



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

## АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
41,43 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«10» марта 2024 г.  
и.о.зав. кафедрой Э,УиП

Корнеев Д.Н.  
Корнеев Д.Н..

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1  
Милова Алия Нургалеевна МН

Научный руководитель:

Кандидат педагогических наук  
Изиумникова Снежана Андреевна ИА

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА КАК СПОСОБА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1 Понятие и виды аутсорсинга, тенденции развития аутсорсинговых услуг	5
1.2 Виды аутсорсинга в организациях различной организационно-правовой формы .....	11
1.3. Тенденции развития аутсорсинга как инструмента повышения эффективности привлечения персонала в организацию .....	20
Выводы по 1 главе.....	24
ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ С ПОМОЩЬЮ АУТСОРСИНГА НА ПРИМЕРЕ ООО «ВИКТОРИЯ» .....	27
2.1. Общая характеристика предприятия.....	27
2.2. Анализ механизмов привлечения персонала на примере ООО «Виктория».....	33
2.3. Рекомендации по повышению эффективности привлечения персонала в организацию посредством аутсорсинга .....	43
Выводы по 2-ой главе .....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	49
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	52

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянной конкуренции компании должны найти способы привлечения высококвалифицированных специалистов и активно развивать свои инновации. Для достижения конкурентных преимуществ необходимо глубоко понимать свою деятельность и максимально эффективно ее выполнять. В рамках рыночной экономики, менеджеры должны сосредоточиться на улучшении результативности организации. Один из путей для решения этой проблемы - это аутсорсинг.

Аутсорсинг предоставляет возможность компаниям эффективно расти и развиваться в условиях конкуренции, снижая расходы и лучше адаптируясь к изменяющейся внешней среде, улучшая качество продуктов и услуг, а также снижая уровень риска. Путем использования аутсорсинга, компания может полностью сосредоточиться на своих основных бизнес-процессах, то есть на своей специфике.

Повышение эффективности - одна из ключевых задач каждой организации. Эффективность означает оптимальное использование доступных ресурсов для получения максимальной отдачи. В поиске эффективности, руководство компаний проводит анализ затрат с целью оценить их целесообразность. Иногда, определенные функции могут быть выполнены более дешево внешними поставщиками, чем с использованием внутренних ресурсов. В таких случаях, аутсорсинг может стать решением.

За последние годы интерес к аутсорсингу активно возрастает, и данный инструмент нашел применение во всех сферах экономики. Российские компании все чаще передают внешним исполнителям такие функции, как клининг офиса, логистика и маркетинг.

Проблемы, связанные с теорией, методологией и разработкой концепции аутсорсинга в российских условиях, были рассмотрены в работах таких авторов, как Б.А. Аникин, Т.Д. Дегтярева, И.Б. Костин, Д.М. Михайлов, В.А. Плотников и другие. Вопросы применения аутсорсинга в

конкретных отраслях и виде деятельности российской экономики были исследованы в работах О.Н. Аборваловой, Н.Н. Кадниковой, Л.С. Казанцевой, С.В. Огневой и других. Несмотря на то, что российским компаниям аутсорсингом было уделено много внимания в научных исследованиях, вопросы, связанные с аутсорсингом вспомогательного производства, остаются недостаточно разработанными в теоретическом и прикладном аспектах. Это и послужило причиной выбора темы, цели и задач для данной дипломной работы.

Актуальность исследования обусловили выбор темы нашей работы: **«Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности привлечения персонала в организацию».**

**Объект исследования:** повышение эффективности привлечения персонала в организацию

**Предмет исследования:** аутсорсинг как инструмент повышения эффективности привлечения персонала.

**Цель исследования:** разработать рекомендации по повышению эффективности привлечения персонала в организацию посредством аутсорсинга.

**Задачи исследования:**

1. Изучить понятие аутсорсинга, тенденции развития аутсорсинговых услуг.
2. Рассмотреть виды аутсорсинга, применяемые организациях различной организационно-правовой формы.
3. Дать общую характеристику организации.
4. Провести анализ механизмов привлечения персонала на примере ООО «Виктория».
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности привлечения персонала в организацию посредством аутсорсинга.

**Теоретико-методологическая база исследования.** Среди публикаций, представляющих интерес для обоснования теоретических основ

аутсорсинговых услуг, представляют интерес работы Аникиной Б.А. и Рудой И.Л., Ивлева А., Андерсона Э. и Тринкла Б., Мыкало А.И., Бравара Ж. и Моргана Р., Михайлова Д.М.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработанных рекомендациях, которые могут быть использованы в практике подобных организаций.

**Методы исследования:** анализ литературных источников, анализ и синтез, специальные методы из области экономики и управления: аналитические таблицы, сравнение отчетных показателей с показателями предшествующих периодов.

**База исследования:** ООО «Виктория».

Юридический адрес: 456510, Челябинская область, р-н Сосновский, с. Долгодеревенское, ул. Свердловская, д.16а, офис 4

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА КАК СПОСОБА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и виды аутсорсинга, тенденции развития аутсорсинговых услуг

Экономика на современном этапе демонстрирует стремительное развитие. Происходит расширение производства, появление новых профессий и услуг, а также изменение методов ведения бизнеса. В результате такого развития, предприятия все чаще передают определенные функции специализированным организациям. Это явление, получившее название аутсорсинга, стало распространенным в экономике.

Термин "аутсорсинг" происходит от английского языка и обозначает использование внешних ресурсов для достижения собственных целей. Понятие аутсорсинга возникло недавно, однако сама технология используется уже со времен римской империи. Зачатками аутсорсинга в те времена выступали группы рекрутов, занимающихся наймом матросов на суда. Их деятