российского рынка. Данный пример демонстрирует важность поддержания открытого взаимодействия с партнером и использование информационных технологий в управлении персоналом.

Руководство IKEA еще до выхода шведской компания на российский рынок в 2000 году приняло решение привлечь организацию, занимающуюся оказанием услуг в области аутсорсинга функций службы персонала, а именно: расчетом заработной платы. К компании-аутсорсеру предъявлялись следующие требования со стороны заказчика. Во-первых, в связи с тем, что IKEA – это быстрорастущий бизнес, требовалась компания, которая смогла бы удовлетворить увеличивающееся число ее потребностей. Во-вторых, особое значение имела репутация и добросовестность подрядчика, так как для компании-заказчика важно было избежать финансовых и репутационных потерь. В-третьих, важна была цена оказываемых услуг. Однако нельзя не отметить, что для IKEA последнее требование не имело принципиально важного значения, потому что затраты на аутсорсинг с учетом среднерыночных цен на оказание аутсорсинговых услуг в области управления персоналом не так велики, как расходы на подбор и содержание внутренних сотрудников. Подготовку передачи данных задач компании-провайдеру можно разделить на две составляющие. Первая связана с согласованием юридических и финансовых условий между предприятиями, а вторая связана с технической составляющей перевода, а также разработкой эффективной модели сотрудничества и обмена информацией. Время на работу с данным этапом составило несколько месяцев. Нельзя не отметить, что не все вопросы, связанные с сотрудничеством можно согласовать на данном этапе, особенно если это касается вопросов разработки регламентов взаимодействия между партнерами. Это связано с изменением или появлением новых требований к провайдеру. Так, в IKEA за время работы в России количество работников увеличилось в несколько раз, изменилась организационная структура предприятия. Также для компании характерна гибкая система мобильности персонала, что требует от провайдера умения приспосабливаться к изменяющимся условиям и способности быстро принимать решение в тех или иных вопросах относительно работы с заказчиком. В качестве аутсорсера была выбрана компания UCMS Group. Она производит расчет заработной платы для 5000 сотрудников. Сам процесс состоит в том, что один раз в месяц каждый менеджер передает провайдеру информацию о болезнях, отпусках и увольнениях сотрудников. Все данные вносятся во внутрикорпоративную систему компании, а далее по специальным каналам передаются в систему UCMS Group. Формат данного взаимодействия определялся непосредственно компанией-заказчиком, а провайдер подстраивался под данные требования. Договор с поставщиком аутсорсинговых услуг включает в себя соглашение о конфиденциальности информации, все процессы взаимодействия между компаниями регламентированы и прописаны в допсоглашении, что несет за собой нивелирование некоторых рисков аутсорсинга. В будущем IKEA планирует расширять комплекс бизнес-процессов, переводимых на аутсорсинг в целях экономии затрат.

Исходя из вышесказанного, важно помнить на примере IKEA о том, что важно с осторожностью подходить к выбору партнера, с которым компания будет расти, адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Потому что данное сотрудничество может стоить компании не только существенных финансовых потерь, но и потери репутации, что особо важно в настоящее время.

Как говорилось ранее, на сегодняшний день в России аутсорсингом функций службы персонала заинтересованы не только иностранные компании, но и отечественные. Одной из таких является телекоммуникационная компания Yota, офисы которой расположены в Москве, Сочи, Краснодаре, Уфе и Санкт-Петербурге. Деятельность данного предприятия сопряжена с постоянными изменениями, что требует привлечения надежного партнера, способного учитывать этот фактор в процессе построения своей работы. UCMS Group Russia оказывает Yota поддержку в области кадрового делопроизводства, а также расчета заработной платы. Формат, в котором работают компании можно назвать новым для каждой из них. Здесь осуществляется не только аутсорсинг функций службы персонала в классическом понимании, но и осуществляется консультирование сотрудников по вопросам кадрового делопроизводства и расчета заработной платы. Как отмечают представители UCMS Group Russia, в результате сотрудничества с Yota удалось сформировать уникальную модель оказания услуг, которая способна обеспечить удовлетворение потребностей компании, соблюдение законодательства и комфорт сотрудников компании-заказчика.

Представленные выше компании являются лидерами в своей отрасли, однако для каждой из них в целях сохранения имеющегося положения важно стремиться к оптимизации бизнес-процессов. Так, IKEA и L’Oreal выбирают аутсорсинг расчета заработной платы, а в Yota работают с аутсорсингом кадрового делопроизводства и расчетом заработной платы. В зависимости от возможностей и целей компании выбирают для себя ту сферу работы с персоналом, с которой, по ее мнению, лучше справится аутсорсер. Нельзя не сказать об использовании информационных систем. Так, UCMS Group Russia предоставляет специальную платформу L’Oreal на правах аутсорсера, что не указывается у остальных компаний. Но Yota выделяет использование консультирования помимо самого аутсорсинга. Это делает данную форму сотрудничества уникальной. В качестве примеров были рассмотрены как отечественные, так и зарубежные компании, но все они работают в России и подчиняются условиям этого рынка. Так как он постоянно изменяется, изменяются компании, изначально эффективнее для каждой из них была передача некоторых функций на аутсорсинг, чем работа со внутренним отделом персонала.

Таблица 3. Компании-заказчики аутсорсинга функций службы персонала в России

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Отрасль | Штаб-квартира | Аутсорсер | Функции, передаваемые на аутсорсинг | Использование дополнительных  инструментов |
| L’Oreal | Производство  Косметики | Франция | UCMS Group Russia | Кадровое делопроизводство | Да |
| IKEA | Производство и продажа товаров для дома | Нидерланды | UCMS Group Russia | Кадровое делопроизводство | Нет |
| Yota | Телекоммуникации | Россия | UCMS Group Russia | Кадровое делопроизводство, расчет заработной платы | Да |

Источник: составлено по данным официального сайта UCMS Group [Электронный ресурс] URL:<http://www.ucmsgroup.ru/ru/resources/surveys/hr-outsourcing-in-russia-present-and-future/>

(Дата обращения 28.11.2017)

Следующая таблица демонстрирует виды аутсорсинга функций службы персонала, которые применяются в рамках данных компаний. Исходя из представленной информации, можно сказать, что аутсорсинг кадрового делопроизводства и рекрутинга – два наиболее востребованных направления среди выбранных предприятий. Несмотря на то, что передает только «Yota» передает провайдеру функцию по расчету заработной платы, данное направление не менее важно для отечественных и зарубежных компаний.

Таблица 4. Виды аутсорсинга функций службы персонала, представленные в выбранных компаниях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды аутсорсинга функций службы персонала | Компания | | |
| L’Oreal | IKEA | Yota |
| Кадровое делопроизводство | + | + | + |
| Подбор и отбор персонала | + | + | + |
| Оценка персонала | - | - | - |
| Обучение и развитие персонала | - | - | - |
| Расчет заработной платы | - | - | + |

Источник: составлено по данным официального сайта UCMS Group [Электронный ресурс] URL:<http://www.ucmsgroup.ru/ru/resources/surveys/hr-outsourcing-in-russia-present-and-future/> (Дата обращения 28.11.2017)

Как и любой инструмент, используемый в целях оптимизации бизнес-процессов, аутсорсинг функций службы персонала на практике имеет не только преимущества, но и некоторые недостатки. Одним из наиболее часто встречающихся ограничений в России выступает высокий уровень недоверия между поставщиком аутсорсинговых услуг и компанией-заказчиком. Сотрудникам, отвечающим за перевод бизнес-процессов на аутсорсинг, еще сложно психологически принять то, что провайдер выполнит всю работу качественно в оговоренные сроки, даже с учетом того, что заключен договор, предусматривающий возможные риски и их нивелирующий. Еще одним ограничением, основанным на доверии, можно назвать жесткую корпоративную политику, запрещающую любой аутсорсинг, в рамках которого ему предоставляется доступ к конфиденциальной информации, с той целью, чтобы исключить ее утечку. Также компании опасаются, что аутсорсер будет халатно относиться к используемой информации и может допустить ее утечку.

В конечном счете, риски, ограничивающие отечественные компании в переводе бизнес-процессов на аутсорсинг, очень схожи с теми, которые встречаются в зарубежных странах. Возможно, что в дальнейшем с совершенствованием законодательного регулирования данных отношений и ростом интереса ведущих участников рынка, многие компании станут с большим доверием относиться как к самому аутсорсингу, так и к друг другу. Во многом в России динамику развития кадрового аутсорсинга определяет динамика развития компаний на рынке. В связи с выходом из кризиса российская экономика набирает темпы роста, активно развивается малый, средний и крупный бизнес, подстраиваясь под внешние экономические, политические и социокультурные условия. Следовательно, с каждым годом появляется все больше и больше компаний. А потому потребность в аутсорсерах функций службы персонала растет и будет расти на протяжении последующих нескольких лет. С повышением спроса на аутсорсинг, будут появляться новые компании, желающие занять данную нишу, и, следовательно, в ближайшее время будет расти уровень конкуренции. Также нельзя не сказать о том, что с развитием данного направления российские компании будут более активно интегрироваться в мировую экономику.

**2.3 Процесс организации перевода подбора персонала провайдеру**

В зависимости от того, насколько правильно организован процесс перевода функции по подбору персонала на аутсорсинг, будет зависеть стабильность работы предприятия. В связи с этим необходимо разобраться в технологии передачи определенной совокупности задач сторонней организации.

Обобщая практический опыт сотрудников отдела кадров в рамках работы с рекрутинговыми компаниями, а также информацию из интернет-источников можно выделить следующие этапы, позволяющие заказчику остановиться на фирме, которая подходит ей по ключевым показателям.

Рис.1 Этапы взаимодействия заказчика и аутсорсера

Источник: схема разработана «НИИ ТМ» с использованием информации официального сайта интернет-проекта «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/itm/bpr/BPO.shtml (дата посещения: 15.03.2018).

Первый этап базируется на изучении особенностей рынка, а именно: на сборе всей необходимой информации о конъюнктуре рынка, динамике цен, особенностях предложения и спроса, услугах, предлагаемых аутсорсерами. Далее для компании важно выделить критерии, на которые она будет опираться в процессе выбора провайдеров. Когда вопрос с критериями закрыт, заказчик переходит к выбору потенциальных партнеров с учетом требований к ним. При выборе провайдера необходимо убедиться, что качество работы, выполняемой аутсорсером значительно выше по сравнению с качеством работы, которая выполняется самостоятельно.

Следующий этап – выбор аутсорсера среди отобранной группы компаний. Аутсорсинг имеет достаточно много положительных сторон: помогает сконцентрироваться на ключевых задачах компании, сэкономить на затратах на персонал, улучшить качество выполнения работы. Однако неправильный выбор провайдера может принести много убытков компании.

В процессе выбора аутсорсера стоит учесть следующие риски:

1. Риск возникновения скрытых затрат;

При переходе на аутсорсинг компания может столкнуться с двумя видами скрытых затрат. Первый включает затраты управленческого характера, например, затраты на ведение переговоров. Второй вид - затраты на управление взаимодействием с провайдером. Прежде чем заключать договор с компанией-поставщиком аутсорсинговых услуг важно учитывать и этот фактор. Возможно, с учетом данных затрат некоторым компаниям стоит отказаться от перехода на аутсорсинг.

1. Риск нарушения конфиденциальности;

Проблема нарушения конфиденциальности данных на предприятии на сегодняшний день стоит наиболее остро. В качестве механизма регулирования предлагается проводить тщательный анализ информационных потоков и заключать договор о конфиденциальности, способный минимизировать риски утечки стратегически важной информации. Немаловажным фактором снижения данного риска является и репутация аутсорсера.

1. Риск недобросовестности аутсорсера;

Недобросовестность компании-аутсорсера заключается в отказе от выполнения обязательств в связи с получением более выгодного предложения, перенесения сроков выполнения работы – всех тех рисков, которые основаны на отказе провайдера от сотрудничества на оговоренных условиях. В результате этого заказчик теряет не только время, но и деньги, потому что вынужден искать нового аутсорсера или выполнять работу самостоятельно, что ведет к возникновению дополнительных издержек.

1. Риск монополии аутсорсера;

Велика вероятность того, что под критерии, выделенные заказчиком, попадает только одна компания. Возможна еще ситуация, когда на рынке работает только одна компания, занимающаяся аутсорсингом конкретного бизнес-процесса. В аутсорсинге функций службы персонала вероятность возникновения данной проблемы достаточно мала, но при этом ее нельзя исключать. Риск монополии заключается в злоупотреблении компанией своим положением в целях получения выгоды.

1. Риск банкротства компании-аутсорсера;

Данный риск также следует учитывать при выборе партнера. В случае, если положение компании-аутсорсера нестабильно, следует сделать выбор в пользу другого провайдера, потому что резкое прекращение сотрудничества может повлечь за собой значительные убытки.

Таким образом, с учетом выделенных рисков важно изучить практику работы потенциального аутсорсера с другими компаниями-заказчиками аутсорсинговых услуг. Также важно понимать технологические возможности провайдера, компетентность специалистов при решении поставленных задач, уровень коммуникабельности в процессе работы, его готовность к поддержанию рабочих взаимоотношений. Не менее важно убедиться в финансовой стабильности компании и ее возможности длительное время функционировать на рынке. В дополнение к вышесказанному можно добавить, что при выборе аутсорсера необходимо обращать внимание на характер осуществления контроля, цену, качество предоставляемых услуг.

Работа с договором, а именно: разработка и заключение договора с компанией – два немаловажных этапа процесса передачи бизнес-процессов на аутсорсинг. Здесь компании могут столкнуться с проблемой составления такого договора, который будет либо не учитывать пожелания заказчика, либо учитывать их, но в недостаточной степени. Что может привести как к дополнительным расходам со стороны компании-заказчика, так и к предоставлению услуг, не соответствующих предъявляемым требованиям. В качестве решения данной проблемы стоит придерживаться разработки договора стороной, которая выступает в роли заказчика. В данной ситуации уже заказчик формулирует требования к потенциальному поставщику аутсорсинговых услуг с учетом собственных интересов, а не наоборот. С одной стороны, это может снизить гибкость при переговорах, а с другой, обеспечить минимизацию потерь от рисков. В практике западных стран при заключении стратегически важных контрактов компаниями принимается меморандум о понимании, в котором выражается желание каждой из сторон приступить к заключению сделки. Данный документ является важной составляющей организации сотрудничества, потому что позволяет избежать неверного толкования ожиданий, а также способствует защите конфиденциальной информации, если это необходимо, в процессе обсуждения деталей до непосредственного подписания договора. Переход на аутсорсинг должен отвечать интересам каждой из сторон. С этой точки зрения необходимо, чтобы договор, заключаемый между сторонами, был максимально гибок. Пример договора приведен в Приложении 1.

Таким образом, разобрав процесс передачи аутсорсинга функций службы персонала, включающего в себя такие этапы, как: проведение анализа рынка аутсорсинговых услуг, выделение критериев отбора компаний-аутсорсеров, поиск потенциальных аутсорсеров с учетом выделенных критериев, проведение оценки выбранных аутсорсеров, выбор партнера, чьи характеристики совпадают с требованиями компании, разработку договора, заключение договора между компаниями, обеспечение выполнения контракта – необходимо сказать, что участникам аутсорсинга необходимо ответственно подходить к выбору партнеров. По причине того, что данная деятельность несет достаточно много рисков, достоинства, которыми обладает этот инструмент, могут быть нивелированы неприятностями, в процессе его применения.

**Глава 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА ФУНКЦИЙ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ АО «НИИ ТМ»**

**3.1 Общие сведения о компании АО «НИИ ТМ»**

АО «Научно-исследовательский институт точной механики» («НИИ ТМ») был учрежден в Ленинграде Постановлением Совета Министров СССР от 29 января 1947г. для укрепления обороноспособности государства. Создание института прежде всего было связано с необходимостью повышения эффективности применения различных боеприпасов: артиллерийских снарядов, авиационных и глубинных бомб, ракет и торпед – за счет улучшения характеристик. Начав свою деятельность с разработки специализированной датчиковой аппаратуры, коллектив постепенно перешел к работам по созданию сложных систем управления космической техникой. Таким образом, за годы своего существования «НИИ ТМ» принял участие во многих ракетных и космических программах страны, включая программы изучения Марса, Венеры, Луны, создании лунохода и системы многоразового использования «Энергия-Буран», а также в международных космических программах «Марс-96» и «Экспресс». Сотрудники, принимавшие участие в создании образцов космической техники награждены орденами, медалями, почетными званиями и Государственными премиями, а сам институт – орденом «Знак почета» в 1976 году. В 1992 году была разработана и в дальнейшем успешно осуществлена масштабная программа конверсии предприятия.

Таблица 5. Общие сведения о АО «НИИ ТМ»

|  |  |
| --- | --- |
| Полное наименование | Акционерное общество «Научно-исследовательский институт точной механики» |
| Юридический адрес | 195256, г. Санкт-Петербург, проспект Непокорённых, д. 47 корп. литера А |
| Фактический адрес | 195256, г. Санкт-Петербург, проспект Непокорённых, д. 47 корп. литера А |
| Дата регистрации и регистрационный номер | 03.12.1992 г. |
| ОГРН | 1027802484610 |
| ИНН | 7804028175 |
| Регистрирующий орган | ИМНС России по Калининскому району Санкт-Петербурга |
| ОКОПФ | Непубличные акционерные общества |
| Размер предприятия | Среднее предприятие |
| Количество работающих | 700 человек |
| Основной вид деятельности | Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук |
| Руководитель | Дубов Константин Сергеевич генеральный директор |
| Уставный капитал | 24 500 рублей (13.05.2004) |
| Размер чистых активов | 261 098 000 рублей (31.12.2016) |
| Годовой объем выучки | 818 018 000 рублей (31.12.2016) |
| Годовой объем чистой прибыли | 37 296 000 рублей (31.12.2016) |

Источник: составлено по материалам официального сайта предприятия АО «НИИ ТМ» [Электронный ресурс] URL: http://www.niitm.spb.ru/ (дата посещения: 11.03.2018) и по материалам системы проверки контрагентов СПАРК URL: <http://www.spark-interfax.ru/system/#/dashboard> / (дата посещения: 11.03.2018)

На сегодняшний производственная база «НИИ ТМ» позволяет обеспечить серийное изготовление продукции, разрабатываемой предприятием, проводить полный цикл ее отработки и испытаний, который включает в себя:

1. механическое производство на базе оборудования фирм Haas, Siemens;
2. сборочное производство;
3. гальванический участок;
4. метрологическую службу;
5. сертифицированный испытательный центр.

Стоит отметить, что «Научно-исследовательский институт точной механики» - это уникальное в своем роде предприятие, имеющее богатую историю, но при этом открытое к изменениям. Что делает его конкурентоспособным в рамках быстроменяющихся условий современной рыночной экономики.

Институт располагается в 4-х современных корпусах, общая площадь которых составляет более 45000 кв. м. «Научно-исследовательский институт точной механики» на данный момент сотрудничает более чем с 20 компаниями, среди которых можно отметить: ГУП «Петербургский метрополитен», ГУП «Ленсвет». АО «Концерн «Гранит-Электрон», МКУ «ГУММИД», АО «КБП», ООО «Технолада» и др.

Организационная структура управления АО «НИИ ТМ» относится к иерархическому типу, что основано на четко определенной иерархии построения, моноцентрическом, постоянном типе руководства, преобладании вертикального типа связей между элементами, четко определенным правам и обязанностям, а также жестком разделении функций между сотрудниками предприятия. Структура является линейной и характеризуется тем, что во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми необходимыми полномочиями (организационная структура представлена в Приложении 2).

В связи с высоким уровнем развития производственной и научной базы, политикой диверсификации производства сегодня АО «Научно-исследовательский институт точной механики» работает не только над созданием и модернизацией систем для космических аппаратов и ракетоносителей, но и применяет накопленные знания и опыт в процессе разработке систем общегражданского назначения, а именно:

1. системы обеспечения безопасности и управления движением поездов метрополитена;
2. автоматизированной системы управления наружным освещением городов – АСУНО «Аврора»;
3. систем, устройств и приборов для подготовки и контроля качества питьевой воды на водопроводных станциях;
4. автоматизированных систем управления технологическими процессами для объектов метрополитена и водопроводных станций;
5. систем и приборов контроля и диагностики состояния оборудования элегазовых комплектных распределительных устройств.

Кроме основной деятельности по созданию систем военного и общегражданского назначения, предприятие предоставляет услуги испытательного центра, метрологической службы и полиграфии.

Испытательный центр основан в 1994. Он имеет лицензии на предоставление услуг по испытаниям широкого круга продукции, как гражданского, так и военного назначения. Испытательный центр на сегодняшний день обеспечивает разработку и изготовление механических приспособлений, проводит их аттестацию, составляет программы испытаний, проводит аттестации испытательного оборудования с учетом применения таких видов испытаний, как:

1. вибрационные испытания;
2. испытания на воздействие линейных ускорений;
3. испытания на воздействие транспортирования;
4. ударные испытания;
5. климатические испытания;
6. проверка герметичности;
7. проверка электрической прочности изоляции;
8. испытания на электромагнитную совместимость и помехоэмиссию;
9. испытания на воздействие ультрафиолетового излучения;
10. испытания на IP (степень защиты оболочки).

Метрологическая служба АО НИИ ТМ обеспечивает единство и точность измерений, а также осуществляет контроль и надзор за метрологическим сопровождением на предприятии. Персонал метрологической службы имеет необходимую квалификацию и опыт работы, а также действующие аттестационные листы средств измерений ФГАОУ ДПО АСМС (Федеральное государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Академия стандартизации, метрологии и сертификации») согласно своей области измерений. Немаловажно сказать и о том, что служба имеет в наличии все необходимые эталоны единиц величин, аттестованных и утвержденных в Управлении метрологии Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, сведения о которых занесены в Федеральный информационный фонд. Поверка средств измерений в рамках предприятия проводится по следующим видам измерений:

1. радиотехнические и радиоэлектронные;
2. времени и частоты;
3. электрические и магнитных величин;
4. теплофизические и температурные;
5. давления и вакуумные;
6. геометрических величин.

Как известно, при работе с полиграфией главное - быстрое, полное, качественное по форме и содержанию обеспечение технической документацией. За последние годы отдел был полностью переоснащен новейшим копировальным и постпечатным оборудованием, создана новая система обработки информации, которая позволяет быстро и без лишних бумаг вести учёт, хранение и внесение изменений в выпускаемую АО «НИИ ТМ» документацию. Все эти факторы позволяют не только успешно выполнять внутриинститутские задачи, но и принимать заказы на обработку документации от сторонних организаций, привнося свой вклад в копилку института. Предприятие осуществляет быструю и качественную работу по размножению, распечатке, сканированию документов формата более А0, в черно-белом и цветном вариантах, переплетные работы любой сложности, с согласованием пожеланий заказчика.

Таким образом, «НИИ ТМ» сегодня – это современное предприятие, выполняющее широкий спектр задач общегражданского и военного назначения. В условиях нестабильной экономический ситуации оно быстро приспосабливается к специфике внешней среды. Обобщая информацию об особенностях «Научно-исследовательского института точной механики», был составлен SWOT-анализ, представленный в Приложении 3.

**3.2 Анализ системы управления персоналом АО «НИИ ТМ»**

Кадровая политика АО «НИИ ТМ» представляет собой целостную долгосрочную стратегию управления персоналом, главной целью которой является полное и своевременное обеспечение предприятия сотрудниками с учетом перспектив развития научно-исследовательского института и особенностей персонала. На сегодняшний день управлением персоналом занимается отдел кадров, включающий в себя бюро подбора и развития персонала и бюро оформления и учета сотрудников. Структуру данного подразделения можно увидеть на следующей схеме:

Рис.2 Структура отдела кадров

Источник: составлено по информации из должностных инструкций отдела кадров «НИИ ТМ»

Матрица ответственности сотрудников играет немаловажную роль при определении роли сотрудника в выполнении той или иной задачи. Роли могут быть представлены следующим образом:

1. ответственный – полностью отвечает за исполнение задачи, вправе принимать решения по способу реализации;
2. исполнитель – исполняет задачу, не несет ответственность за выбор способа её решения, но отвечает за качество и сроки реализации;
3. утверждающий – утверждает документы по выполнению работы, получает информацию о проведении процесса и результатах.

Таблица 6. Матрица ответственности сотрудников бюро подбора и развития отдела кадров

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование процесса | Должность | | | |
| Начальник отдела кадров | Начальник бюро подбора и развития персонала | Специалист по развитию персонала | Специалист по подбору персонала |
| Разрабатывать предложения о затратах и формировании бюджета на персонал: на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала | Утверждающий | Ответственный  Исполнитель | - | Исполнитель |
| Подбор персонала по заявкам подразделений | Утверждающий | Ответственный | - | Исполнитель |
| Разрабатывать индивидуальные планы профессиональной адаптации | Утверждающий | Ответственный,  Исполнитель | Исполнитель | Исполнитель |
| Проводить мероприятия корпоративной, социальной и психологической адаптации | Утверждающий | Ответственный | Исполнитель | Исполнитель |
| Разрабатывать планы оценки персонала в соответствии с целями предприятия | Утверждающий | Ответственный | Исполнитель | - |
| Проводить оценку компетентности персонала | Утверждающий | Ответственный | Исполнитель | - |
| Анализировать результаты оценки персонала, подготавливать рекомендации для руководства и работников | Утверждающий | Ответственный | Исполнитель | - |
| Осуществлять планирование и организацию внешнего и внутреннего обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации всех категорий работников предприятия | Утверждающий | Ответственный | Исполнитель | - |

Источник: составлено по должностным инструкциями сотрудников бюро подбора и развития персонала «НИИ ТМ» и с использованием информации официального сайта интернет-проекта «HR-Portal» [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-portal.ru/doki/matrica-otvetstvennosti-sluzhby-personala (дата посещения: 15.03.2018)

Следующая таблица посвящена специфике распределения ответственности в бюро оформления и учета отдела кадров.

Таблица 7. Матрица ответственности сотрудников бюро оформления и учета отдела кадров

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование процесса | Должность | | | | |
| Начальник отдела кадров | Начальник бюро оформления и учета отдела кадров | Ведущий специалист (учёт рабочего времени) | Ведущий специалист (оформление трудовых отношений) | Специалист по кадрам |
| Организация и контроль ведения, хранения и учета документации по подтверждению льготного стажа для пенсионного обеспечения работников, имеющих право на досрочный выход на пенсию | Утверждающий | Ответственный | - | - | Исполнитель |
| Осуществлять подготовку данных для ведения воинского учета и бронирования на предприятии | Утверждающий | Ответственный | - | - | Исполнитель |
| Организовывать и вести архивную работу документации отдела кадров в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами предприятия | Утверждающий | Ответственный | - | - | Исполнитель |
| Вести качественный учет работников предприятия в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации, принятыми на предприятии | Утверждающий | Ответственный | - | Исполнитель | Исполнитель |
| Оформлять трудовые отношения и изменения к ним между работниками и работодателем в соответствии с действующим трудовым законодательством  Продолжение таблицы | Утверждающий | Ответственный | - | Исполнитель | - |
| Осуществлять учет использования рабочего времени работниками предприятия и контроль оформления соответствующих документов при отклонениях рабочего времени за отчетный период | Утверждающий | Ответственный | Исполнитель | - | - |
| Формировать и контролировать соблюдение графика очередных отпусков работников предприятия | Утверждающий | Ответственный | Исполнитель | - | - |

Источник: составлено по должностным инструкциями сотрудников бюро оформления и учета отдела кадров «НИИ ТМ» и с использованием информации официального сайта интернет-проекта «HR-Portal» [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-portal.ru/doki/matrica-otvetstvennosti-sluzhby-personala (дата посещения: 15.03.2018)

Таким образом, данные таблицы отчетливо характеризуют ответственность каждого из сотрудников при решении тех или иных задач отдела кадров.

Рассмотрим такое направление работы бюро подбора и развития, как подбор и отбор персонала. Важно отметить внутренний кадровый резерв не сформирован в достаточном количестве, отсутствует система планирования карьеры, в связи с этим перед специалистом по управлению персоналом стоит задача по поиску новых сотрудников в основном посредством использования внешних источников. К таковым относятся следующие:

1. специализированные печатные издания;
2. интернет-ресурсы;
3. данных агентств занятости населения;
4. данные негосударственных кадровых агентств;
5. корпоративный сайт
6. ярмарки вакансий;
7. взаимодействие с учебными заведениями Санкт-Петербурга в целях привлечения выпускников для работы на предприятии и организации учебно-производственной практик студентов.

Среди источников поиска особое место занимают учебные заведения северной столицы. Привлечение, закрепление и развитие на предприятии молодых специалистов, а также развитие партнерских отношений с вузами и сузами – это один из важнейших аспектов кадровой политики предприятия. В рамках сотрудничества осуществляется прохождение производственной, преддипломной практики для учащихся лицеев и студентов вузов, а также предоставляется возможность совмещения работы с получением высшего образования с последующим закреплением на предприятии после окончания обучения

В следующей таблице приведены партнерские учебные заведения и факультеты, с выпускниками и студентами которых работает АО «НИИ ТМ».

Таблица 8. Учебные заведения-партнеры АО «НИИ ТМ»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование учебного заведения | Факультет (специализация) |
| Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова | Ракетно-космической техники |
| «Оружие и системы вооружения» |
| «Мехатроника и управление» |
| «Информационные и управляющие системы» |
| Энергетического машиностроения |
| Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения | Аэрокосмических приборов и систем |
| Радиотехники, электроники и связи |
| Инновационных технологий в |
| электромеханике и энергетике |
| Информационных систем и защиты информации |
| Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина) СПбГЭТУ | Радиотехники и телекоммуникаций (ФРТ) |
| Электроники (ФЭЛ) |
| Компьютерных технологий и информатики (ФКТИ) |
| Электротехники и автоматики (ФЭА) |
| Информационно-измерительных и биотехнических систем (ФИБС) |
| Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики НИУ ИТМО | Инженерно-физический |
| Информационных технологий и программирования |
| Компьютерных технологий и управления |
| Оптико-информационных систем и технологий |
| Точной механики и технологий |
| Петербургский государственный университет путей сообщения | Электромеханический |
| Электротехнический |
| Санкт-Петербургский государственный политехнический университет СПбГПУ  Продолжение таблицы | Информационных технологий и управления |
| Военно-технического образованияи безопасности |
| Прикладной математики и механики |
| Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А.Бонч-Бруевича СПбГУТ | Радиотехнологий связи |
| Инфокоммуникационных сетей и систем |
| Информационных систем и технологий |

Источник: составлено по материалам официального сайта предприятия АО «НИИ ТМ» [Электронный ресурс] URL: http://www.niitm.spb.ru/ (дата посещения: 11.03.2018)

Рассмотрим процедуру подбора персонала в АО «НИИ ТМ». Процесс поиска и отбора сотрудников необходимой квалификации инициируется руководителем структурного подразделения, путем подачи в отдел кадров электронной заявки «Поиск персонала». В АО «НИИ ТМ» установлен обязательный перечень должностных лиц, участвующих в согласовании заявки «Поиск персонала». После согласования заявка «Поиск персонала» поступает соответствующему работнику отдела кадров для начала работ по поиску и отбору персонала. Срок нахождения заявки «Поиск персонала» в работе составляет 3 месяца с момента поступления заявки соответствующему специалисту для выполнения.

При подборе персонала выбор способов размещения информации о требуемом сотруднике определяется индивидуально в каждом конкретном случае по усмотрению отдела кадров или руководства предприятия, но только в отдельных ситуациях. Все резюме, которые были отобраны менеджером по персоналу, размещаются в рамках специальной корпоративной системы. После этого автоматически уведомляется руководитель структурного подразделения, подавший заявку на подбор нового сотрудника. Рассмотрев резюме соискателя, данный руководитель дает комментарии о соответствии или несоответствии специалиста заявленным требованиям. В результате поиска определяется круг лиц, знания, умения и навыки которых наиболее соответствует потребностям предприятия.

Отбор персонала проводится руководителем структурного подразделения совместно со специалистом отдела кадров в качестве следующего этапа среди определенного круга кандидатов. Он включает в себя изучение представленной информации о соискателях, непосредственное общение с соискателями и принятие решения о соответствии соискателя предъявляемым требованиям. В случае положительного решения специалисту назначается дата и время проведения собеседования, а при отрицательном – отклонение данной кандидатуры и информирование о причине отказа.

Все соискатели, отобранные руководителем структурного подразделения, приглашаются на собеседование, которое проводится руководителем структурного подразделения в присутствии работника отдела кадров. Оно может носить не только очный характер, но и проводиться в формате видеоконференции для тех специалистов, которые на не имеют возможности лично присутствовать на собеседовании.

Непосредственно после проведения собеседования осуществляется принятие решения руководителем структурного подразделения о соответствии соискателя предъявленным требованиям.

Таким образом, мы рассмотрели особенности подбора и отбора сотрудников в НИИ ТМ. Несмотря на то, что данное направление деятельности существует достаточно давно и хорошо отработано, можно сказать о наличии ряда проблем, с которыми сталкивается предприятие, а именно:

1. слабая документационная база, регламентирующая процесс подбора и отбора;
2. отсутствие внутреннего кадрового резерва;
3. отсутствие планирования карьеры;
4. отсутствие широких возможностей для поиска сотрудников внутри организации.

В связи с этим процесс по поиску новых сотрудников требует внесения изменений, которые могут не только улучшить качество подбора, но и оптимизировать затраты на управление персоналом, что сделает работу предприятия более экономически эффективной. Тем не менее, существует проблема подбора персонала, связанная не только с отсутствием необходимых источников для поиска персонала, но и с тем, что специалист в рамках ресурсных и временных ограничений не успевает вовремя выполнять задачи.

Немаловажным аспектом управления персоналом является адаптация новых сотрудников. На предприятиях она применяется в целях повышения эффективности работы персонала, ускорения процесса выхода сотрудника на требуемый уровень производительности, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа предприятия и снижения стресса первых дней работы. Однако важно подчеркнуть, что на данный момент в АО «НИИ ТМ» программа адаптации находится на стадии разработки. Она будет в себя включать две основные части: общую и индивидуальную, рассчитанные на весь период прохождения испытательного срока. Общая программа направлена на формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной. Она включает в себя четыре этапа и проводится в течение первой недели. Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с руководителем направления и начальником отдела персонала. Она включает в себя более подробное ознакомление с деятельностью компании, более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, программные продукты, ведение внутренней документации и т.п.). Что касается сроков, то она рассчитана на период прохождения испытательного срока.

Так как программа адаптации персонала еще не введена в практическое использование нельзя говорить о существовании каких-либо недостатков. Однако в связи с нехваткой необходимой информации и поддержки со стороны организации на начальном этапе работы в «НИИ ТМ», потребность в ней достаточно велика. В числе ее ключевых задач особое место занимает сокращение времени на вхождение человека в организацию и повышение его лояльность.

Бюро подбора и развития кроме функций по подбору и адаптации персонала работу осуществляет работу по организации обучения персонала «Научно-исследовательского института точной механики». Прежде всего, обучение направлено на решение следующих задач в рамках предприятия:

1. повышение производительности труда и качества выполняемой работы;
2. подготовка работников к выполнению новых производственных задач;
3. обновление знаний работников;
4. подготовка внутреннего кадрового резерва.

Необходимость обучения может быть инициирована как руководством предприятия или руководителем структурного подразделения, так и непосредственно самим сотрудником. Потребность может возникнуть в связи с такими обстоятельствами, как:

1. возникновение текущих и перспективных задач по развитию предприятия;
2. перевод работника на другую должность (подразделение), требующую дополнительных знаний;
3. появление необходимости получения предприятием сертификатов, лицензий и т.п. по допуску к определённым видам работ;
4. требование государственных органов надзора за выполнением работ или обслуживанием объектов (установок, оборудования) повышенной опасности;
5. внедрение в эксплуатацию новых технологий, оборудования, материалов, программного обеспечения и т.п.;
6. требования в рамках специальных процессов и особо ответственных операций.

В «НИИ ТМ» обучение персонала может проходить с помощью привлечения сторонних образовательных учреждений или благодаря использованию внутренних возможностей предприятия и, соответственно, оно может быть как внутренним, так и внешним. Рассмотрим каждый из данных видов более подробно.

Процесс планирования внешнего обучения начинается с формирования заявки в рамках специальной системы, которая оформляется на каждый вид обучения отдельно. Созданная заявка поступает в отдел кадров, пройдя перед этим обязательный маршрут согласования с руководителем структурного подразделения, руководителем по направлению, работником отдела кадров, начальником отдела кадров, главным специалистом по экономике и финансам и генеральным директором. Затем отдел кадров на основе поступивших заявок формирует план обучения персоналом с учетом возможных затрат. После утверждения плана хранится в отделе кадров. Следующий этап – это организация обучения персонала. Внешнее обучение персонала проводится в образовательных учреждениях, с которыми предприятие может заключить договор на предоставление образовательных или информационно-консультационных услуг. Оно должно соответствовать таким критериям, как:

1. надежная репутация;
2. практичность подхода к программам обучения;
3. наличие действующей лицензии на обучение (в случае предоставления образовательных услуг);
4. высокий уровень методического обеспечения;
5. широкий ассортимент программ.

В том случае, если образовательное учреждение удовлетворяет всем вышеизложенным условиям, специалист отдела кадров обращается с заявкой на обучение работника по выбранной программе. Договор на прохождение обучения заключается как с организацией, готовой предоставить необходимые услуги, так и с работником «НИИ ТМ», который будет проходить обучение за счет средств предприятия. Договор между «Научно-исследовательским институтом точно механики» и сотрудником не заключается только в случаях, когда он направляется на допускное обучение, семинар или конференцию. В зависимости от стоимости обучения работник должен отработать определенное количество лет на предприятии.

В том случае, если сотрудник увольняется до истечения установленного срока, он должен пропорционально недоработанному времени возместить работодателю денежные средства, затраченные на его обучение согласно ученическому договору.

Внутренне обучение осуществляется высококвалифицированными специалистами предприятия при необходимости получения дополнительных знаний и навыков. Потребность во внутреннем обучении работников определяется руководителем структурного подразделения. Принцип организации внутреннего обучения схож со внешним. Руководитель структурного подразделения также оформляет заявку в электронном виде в локальной системе, но заключение договора со сторонней компаний не требуется.

Нельзя не отметить особое внимание со стороны компании к обучению сотрудников. Специалисты отдела персонала стремятся к повышению качества организации процесса обучения сотрудников, как тех, которые только начинают свой профессиональный путь, так и тех, кто движется к завершению карьеры. Нельзя не отметить, что предприятие обладает возможностями организации как для внешнего, так и для внутреннего обучения, активно работает со студентами, заканчивающими учебу в вузах и сузах, а также поощряет инициативы сотрудников, желающих повысить уровень знаний в том или ином направлении. Тем не менее, нельзя не сказать о том, что требуется совершенствование документальной база, регламентирующей процесс обучения. Также необходимо отметить несовершенство системы оценки обучения, в связи с этим важно ввести такую оценку, которая будет включать в себя определение качества полученных знаний, как в теоретическом, так и в практическом аспектах. В связи с тем, что особенности восприятия информации сотрудников, относящихся к миллениалам, несколько отличаются у старшего поколения, поэтому следует в целях более быстрого и комфортного восприятия информации применять цифровые технологии. Однако на сегодняшний день предприятие придерживается применения классических инструментов. На мой взгляд, в связи с диджитализаций экономики необходимо постепенно вводить цифровые инструменты обучения, которые могут сократить время на освоения новых знаний.

Аттестация персонала проводится посредством объективной оценки деятельности работника, исходя из конкретных условий и требований, предъявляемых к нему по занимаемой должности или выполняемой работе. Ставятся следующие цели проведения данного мероприятия:

1. объективная оценка деятельности работников и определение их соответствия занимаемой должности или выполняемой работе;
2. повышение качества выполняемой работы;
3. проверка правильного подбора, расстановки и предназначения персонала;
4. формирование внутреннего кадрового резерва;
5. выявление необходимости повышения квалификации работников.

Что касается видов аттестации, проводимыми в АО «НИИ ТМ» то они представлены следующими:

1. аттестация персонала на компетентность и соответствие занимаемой должности;
2. аттестация персонала на право выполнения специальных процессов и особо ответственных операций;
3. аттестация персонала на подтверждение (повышение) рабочих разрядов, новой профессии.

Кроме того, аттестация может носить плановый и внеплановый характер. Плановая аттестация работников предприятия проводится в соответствии с план-графиком аттестации персонала, утвержденным генеральным директором. План-график аттестации персонала утверждается до наступления нового календарного года. Сроки могут варьироваться в зависимости от занимаемой должности.

Таблица 9. Направления аттестации на компетентность и сроки их проведения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление аттестации на компетентность | Категория лиц | Срок проведения |
| В соответствии с требованиями предъявляемых к персоналу, задействованному в выполнении оборонного заказа | гальваники;  сварщики;  маляры по металлу;  термисты;  сборщики радиоэлектронной аппаратуры и приборов;  монтажники радиоэлектронной аппаратуры и приборов;  регулировщики радиоэлектронной аппаратуры и приборов;  сотрудники ОТК;  сотрудники испытательной станции;  инженерно-технические работники;  руководящие работники | 1 раз в 3 года |
| В соответствии с требованиями предъявляемых к персоналу, задействованному в создании и производстве изделий РКТ | 1 раз в 3 года |
| В соответствии с требованиями предъявляемых к персоналу – членов НП «Объединение проектных организаций «ОПС-Проект» | сотрудники, включенные в список сотрудников (ИТР) членов СРО/ «Строительство» и «Проектирование» | 1 раз в 5 лет |

Источник: составлено по данным стандартов организации СТО ЕИЛЮ-СТ.186-2015 «Обучение и аттестация персонала

Внеплановая аттестация персонала может проводиться при необходимости по приказу генерального директора для конкретного структурного подразделения предприятия или для конкретного работника в целях определения соответствия работника занимаемой должности (выполняемой работе), если имеются документальные свидетельства, указывающие на его недостаточную квалификацию, продления, либо отказа в продлении срочного трудового договора, представления, либо отказа в представлении сотрудника к назначению на другую должность (переводу на другую работу), а также при изменении технологических операций.

Рассмотрим особенности процесса оценки на примере аттестации персонала на компетентность и соответствие занимаемой должности. На каждого работника, подлежащего аттестации, его непосредственным руководителем составляется отзыв, в котором указываются сведения о качестве выполняемых аттестуемым работ, активности в работе, профессиональных достижениях и личностных характеристиках. После этого руководитель структурного подразделения должен ознакомить аттестуемого работника с отзывом под роспись и предоставить отзыв в аттестационную комиссию не позднее, чем за две недели до аттестации. К отзыву могут быть приложены материалы, содержащие более детальную информацию о порученной и выполненной аттестуемым работе и основных результатах его профессиональной деятельности в аттестационный период. В ходе аттестации работника, члены аттестационной комиссии знакомятся с материалами, предоставленными для рассмотрения, задают аттестуемому работнику вопросы, касающиеся его профессиональной деятельности, его профессиональных достижений и выполнения его должностных обязанностей. По итогам проведенной аттестации комиссия дает одну из оценок:

1. соответствует занимаемой должности (выполняемой работе);
2. соответствует занимаемой должности (выполняемой работе) при условии выполнения определенных рекомендаций;
3. не соответствует занимаемой должности.

Решение аттестационной комиссии выносится по результатам открытого голосования, в котором принимают участие все члены аттестационной комиссии. При равенстве голосов принимается решение о соответствии работника занимаемой должности. После принятия решения аттестационная комиссия вырабатывает рекомендации, направленные на обеспечение более полного и качественного выполнения аттестуемым работником своих должностных обязанностей (порученной работы), формулирует и обсуждает предложения по дальнейшему деловому предназначению аттестуемого работника.

Безусловно, нельзя не отметить важность обратной связи и аттестации в целом, потому что она дает возможность развить те компетенции, которые находятся на недостаточном уровне для той или иной профессиональной деятельности. Однако необходимо, чтобы предприятие проводило данную оценку с опорой на то, что какая-то часть ответственности по профессиональному росту сотрудника нежит и на каждой из сторон. Также важно обратить внимание на необходимость совершенствования системы оценки в связи с изменяющимися потребностями предприятия. Она связана с тем, что «НИИ ТМ» находится в непрерывном развитии, штат сотрудников растет, увеличивается число задач, поэтому необходимо прибегать к таким методам, которые не будут отвлекать персонал от выполнения ключевых задач и обеспечат должный уровень объективности.

Системой мотивации персонала «Научно-исследовательского института точной механики» занято бюро подбора и развития предприятия. Совместными усилиями сотрудников подразделения были разработаны и внедрены инструменты материальной и нематериальной мотивации персонала. Однако с учетом изменяющихся условий важно заметить, что предприятие открыто к изменениям и, в случае появления новых возможностей для мотивации, готово применить их на практике. На сегодняшний день в НИИ ТМ представлены следующие инструменты:

1. стабильная заработная плата;
2. социальная защищенность;
3. компетентность руководителей и исполнителей;
4. современно оборудованные рабочие места;
5. благоприятная рабочую атмосферу;
6. обучение, способствующее профессиональному развитию;
7. возможность совмещения работы и учебы;
8. возможность посещений игрового спортивного зала на территории предприятия
9. собственная команда по футболу;
10. дополнительное медицинское страхование.

Мотивация играет существенную роль в работе с персоналом. Несмотря на это система требует совершенствования посредством поиска дополнительных возможностей для мотивации. Это относится не только к сотрудникам предприятия, но и тем, кто только планирует прийти в компанию.

Обобщая информацию о работе бюро подбора и развития по направлениям подбора, адаптации, обучения, оценки и мотивации можно выделить сильные и слабые стороны. Они представлены в следующей таблице:

Таблица 10. Сильные и слабые стороны в работе бюро подбора и развития персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление работы | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Подбор | Использование широкого спектра инструментов подбора и отбора персонала | Слабая документационная база, регламентирующая процесс подбора и отбора |
| Активное сотрудничество с учебными заведениями | Отсутствие планирования карьеры сотрудников в рамках организации по результатам отбора |
| Применение ИТ-систем при подбое персонала |
| Высокий уровень развития бренда работодателя |
| Возможность проводить собеседования с кандидатами удаленно | Отсутствие широких возможностей для подбора редких, высококвалифицированных сотрудников, а также менеджеров высшего звена |
| Адаптация | Разработка системы адаптации персонала, удовлетворяющей современным требованиям предприятия | Отсутствие развитой системы адаптации |
| Обучение | Высокий интерес к обучению со стороны сотрудников | Несовершенная документальная база, регламентирующая процесс обучения |
| Активное участие в конференциях, семинарах и др.  Продолжение таблицы |
| Несовершенная система оценки эффективности обучения |
| Возможность совмещать учебу и работу |
| Возможность прохождения как внутреннего, так и внешнего обучения | Недостаточный уровень применения информационных технологий при обучении |
| Аттестация | Широкий спектр методов проведения оценки персонала | Низкий уровень использования результатов оценки в дальнейшей работе с персоналом |
| Высокая информированность аттестуемых сотрудников |
| Потребность в изменении оценки в связи с изменяющимися потребностями предприятия |
| Мотивация | Предоставление широких возможностей для профессионального развития | Ограниченные возможности мотивации персонала |
| Наличие системы социальной защиты |
| Высокая степень удовлетворенности трудом у работников |

Источник: составлено по информации сотрудников отдела кадров, предоставленной в результате опроса.

Таким образом, мы видим, что система управления персоналом в рамках организации имеет как сильные, так и слабые стороны. Но недостатков в сравнении с количеством достоинств значительно меньше. Как правило, проблемы системы управления персоналом связаны с несовершенством применяемой документации, не учитывающей все аспекты работы предприятия. Нельзя не сказать об отсутствии возможностей для полноценного развития того или иного процесса. Прежде всего, данный недостаток связан со спецификой распределения денежных средств в рамках предприятия. Для организации наиболее проблемным направлением является именно подбор. Здесь можно сказать о следующих слабых сторонах: недостаточно сильная документационная база, регламентирующая процесс подбора и отбора, отсутствие планирования карьеры сотрудников в рамках организации по результатам отбора, отсутствие широких возможностей для подбора редких, высококвалифицированных сотрудников, а также менеджеров высшего звена. В связи с недостаточным количеством ресурсов для поиска новых сотрудников, а также большим объемом работы сотрудник не справляется с задачами в установленные сроки.

Бюро оформления и учета в рамках корпоративной структуры входит в отдел кадров и подчиняется начальнику отдела кадров. В основные обязанности отдела кадров входит следующее:

1. осуществление мониторинга трудового законодательства и его изменений;
2. организовывать заказ и вывешивание поздравительных плакатов к юбилейным датам работников предприятия, к праздничным датам, знаменательным событиям
3. выпуск организационно-распорядительной документации о поощрениях работников, по организации воинского учета и другое;
4. осуществление контроля фактического времени нахождения работников на предприятии. Осуществление мониторинга данных, полученных в результате фиксации входа/выхода работников на КПП предприятия и проводить сверку с первичной кадровой документацией по отклонениям от рабочего времени;
5. осуществление подготовки данных для ведения воинского учета и бронирования на предприятии;
6. осуществление сбора и проверки личных документов работников;
7. осуществление взаимодействия с пенсионным фондом по вопросам подготовки документации для пенсионного обеспечения работников предприятия, предоставления требуемой отчетной документации и сведений;
8. организация и контроль ведения, хранения и учета документации по подтверждению льготного стажа для пенсионного обеспечения работников, имеющих право на досрочный выход на пенсию;
9. организация делопроизводства и ведение номенклатуры дел отдела кадров;
10. организация и ведение архивной работы документации отдела кадров в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами предприятия.

В рамках работы с бюро оформления и учета не было выявлено существенных недостатков. Работа персонала организована на высоком уровне и не требует внесения рекомендаций по совершенствованию

Подводя итог изучения особенностей организации и системы управления персоналом в целом, можно сказать, что, несмотря на ряд недостатков, с которыми на сегодняшний день сталкиваются многие предприятия, АО «НИИ ТМ» занимает устойчивое положение на рынке и активно развивается во всех направлениях деятельности. Хорошо организована работа с такими функциями, как кадровое делопроизводство и обучение. Однако имеются некоторые трудности в работе с адаптацией и мотивацией персонала. Если мы говорим об адаптации, то данное направление улучшается посредством разработки новой программы введения начинающего сотрудника в должность. Следовательно, в ближайшее время оно перестанет быть проблемным для предприятия. Тем не менее, вопрос с мотивацией персонала на протяжении многих лет существования предприятия остается открытым. Прежде всего, это связано с необходимостью внедрения новых инструментов в условиях ограниченности ресурсов. Подбор персонала является наиболее проблемным направлением для «НИИ ТМ». Данную проблему можно решить посредством путем полного или частичного перевода данного направления на аутсорсинг. Основываясь на опыте применения данного инструмента в других компаниях, можно сказать, что он может быть применен в рамках «НИИ ТМ». Тем не менее, нельзя не учесть финансовые возможности предприятия. Вероятно, что перевод на аутсорсинг окажется чрезмерно затратным для предприятия.

**3.3 Выбор компании-аутсорсера в области подбора персонала**

В качестве возможных партнеров были выбраны следующие компании: «HR-Profi», «Ares», «EMG Professionals», «1000 кадров» и «Grand-Personal». Исходя из особенностей АО «НИИ ТМ» будет отобрана та компания, которая будет удовлетворять всем требованиям предприятия. Рассмотрим каждую из компаний поподробнее.

Кадровое агентство «HR-Profi» более 13 лет работает на рынке Санкт-Петербурга. Она специализируется на поиске и подборе квалифицированных специалистов, массовом подборе линейного персонала, подборе руководителей и рабочего персонала и оценке персонала. Компания специализируется на таких направлениях специалистов, как:

1. IT-специалисты;
2. продажи — руководители и менеджеры;
3. маркетинг, интернет-маркетинг, реклама, PR;
4. руководители высшего и среднего звена;
5. административный персонал;
6. бухгалтерия, финансы, налоги, аудит;
7. специалисты по управлению персоналом;
8. ИТР в промышленности и на производстве;
9. руководители и ИТР в строительстве и проектировании;
10. транспортный отдел;
11. рабочий персонал.

Предприятие в рамках сотрудничества предлагает компании-партнеру работу с индивидуальным консультантом – рекрутером, который занимается не только оформлением заявки и подбором персонала, но и вопросами, которые могут возникнуть в процессе работы. HR-«Profi» осуществляет свою деятельность в соответствии с рядом гарантий. Во-первых, дается гарантия профессионализма и эффективности будущего сотрудника. В том случае, если сотрудник работает неэффективно, компания возвращает партнеру средства, затраченные на подбор. Во-вторых, предоставляется гарантия скорости подбора. Срок подбора специалистов в рекрутинговом агентстве Санкт Петербурга – 5-10 дней, срок подбора руководителей 10-15 дней, срок подбора топ-менеджеров 15-25 дней. В-третьих, компания гарантирует бесплатную замену сотрудника в случае, если он уйдет во время испытательного срока. Немаловажно отметить, что комплексная экспертная оценка позволяет гарантировать срок работы специалиста в рамках компании-заказчика до 2 лет в зависимости от специфики должности. В процессе работы компания применяет базу из 170000 кандидатов Санкт-Петербурга, а также от 6 до 17 источников поиска в зависимости от вакансии.

ООО «Ares» было создано в 1991 году в целях трудоустройства военных – в охранных, банковских структурах, а также в менеджменте, который формировался в 90-х годах. Сегодня агентство занимается подбором следующих категорий сотрудников:

1. руководители;
2. административный персонал;
3. специалисты финансового блока;
4. рабочие;
5. юристы;
6. специалисты по продажам;
7. IT-специалисты;
8. логисты и снабженцы;
9. специалисты по управлению персонала.

Компания гарантирует партнеру однократную бесплатную замену сотрудника, не прошедшего испытательный срок. Оплата услуг происходит по факту в течение 10 дней с гарантией до 3-6 месяцев.

В число партнеров компании входит 340 юридических лиц (2012 год). Среди них есть как крупные компании, так и малый бизнес, заинтересованный в квалифицированных услугах по подбору.

«EMG Professionals» – современное, интенсивно развивающееся кадровое агентство, основанное в 1998 году. Головной офис Компании находится в городе Санкт-Петербург, а в 2004 году открылся филиал в Москве. Оно занимается поиском персонала высшего, среднего звена, а также массовым рекрутингом. Компания обладает следующими преимуществами:

1. охват всех сфер бизнеса;
2. широкий диапазон для поиска;
3. высокий процент закрытых вакансий и низкий процент гарантийных замен;
4. гибкий подход к сотрудничеству с компанией-аутсорсером.

Клиенты компании – это российские и зарубежные организации. Среди них можно выделить: «Kraft Foods LLC», ЗАО «Форд Мотор», «Delloitte & Touche Regional Consulting Service».

«1000 кадров» – это кадровое агентство, более 10 лет работающее на рынке труда Санкт-Петербурга. Компания занимается предоставлением широкого спектра услуг в области работы с персоналом: подбор сотрудников высшего и среднего звена, массовый подбор, консультирование по рынку труда, а также кадровый консалтинг. В процессе подбора используются десятки источников поиска и привлечения новых отрудников. В зависимости от категории персонала «1000 кадров» применят психологические и профессиональные тесты, которых в запасе специалистов предприятия более 50. Среди постоянных клиентов агентства есть как российские, так и зарубежные компании: «Эйч энд Эм», «Буше», «Knauf» и др.

В рамках реализации проектов по подбору персонала «1000 кадров» занимается поиском следующих категорий сотрудников:

1. руководители подразделений и высший менеджмент;
2. инженеры и технические специалисты;
3. IT специалисты;
4. подбор персонала в сфере продаж;
5. административный персонал и секретариат;
6. производственный персонал;
7. персонал в сфере складской логистики;
8. специалисты по транспортной логистике и ВЭД;
9. специалисты по закупкам и снабжению;
10. HR-Специалисты;
11. бухгалтеры и экономисты;
12. специалисты по маркетингу и рекламе;
13. строители;
14. юристы;
15. работники сферы туризма и гостеприимства;
16. домашний персонал;
17. работники индустрии красоты и спорта;
18. медработники;
19. специалисты по страхованию;
20. автомобильный бизнес.

Компания «Гранд-Персонал» действует на рынке с 1996 года. За период существования специалисты агентства смогли накопить большой опыт, отладить инструменты подбора и создать собственную автоматизированную базу кандидатов. Компания занимается подбором специалистов высшего и среднего звена, массовым подбором и аттестацией персонала. При поиске персонала компания использует собственную базу данных, СМИ (интернет и размещения рекламы в профессиональных изданиях), а также рекомендации. В процессе работы с заказчиком компания предоставляет гарантию на бесплатную замену сотрудника от 1 до 3 месяцев, рекомендации на каждого подобранного сотрудника, а также возможность оплатить услуги уже по факту выхода кандидата на работу. Услугами агентства пользуются компании-представители различных отраслей экономики: розничная торговля, финансы, строительство, производство и оптовая торговля.

В процессе сопоставления представленных выше компаний была составлена следующая таблица.

Таблица 11. Кадровые агентства и их особенности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кадровое агентство | HR-Profi | Ares | EMG Professionals | 1000 кадров | Grand-Personal |
| Опыт подбора персонала | 13 лет | 27 лет | 20 лет | 10 лет | 22 года |
| Гарантия на бесплатную замену | до 2-х лет | 3-6 месяцев | - | - | 1-3 месяца |
| Проведение психологических тестов | + | \_ | - | + | + |
| Проведение профессиональных тестов | + | \_ | - | + | - |
| Возможность оплатить услуги по факту выхода кандидата на работу | + | + | + | + | + |
| Подбор инженеров и технических специалистов | + | + | + | - | + |
| Подбор административного персонала | + | + | + | + | + |
| Стоимость услуг | 10% от годового оклада | 10% от годового оклада | 12-14 % от годового оклада | 11% от годового оклада | 13% от годового оклада |

Источники: таблица составлена по результатам проведения переговоров с представителями компаний.

Данная таблица была составлена в соответствии с требованиями «НИИ ТМ» к компании-аутсорсеру. Исходя из полученных данных можно сказать, что только «HR-Profi» полностью подходит «НИИ ТМ» в качестве провайдера. С учетом расценок данной компании будут рассчитаны расходы на передачу функции по подбору на аутсорсинг.

**3.4 Анализ вариантов перевода функций службы персонала на аутсорсинг и предложения по совершенствованию работы отдела кадров «НИИ ТМ»**

Как указывалось ранее, аутсорсинг функций службы персонала может быть применен как полностью, так и частично, а именно: переносом только части функций сторонней организации. Исходя из этого, мы имеем два возможных варианта применения данного инструмента:

1. полный перевод функции подбора сотрудников на аутсорсинг;
2. перевод отдельного направления в подборе персонала, направленного на поиск редких, специалистов высшего звена и управленцев среднего и низшего звена.

Рассмотрим каждый из возможных вариантов поподробнее с учетом возможных

затрат, а также экономической эффективности.

Таблица 12. Расходы предприятия на специалиста по подбору

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи расходов на специалиста по подбору | | |
| № | Статья расходов | Размер (руб.) |
| 1 | Заработная плата сотрудника | 35 000 |
| 2 | Обучающие программы | 8000 |
| 3 | Оплата аккаунта Hh.ru | 44700 |
| 4 | Оплата аккаунта Superjob.ru | 52000 |
| 5 | Оплата мобильной связи | 700 |
| 6 | Страховые взносы (30%) | 10500 |
| 7 | Итого: | 150900 |

Источник: Источник: таблица составлена автором на основе бухгалтерской отчетности предприятия

Данная таблица иллюстрирует специфику расходов на подбор персонала с учетом того, что данная функций находится в рамках предприятия. Важно отметить, что большая часть затрат (68%) приходится на оплату пользовательских пакетов Hh.ru и Superjob.ru.

Рассматривая вариант о переводе всего направления подбора на аутсорсинг стоит учесть, что в месяц в среднем увольняется около 8 человек, среди которых в основном специалисты среднего звена и рабочие. Что касается редких специалистов, специалистов с высокой квалификацией, а также управленцев, то последние увольняются достаточно редко, однако на поиск данных категорий сотрудников тратится достаточно много времени.

При переводе всего процесса подбора на аутсорсинг предприятие сталкивается со следующими показателями:

Таблица 13. Расходы предприятия при полном аутсорсинге

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи расходов при полном аутсорсинге | | |
| № | Статья расходов | Размер (руб.) |
| 1 | Расходы на услуги сторонней компании по подбору редких специалистов, управленцев низшего и среднего звена, специалистов высшего звена | 198000 |
| 2 | Расходы на услуги по подбору специалистов среднего и низшего звена | 210000 |
| 3 | Итого: | 408000 |

Источник: таблица составлена автором на основе интервью со специалистами «HR-Profi»

С учетом того, что средний оклад специалистов среднего и высшего звена составляет 35 000 рублей, а оплата услуг рекрутинговой компании – 10% от годового оклада. Расходы на подбор составляют 210 000 (при увольнении 5 человек в месяц) и 198000 рублей (при увольнении 3 сотрудников), что в сумме равно 408000 рублей в месяц. Безусловно, данная сумма существенно превышает расходы на организацию подбора сотрудников в рамках предприятия, что экономически не является выгодным.

Также можно рассмотреть следующее решение. Оно состоит в частичном переводе данного направления на аутсорсинг, потому что своими силами предприятие не справляется с данной задачей. А нанимать дополнительного специалиста на подбор данной группы сотрудников нет необходимости, потому что данные сотрудники уходят около 3 раз в месяц. Таким образом, рассмотрим расходы с учетом частичного перевода.

Таблица 14. Расходы предприятия при частичном аутсорсинге

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи расходов при частичном аутсорсинге | | |
| № | Статья расходов | Размер (руб.) |
| 1 | Заработная плата сотрудника (оклад) | 35 000 |
| 2 | Обучающие программы | 8000 |
| 3 | Оплата аккаунта Hh.ru | 44700 |
| 4 | Оплата аккаунта Superjob.ru | 52000 |
| 5 | Оплата мобильной связи | 700 |
| 6 | Страховые взносы (30%) | 10500 |
| 7 | Расходы на услуги сторонней компании | 198000 |
| 8 | Итого: | 348900 |

Источник: таблица составлена автором на основе бухгалтерской отчетности предприятия

Услуги сторонней компании рассчитываются следующим образом:

Средний оклад данной категории составляет 55 000, оплаты услуг сторонней компании равна 10% от годового оклада, соответственно, расходы на одного сотрудника – около 66 000. С учетом того, что в среднем из данной категории уходит 3 человека в месяц, расходы на услуги провайдера равны 198000.

Исходя из полученных результатов можно сказать, что данный вариант, как и полный перевод, достаточно затратный. Однако его можно применять на практике. Например, в особых случаях, когда на протяжении длительного времени внутренний специалист не может найти необходимого сотрудника на замещение вакантной должности. Однако частичный перевод не может быть рассмотрен в рамках аутсорсинга, поскольку для компании является слишком затратным.

Таким образом, варианты, основанные на привлечении аутсорсеров значительно превышают изначальные затраты на подбор персонала, а именно: в 2.3 раза при частичном аутсорсинге и в 2.7 раза при полном аутсорсинге. С точки зрения экономической эффективности, данный проект является невыгодным для предприятия. В связи с этим можно сделать вывод о том, что аутсорсинг в данной форме для данного предприятия не является подходящим инструментом ввиду высокого уровня затрат. Тем не менее, в целях совершенствования работы отдела кадров «НИИ ТМ» можно использовать инструменты, не связанные с переводом отдельных функций провайдеру.

В целях совершенствования работы отдела были разработаны следующие рекомендации:

1. В связи с тем, что подбор и отбор персонала осуществляется с учетом ограниченных возможностей, в связи с этим предлагается отказаться от привлечения к сотрудничеству аутсорсера. Применение данного варианта положительно повлияло бы на процесс подбора, ускорив его, однако затраты на работу с аутсорсером существенно превышают изначальные затраты предприятия на подбор, поэтому данный проект с экономической точки зрения является неэффективным. В качестве решения данной проблемы может быть предложено привлечение к сотрудничеству университетов, которые занимаются обучением специалистов по управлению персоналом для прохождения практики с учетом имеющегося в «НИИ ТМ» оборудования и программ.
2. В рамках предприятия отсутствуют мероприятия по планированию карьеры, а внутренний кадровый резерв не удовлетворяет потребностям «НИИ ТМ». В связи с этим важно организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Это поможет сократить время на поиск персонала из внешних источников, а также повысит уровень лояльности;
3. Процесс адаптации на сегодняшний день находится на стадии совершенствования. В качестве дополнения к имеющейся программе, можно применить институт наставничества. Наставником может быть опытный специалист, а не только руководитель, как это указано в программе, который будет сопровождать сотрудника в процессе осуществления трудовой деятельности в целях консультации по ряду вопросов.
4. Документация, регламентирующая процесс обучения, не учитывает всех потребностей предприятия и аспектов работы с персоналом при организации данного процесса. Рекомендуется привлечь профессиональных юристов, которые совместно со специалистом по управлению персоналом сделают ее лучше. Система оценки эффективности обучения должна включать в себя не только проведение итогового тестирования, но и собеседования с комиссией, что в совокупности обеспечит более объективную оценку знаний специалиста. Нельзя не сказать о недостаточном уровне применения информационных технологий при обучении. Например, для административного персонала, который преимущественно работает на компьютерах, может быть разработано обучение на основе геймфикации без отрыва от рабочего места.
5. Кроме классических методов, применяемых при оценке персонала, можно использовать инструменты, в основе которых лежат информационные технологии, например, e-tray. Е-tray – это электронные индивидуальные деловые упражнения, которая переводит симуляцию рабочих ситуаций в интерактивный режим. Также важно наладить использование результатов оценки в дальнейшей работе с персоналом. Они могут понадобиться при формировании кадрового резерва, планировании карьеры.
6. В качестве дополнительной мотивации для сотрудников можно использовать следующее: оплата туристических путевок сотруднику и его семье, вознаграждения за длительность работы в компании (прямые премии, подарки, торжественные вечера), введение системы планирования карьеры, торжественные поздравления со знаменательными датами, подготовка и организация соревновательных и конкурсных мероприятий, предоставление сотрудникам возможности посещения бассейна или тренажерного зала за счет предприятия.

Таким образом, были приведены предложения по совершенствованию системы управления персоналом, которые могут не только на работу отдельного сотрудника, но и всего предприятия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результаты, полученные в процессе работы, позволили убедиться в том, что аутсорсинг функций службы персонала занимает особое положение среди инструментов оптимизации деятельности компании и имеет благоприятные перспективы развития, сопровождающиеся активным внедрением информационных технологий, повышением уровня доверия между партнерами и совершенствованием законодательного регулирования.

Изучение понятий, представленных ведущими исследователями в области управления персоналом помогло определить, что аутсорсинг представляет собой передачу определенных функций сторонней компании, профессионально специализирующейся на их выполнении, а аутсорсинг функций службы персонала – перевод в рамки сторонней организации конкретных функций по управлению персоналом и установили причины, лежащие в основе выбора аутсорсинга, а именно: желание компании сконцентрироваться на ключевых задачах, сэкономить на затратах на поиск и содержание персонала, адаптироваться к особенностям местного законодательства и кадрового учета с наименьшими затратами, оптимизировать внутренние процессы с учетом особенностей организационной структуры или специфики роста и развития.

В ходе работы было выявлено, что аутсорсинг функций службы персонала отличается от других инструментов соблюдением таких принципов, как наличие бизнес-процесса, долгосрочность контракта, акцент на сильных сторонах компании, высокая вовлеченность компании-заказчика, баланс интересов сторон, стремление к улучшению деятельности организации, системный подход, процессный подход, ориентация на стратегические цели организации. Также были выделены достоинства и недостатки аутсорсинга, в некоторой степени определяющие его дальнейшие перспективы. Среди положительных сторон были выделены такие, как возможность сконцентрироваться на стратегически важных задачах, снизить затраты на содержание собственных сотрудников в области управления персоналом, привлечь к выполнению тех или иных задач лучших специалистов в области управления персоналом в целях повышения эффективности, передачи ответственности за обеспечение эффективности организации бизнес-процесса сторонней компании, а среди отрицательных - возможность потери контроля над переданными бизнес-процессами, опасность раскрытия коммерческой тайны и недобросовестное выполнение компанией-аутсорсеров своих обязанностей. Тем не менее, риски, связанные с применение аутсорсинга, в рамках совершенствования данного инструмента со временем будут снижены.

В зависимости от целей компании ориентируются на передачу аутсорсинговой компании функций службы персоналом либо частично, либо целиком. Однако, как показывают результаты исследований, обычно переводятся отдельные функции, лежащие в основе видов аутсорсинга. Чтобы понять, какой именно вид аутсорсинга выбрать, важно разобраться в особенностях, преимуществах и рисках таких видов аутсорсинга функций службы персонала, как аутсорсинг кадрового делопроизводства, подбора и отбора персонала, оценки персонала организации, обучения и развития, а также аутсорсинг функции вознаграждения (расчет заработной платы), что немаловажно для понимания аутсорсинга функций службы персонала в целом.

В рамках изучения практического применения аутсорсинга функций службы персонала был проведен анализ отечественного рынка аутсорсинга, разобран алгоритм передачи аутсорсинга функций провайдеру, а также выделены критерии отбора компаний-аутсорсеров. Исходя из этого можно сказать, что будущее аутсорсинга функций службы персонала будет весьма благоприятным, потому что на рынок приходит с каждым годом все больше и больше компаний, предоставляющих данные услуги, спрос со стороны бизнеса на аутсорсинг растет, в связи с ожиданием снижения уровня риска аутсорсинга, совершенствованием законодательного регулирования и появлением лидеров, подающих пример другим аутсорсерам. корпоративная культура, слабый маркетинг.

В рамках выпускной квалификационной работы были проанализированы варианты полного и частичного аутсорсинга функций службы персонала в качестве ключевого инструмента оптимизации работы отдела кадров. Применение данного инструмента осуществлялось на базе «Научно-исследовательского института точной механики».

АО «Научно-исследовательский институт точной механики» («НИИ ТМ») был учрежден в Ленинграде Постановлением Совета Министров СССР от 29 января 1947г. для укрепления обороноспособности государства. Начав свою деятельность с разработки специализированной датчиковой аппаратуры, коллектив постепенно перешел к работам по созданию сложных систем управления космической техникой. Таким образом, за годы своего существования «НИИ ТМ» принял участие во многих ракетных и космических программах страны». Сегодня производственная база «НИИ ТМ» позволяет обеспечить серийное изготовление продукции как для оборонно-космической отрасли, так и для общегражданской, благодаря чему оно и по сей день остается конкурентоспособным в рамках быстроменяющихся условий современной рыночной экономики.

В рамках анализа предприятия были изучены следующие аспекты: особенности его деятельности, структура, а также система управления персоналом с учетом особенностей каждого из направлений в управлении персоналом, а именно: подбора, мотивации, обучения, ведения кадрового делопроизводства и адаптации. В рамках анализа был проведен SWOT-анализ, составлена матрица ответственности сотрудников в отдельности каждого из бюро, что оказало непосредственное влияние на понимание особенностей предприятия и его системы управления персоналом. Проведенный SWOT-анализ показал, что к сильным сторонам компании относятся: большой опыт работы предприятия, высокое качество выполнения работы, применение инновационных технологий; наличие качественного оборудования, сплоченный коллектив, высокий уровень приверженности персонала, высокий уровень квалификации сотрудников, а также высокий контроль качества. Тем не менее, выявлены и слабые стороны, а именно: несовершенство документации, регламентирующей бизнес-процессы, отсутствие электронного документооборота, низкие возможности для материальной мотивации сотрудников.

Также была рассмотрена система управления персоналом организации, которая основана на реализации таких ключевых функций, как подбор персонала, адаптация, обучение, мотивация и ведение кадрового делопроизводства. Исходя из полученных результатов, были сделаны выводы о том, что наиболее проблемным направлением является непосредственно подбор персонала в связи с отсутствием возможности полноценно осуществлять выполнение задач по поиску новых сотрудников с учетом ограниченных сроков и ресурсов. Основываясь на опыте других компаний, было принято решение о переводе подбора на аутсорсинг. В связи с тем, что аутсорсинг может применяться как с учетом перевода всего направления по подбору, так и частично, было разработано два варианта перевода функции по подбору сторонней компании, а также рассчитаны уже имеющиеся расходы. Результаты, полученные в результате рассмотрения двух вариантов аутсорсинга, с точки зрения экономической эффективности, были неблагоприятными. Поэтому было принято решение отказаться от услуг сторонних компаний и продолжить работу, опираясь на собственные силы и возможности.

Тем не менее, в рекомендациях по совершенствованию системы управления персоналом было обращено внимание на многие аспекты работы, где имеются слабые места, в том числе и на подбор персонала. В качестве ключевого решения было предложено расширить сотрудничество с университетами и привлечь студентов для прохождения практики в подборе персонала. Данная рекомендация помогла бы сотруднику сконцентрироваться на ключевых вакансиях, а студентам получить уникальный опыт в подборе.

Подводя итог, важно сказать, что аутсорсинг функций службы персонала несет достаточно много рисков, и достоинства, которыми обладает этот инструмент, могут быть нивелированы неприятностями, возникшими в процессе его применения, поэтому нельзя точно назвать этот инструмент универсальным. С учетом особенностей работы, целей и возможностей организации должны взвешивать все риски и выгоды, которые они могут получить от перехода на аутсорсинг, и только в этом случае делать выбор. Следовательно, аутсорсинг подходит не всем компаниям. Так, в рамках реализации проекта по передаче подбора на аутсорсинг «НИИ ТМ» было выявлено, что в данном случае сотрудничество с провайдером делает процесс подбора в два раза более затратным. Однако нельзя не отметить, что особенности организации аутсорсинга функций службы персонала изменяются, и в дальнейшем эта технология станет более доступной для компаний, что даст больше возможностей для выбора тем, кто пока не решился на сотрудничество с аутсорсерами.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1

Пример договора на предоставление услуг по подбору сотрудников

ДОГОВОР №

« » 2018 года Санкт-Петербург

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_именуемое в дальнейшем ЗАКАЗЧИК, в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, с одной стороны, и ООО «АРЕС», именуемое в дальнейшем ИСПОЛНИТЕЛЬ, в лице директора Лопаткина Сергея Игоревича, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий ДОГОВОР о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. ЗАКАЗЧИК поручает, а ИСПОЛНИТЕЛЬ оказывает информационные (консалтинговые) услуги ЗАКАЗЧИКУ по подбору КАНДИДАТА (ов) на вакантные рабочие места у ЗАКАЗЧИКА в соответствии с ОПИСАНИЕМ (ями), сделанными ЗАКАЗЧИКОМ в Бланках-заказах (Приложение № 1), далее ОПИСАНИЕ.

1. ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН
   1. ИСПОЛНИТЕЛЬ обязан:

2.1.1. Осуществлять поиск КАНДИДАТОВ;

* + 1. Осуществлять оценку соответствия характеристик КАНДИДАТОВ ОПИСАНИЮ;
    2. Предоставлять ЗАКАЗЧИКУ в согласованном виде информацию о КАНДИДАТАХ;
    3. Согласовать с ЗАКАЗЧИКОМ и отобранными КАНДИДАТАМИ время и место проведения мероприятий по процедуре отбора;
    4. В случае принятия ЗАКАЗЧИКОМ решения о найме (или не найме) КАНДИДАТА, сообщить последнему о решении ЗАКАЗЧИКА;

Примечание: ИСПОЛНИТЕЛЬ не несет ответственности перед ЗАКАЗЧИКОМ в случае отказа КАНДИДАТА от найма.

* + 1. Гарантировать конфиденциальность информации о ЗАКАЗЧИКЕ и принятых им на работу специалистов.
    2. В период действия Договора не предпринимать никаких действий и не вести никаких переговоров с КАНДИДАТАМИ, подобранными ИСПОЛНИТЕЛЕМ и нанятыми ЗАКАЗЧИКОМ, по поводу их найма ИСПОЛНИТЕЛЕМ или третьими лицами.
  1. ЗАКАЗЧИК обязан:
     1. В течение десяти календарных дней с момента получения информации о КАНДИДАТЕ принять решение об его дальнейшем участии в процедуре отбора, о чем сообщить ИСПОЛНИТЕЛЮ;
     2. В согласованном виде сообщить ИСПОЛНИТЕЛЮ порядок и сроки участия КАНДИДАТА в процедуре отбора;
     3. Информировать ИСПОЛНИТЕЛЯ об окончании прохождения КАНДИДАТОМ (ми) испытательного срока и о его результатах;
     4. Своевременно информировать ИСПОЛНИТЕЛЯ обо всех изменениях в ОПИСАНИИ;
     5. Принять решение о найме или об отказе от найма представленных кандидатов в течение 7 календарных дней после заключительного собеседования.
     6. Своевременно и в полном объеме оплачивать информационные (консалтинговые) услуги ИСПОЛНИТЕЛЯ по настоящему ДОГОВОРУ и дополнениям к нему, а также оплачивать услуги, в случаях приёма Кандидата на вакансию, не оговоренную протоколами договорной цены (Приложение № 2).
     7. В период действия Договора и в течение 24 календарных месяцев с момента его окончания не предпринимать никаких действий и ни вести никаких переговоров с КАНДИДАТАМИ и сотрудниками ИСПОЛНИТЕЛЯ по поводу их найма на любое вакантное рабочее место у себя, либо у третьих лиц, минуя ИСПОЛНИТЕЛЯ.

3. СУММА ДОГОВОРА, ПОРЯДОК РАСЧЁТОВ

3.1. Размер оплаты услуг, оказываемых Исполнителем, составляет 10% от суммарного годового дохода специалиста, по ряду позиций - 1 месячный доход специалиста (но не менее месячного дохода специалиста) и определяется Сторонами в Приложениях (Приложение № 2) и Актах к настоящему договору.

НДС не облагается.

3.2. Услуги считаются оказанными с момента фактического выхода кандидата, представленного Исполнителем, на работу к заказчику, либо на испытательный срок, либо без испытательного срока.

3.3. В течение 10 банковских дней с момента принятия ЗАКАЗЧИКОМ на работу КАНДИДАТА стороны по настоящему ДОГОВОРУ подписывают акт приема-сдачи услуг по ДОГОВОРУ.

3.4 Документом, подтверждающим факт оказания услуг ИСПОЛНИТЕЛЕМ, является акт приемки-сдачи работ. В течение 5 (пяти) дней с момента получения акта сдачи-приемки работ ЗАКАЗЧИК обязан подписать акт и отправить ИСПОЛНИТЕЛЮ. Подписанный акт первоначально может быть передан по факсу, затем оригинал отправляется почтой или передается через курьера. В случае не предоставления ЗАКАЗЧИКОМ акта приемки-сдачи работ или письменного мотивированного отказа в указанный срок, услуга считается принятой по умолчанию.

1. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

Настоящий ДОГОВОР вступает в силу с момента его подписания и действует до « » 2019 года. По истечении этого срока, если ни одна из сторон не заявит иного, настоящий ДОГОВОР считается пролонгированным на один год и так далее.

5. ГАРАНТИИ

5.1. В случае не прохождения кандидатом испытательного срока у Заказчика, по заявленной вакансии (согласно Приложениям №1 и № 2), Исполнитель осуществляет однократную замену специалиста без дополнительной оплаты, после получения от Заказчика задания на замену уволенного сотрудника. Заявка на гарантийную замену должна быть оформлена в письменном виде и предоставлена Исполнителю Заказчиком до истечения гарантийного срока.

5.2. Гарантийный срок обозначается в Приложении № 2 к Договору и отсчитывается с момента фактического выхода кандидата на работу вне зависимости от вида трудового соглашения между кандидатом и заказчиком.

5.4. В случае несвоевременной оплаты выполненных работ ЗАКАЗЧИК выплачивает пеню в размере 0,1% задержанной оплаты за каждый день задержки (обязательства возникают только в случае выставления ИСПОЛНИТЕЛЕМ счета на оплату штрафных санкций).

5.6. Гарантийная замена уволенного специалиста не осуществляется:

- в случае несоблюдения ЗАКАЗЧИКОМ условий найма, оговорённых в официальной заявке (Приложение № 1 настоящего договора);

- если увольнение специалиста происходит по ст. 81 п.1 (ликвидации организации) или по ст. 81 п.2 (сокращение численности или штата работников организации) Трудового Кодекса РФ.

- если Заказчик нашел замену самостоятельно или отказывается от гарантийной замены.

- если Заказчик задержал оплату по Договору или как-либо еще нарушил обязательства по пункту 2.2.6 настоящего Договора. Исполнитель в таком случае вправе оставить решение о правомерности гарантийной замены на свое усмотрение.

6. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

6.1. Все изменения и дополнения к ДОГОВОРУ действительны лишь в том случае, если они оформлены в письменной форме и подписаны обеими сторонами.

6.2. Стороны будут признавать в качестве документов, регулирующих отношения по ДОГОВОРУ, деловую переписку и факсимильные сообщения между сторонами, имевшими место в ходе реализации ДОГОВОРА.

* 1. Приложения и дополнительные соглашения к ДОГОВОРУ являются его неотъемлемой частью.

6.4. Обе стороны детально ознакомились с ДОГОВОРОМ, полностью понимают и принимают все его условия.

6.5. Все возникающие споры стороны договариваются решать путем переговоров, а при невозможности решения передают на рассмотрение в Арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

1. ПРИЛОЖЕНИЯ К ДОГОВОРУ

Приложение № 1: Бланк-заказ (ОПИСАНИЕ).

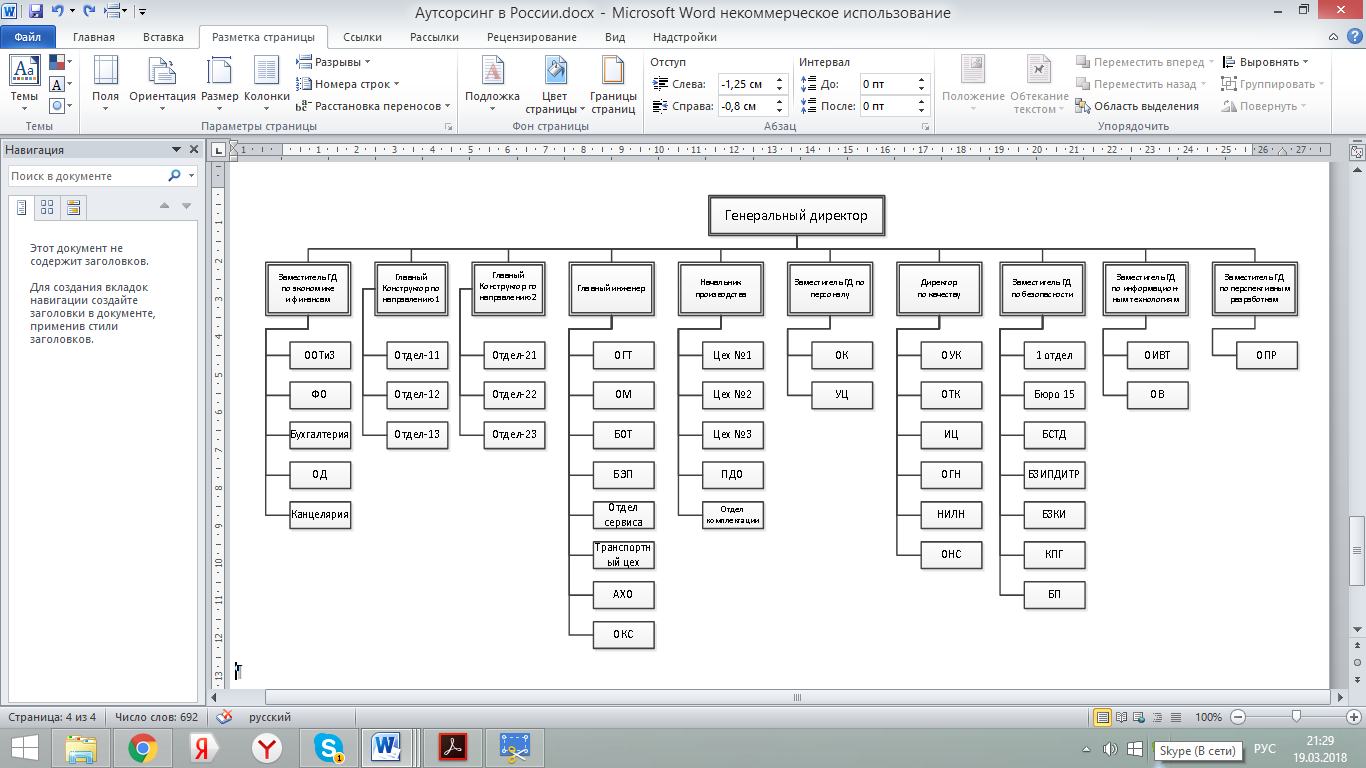
Приложение № 2: Протокол согласования договорной цены.

РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ИСПОЛНИТЕЛЬ: | | ЗАКАЗЧИК: |
|  | |  |
| ООО «АРЕС» | |  |
| 190068,Санкт-Петербург, пер. Бойцова, 4 | |  |
| ИНН 7812037945 | |  |
| КПП 783801001 | |  |
| р/с 40702810117000001235 | |  |
| в Октябрьском филиале | |  |
| ОАО «Банк Санкт-Петербург» | |  |
| БИК 044030790 | |  |
| К/с 30101810900000000790 | |  |
| ОКОНХ: 92200 ОКПО: 31963399 | |  |
| Телефон: 703-12-73, тел/факс: 275-06-41 | |  |
|  | |  |
|  | С.И. Лопаткин |  |

Приложение 2

Организационная структура АО «НИИ ТМ»



Приложение 3

SWOT-анализ предприятия «НИИ ТМ»

Таблица 15

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны | Слабые стороны |
|  | Возможности | Угрозы |
| Внешняя среда | * производство новых видов продукции; * применение новых технологий; * предоставление дополнительных услуг; * сотрудничество с другими компаниями. | * экономический спад; * повышение среднего уровня налогообложения в регионе; * появление новых конкурентов на рынке продуктов общегражданского назначения; * активность конкурентов; * снижение интереса к инженерным и техническим специальностям; * сбои в поставках сырья. |
|  | Преимущества | Недостатки |
| Внутренняя среда | * большой опыт работы предприятия; * высокое качество выполнения работы; * применение инновационных технологий; * качественное оборудование; * сплоченный коллектив; * высокий уровень приверженности персонала; * квалифицированный персонал; * высокий контроль качества. | * несовершенство документации, регламентирующей бизнес-процессы; * отсутствие электронного документооборота; * низкие возможности для материальной мотивации сотрудников; * отсутствует развитая корпоративная культура; * слабый маркетинг. |

Источник: таблица составлена автором на основе анализа деятельности предприятия

Приложение 4

История становления и развития АО «НИИ ТМ»

1. 1947

* Основан в Ленинграде в интересах военно-промышленного комплекса
* Разработка и изготовление датчиков инерционных (ИМ, ИМПС), датчиков отношения ускорения (ДОУ), датчиков ускорения самоблокирующихся (ДУС-5, ДУС-50), термодатчиков, бародатчиков, пирореле, взрывателей

1. 1950-1959

* Приказом МСХМ в апреле 1950 года директором НИИ был назначен Н. Н. Костров
* В 1950-м были начаты научно-исследовательские работы по баллистическим управляемым ракетам большой дальности
* В 1950 году была создана партия взрывателя в размере 150 штук для государственных испытаний
* С конца 1950 года и в течение 1951 года институт проводил разработку нового взрывателя, который был введен центробежный предохранитель
* В 1953 году институту было предложено создать системы инициирования для снарядов большого калибра
* В 1953 Разработка радиодатчиков для ракет различных классов
* Разработка систем ликвидации и посадки для ракет-носителей и космических объектов

1. 1960-1969

* В 1960-е институт приступил к созданию военного орбитального пилотируемого комплекса «Алмаз»
* В 1964 - разработка систем безопасности ракет-носителей и космических объектов
* В 1960-х разработан инерционный замыкатель ЗИ-1000
* В 1960-е годы было разработано много контрольно-проверочной аппаратуры для проверки систем датчиков ударных
* В 1967-1968 годах для системы безопасности ракеты-носителя была проведена разработка КПА-323
* Разработка радиодатчиков и высотометров больших и малых высот в рамках программы изучения Марса

1. 1970-1979

* К маю 1971 года было подготовлено три аппарата серии М-71
* 1972-1976 – запуск четырех экспериментальных спутника. Для таких спутников институт разработал системы многоточечной ликвидации секретной аппаратуры наблюдения.
* 1978 - Разработка бортовой и наземной систем пожаровзрывопредупреждения для космического комплекса «Энергия-Буран». Для всех созданных по заказу Министерства обороны изделий разработана контрольно-проверочная аппаратура автоматического типа
* В 1979 году были начаты работы по разработке бортовой СПВП в рамках поисковой НИР «Прогресс»

1. 1980-1989

* 1980 - разработана система управления бортовыми робототехническими комплексами космических объектов
* 1988 – успешно прошел пуск ракеты-носителя «Энергия» с «Бураном» на борту

1. 1990 -1999

* Создание автоматических систем посадки спускаемого аппарата в рамках международного космического проекта по изучению Марса в 1992
* Внедрение автоматизированной системы управления наружным освещением «Аврора» (АСУНО «Аврора») в Санкт-Петербурге в 1998
* Разработка прикладных систем для нового поколения крылатых ракет в 1999

1. 2000 – настоящее время

* Создание простых микропроцессорных систем управления нового поколения космических аппаратов и ракет-носителей в 2001
* 2002 - разработка конструкторской документации для прикладных систем и систем обеспечения крылатых ракет нового поколения
* Начало разработки контрольно-проверочной аппаратуры (КПА) и бортовых систем управления телескопом космического аппарата нового поколения в 2004
* Разработка и изготовление комплекса систем управления для Казанского метрополитена; изготовление станционного оборудования для Петербургского метрополитена (станция «Парнас») в 2005
* Внедрение АСУНО «Аврора» в Москве в опытном районе «Вешняки» в 2006
* В 2008 - внедрение аппаратуры для составов скоростного трамвая в г. Волгограде. Оснащение поездной аппаратурой нового поколения составов Петербургского метрополитена. Внедрение оборудования системы «Движение» на станциях «Звенигородская», «Волковская», «Обводный канал» и «Спасская» Петербургского метрополитена. Разработка дистанционно управляемых взрывателей. Начало разработки системы управления оптико-электронным комплексом для картографирования земной поверхности и контрольно-проверочной аппаратуры для контроля систем управления, оптико-электронного модуля и комплекса в целом
* Внедрение поездной аппаратуры с режимом автоведения на поездах Петербургского и Казанского метрополитенов. Начало работ по созданию системы управления нового поколения, обеспечивающей функционирование оптико-электронного модуля и комплекса высокого разрешения. Разработка исполнительных устройств двойного назначения в 2009
* Проекты «Энергосберегающие осветительные устройства» и «Эффективное использование энергии на транспорте» заняли 1-е место в 2-х номинациях II открытого конкурса инновационных проектов по энергоресурсосбережению, проведенного Ассоциацией сибирских и дальневосточных городов и Сибирским отделением Российской академии наук в 2010

**Список использованных источников**

1. Аалдерс Р. ИТ аутсорсинг: практическое руководство / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс,2003, – 47 с.
2. Аникин Б. А., Рудая И.Л.. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М,2006, – 67 с
3. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. – М.: Баланс Бизнес Букс,2007, – 475 с.
4. Вишняков О., Гайнутдинов Д., Аутсорсинг как инструмент реформирования компании // PM TEAM. 2007/ URL: <http://www.pm-t.ru> (дата посещения 02.10.2017)
5. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю.. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М. 2008, – 440 с.
6. Евсеев В. Временный персонал как средство борьбы с безработицей // Кадровик. – 2009. - № 3. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/vremennyy-personal-kak-sredstvo-borby-s-bezraboticey> (дата посещения 02.10.2017)
7. Калянджян С. О. Аутсорсинг – делегирование полномочий в деятельности компаний. - М. Дело, 2003, – 165 с.
8. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е издание, доп. и перераб. – М.: ИНФА-М,2010, – 695 с. – (Высшее образование);
9. Коник Нина Владимировна, Моисеенко Наталья Владимировна Аутсорсинг в управлении персоналом: особенности, преимущества и недостатки // Символ науки. – 2016. – №5. – С. 60-63.
10. Менеджмент: учебник/Под ред. проф. Ю. В. Кузнецова; СПбГУ, экон. факультет. – М.:ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 503 с. – (Учебник экономического факультета СПбГУ);

Курбанов А.Х., Князьнеделин Р.А., Плотников В.А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 2. – С. 185–192.

1. Ларичева Е. Временный персонал: тренды и возможности // Деловой квартал. – 2011. - № 6. – С. 18-26.
2. Ловчикова Е. И., Савкин В. И., Солодовник А. И. Институциональные проблемы и перспективы развития кадрового аутсорсинга // Вестник ОрелГАУ. 2017. №2(65). С. 5. URL: https:// dx.doi.org/10.15217/48484 (Дата обращения 26.10.2017)
3. Михнева С. Г, Технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей / C. Г. Михнева, Г. А. Маркеева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2015. - № 1 (33) – С. 239 – 247.
4. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Одегов Ю .Г ., Долженкова Ю .В ., Малинина С .В . – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 389 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс
5. Шабанов А.: Как развивался аутсорсинг? История вопроса / А. Шабанов. URL: <http://blog.ucmsgroup.ru/how-did-outsourcing-develop-history-of-the-question/> (дата обращения 29.10.2017)

Царенко А.С. Современные проблемы и перспективы аутсорсинга // Российское предпринимательство. – 2008. – Том 9. – № 6. – С. 127-132.

1. Цветаев В .М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2001 – 192 с.: ил. – (Серия «Краткий курс»)
2. Фирсова Н. Внешние ресурсы в практике управления персоналом / Н. Фирсова // Кадровик. – 2009 - № 6. – С. 27-34.
3. Хейвуд, Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с

Электронные ресурсы

1. Официальный сайт предприятия АО «НИИ ТМ» [Электронный ресурс] URL: http://www.niitm.spb.ru/ (дата посещения: 11.03.2018)
2. Официальный сайт интернет-проекта «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/itm/bpr/BPO.shtml (дата посещения: 01.11.2017).
3. Система проверки контрагентов СПАРК URL: <http://www.spark-interfax.ru/system/#/dashboard> / (дата посещения: 10.12.2017)
4. Официальный сайт Эксперт РА [Электронный ресурс] URL: https://raexpert.ru/ratings/ (дата посещения: 10.12.2017)
5. Официальный сайт Arvato [Электронный ресурс] URL: https://www.arvato.com/ru-ru.html (дата обращения: 05.11.2017)
6. Официальный сайт The Balance [Электронный ресурс] URL: [https://www.thebalance.com/how-outsourcing-jobs-affects-the-u-s-economy-3306279](about:blank) (дата посещения 24.11.2017)
7. Официальный сайт Bridge Group [Электронный ресурс] URL: https://bridge-group.ru/news/detail/117 (дата обращения: 01.11.2017)
8. Официальный сайт Business Process [Электронный ресурс] URL: <http://www.spboutsourcing.ru/> (дата посещения 14.11.2017)
9. Официальный сайт EFMD [Электронный ресурс] URL: http://www.efmd.org/view/594-the-future-of-work-a-journey-to-2022 (дата посещения: 14.11.2017)
10. Официальный сайт Financial times [Электронный ресурс] URL: <https://www.ft.com/topics/themes/UK_outsourcing> (дата посещения 12.11.2017)
11. Официальный сайт Flatworld [Электронный ресурс]: https://www.flatworldsolutions.com/USA-america-outsourcing-services.php(дата посещения 22.11.2017)
12. Официальный сайт Forrester [Электронный ресурс] URL: https://go.forrester.com/research/predictions/ (дата посещения: 15.11.2017)
13. Официальный сайт Gildner Consulting [Электронный ресурс] URL: <http://www.gildnerllc.com/> (дата посещения 22.11.2017)
14. Официальный сайт интернет-проекта «HR-Portal» [Электронный ресурс]. URL: http://www.hr-portal.ru/doki/matrica-otvetstvennosti-sluzhby-personala (дата посещения: 15.03.2018)
15. Официальный сайт кадрового агентства HR-Profi [Электронный ресурс] URL: <http://hr-profi.ru/kadrovyy-autsorsing/> (дата посещения 14.11.2017)
16. Официальный сайт Inter Prime [Электронный ресурс] URL: <http://xn--80ajigpcphbq.xn--p1ai/outsourcing/kadrovyj-autsorsing.html> (дата посещения 24.11.2017)
17. Официальный сайт Personal 812 [Электронный ресурс] URL: <http://www.personal812.ru/catalog/kadrovoe_deloproizvodstvo/kadroviy_autsorsing/> (дата посещения 01.11.2017)
18. Официальный сайт PRO-personal.ru [Электронный ресурс]. URL:https://www.pro-personal.ru/article/8329-intervyu-s-elenoy-miklyaevoy-vedushchim-spetsialistom-pokompensatsiyam-ilgotam-kompanii (дата посещения 02.10.2017)
19. Официальный сайт Prismhr [Электронный ресурс] URL: https://www.prismhr.com/industry-trends/2016-human-resource-outsourcing-hro-trends-report/ (дата посещения: 16.11.2017)
20. Официальный сайт UCMS Group [Электронный ресурс]. URL: http://www.ucmsgroup.ru/ru/resources/surveys/hr-outsourcing-in-russia-present-and-future/ (дата посещения: 11.11.2017)

Внутренние документы компании

1. 100-28 ДИ «Ведущий специалист по кадрам (оформление трудовых отношений)»
2. 100-22 ДИ «Заместитель генерального директора по персоналу»
3. 154-16 ДИ «Специалист по подбору персонала»
4. 154-17 ДИ «Специалист по развитию персонала»
5. 154-19 ДИ «Cпециалист по кадрам»
6. 154-21 ДИ «Начальник отдела кадров»
7. 154-23 ДИ «Ведущий специалист по кадрам (учёт рабочего времени и его отклонений)
8. СТО ЕИЛЮ-СТ.109-2009 «Порядок обеспечения предприятия персоналом необходимой квалификации»
9. СТО ЕИЛЮ-СТ.186-2015 «Обучение и аттестация персонала»

1. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинина. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 389с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс [↑](#footnote-ref-1)
2. Хейвуд, Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с [↑](#footnote-ref-2)
3. Михнева С. Г, Технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей / C. Г. Михнева, Г. А. Маркеева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2015. - № 1 (33) – С. 239 – 247. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ловчикова Е. И., Савкин В. И., Солодовник А. И. Институциональные проблемы и перспективы развития кадрового аутсорсинга // Вестник ОрелГАУ. 2017. №2(65). С. 5. URL: https:// dx.doi.org/10.15217/48484 (Дата обращения 26.10.2017). [↑](#footnote-ref-4)
5. UCMS Group [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ucmsgroup.ru/ru/resources/surveys/hr-outsourcing-in-russia-present-and-future/> (дата посещения: 11.11.2017) [↑](#footnote-ref-5)
6. Составлено по учебному пособию Аникина Б. А., Рудой И.Л.. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М,2006, – 67 с [↑](#footnote-ref-6)
7. Аникин Б.А., Рудая И.Л.. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М,2006. — 67с [↑](#footnote-ref-7)
8. PRO-personal.ru [Электронный ресурс]. URL:<https://www.pro-personal.ru/article/8329-intervyu-s-elenoy-miklyaevoy-vedushchim-spetsialistom-pokompensatsiyam-ilgotam-kompanii> (дата посещения 02.10.2017) [↑](#footnote-ref-8)
9. PRO-personal.ru [Электронный ресурс]. URL:<https://www.pro-personal.ru/article/8329-intervyu-s-elenoy-miklyaevoy-vedushchim-spetsialistom-pokompensatsiyam-ilgotam-kompanii> (дата посещения 02.10.2017) [↑](#footnote-ref-9)
10. Официальный сайт UCMS Group [Электронный ресурс]. URL:<http://www.ucmsgroup.ru/ru/resources/surveys/hr-outsourcing-in-russia-present-and-future/>

    (Дата обращения 20.11.2017). [↑](#footnote-ref-10)
11. Официальный сайт UCMS Group [Электронный ресурс]. URL:<http://www.ucmsgroup.ru/ru/resources/surveys/hr-outsourcing-in-russia-present-and-future/> (Дата обращения 28.11.2017). [↑](#footnote-ref-11)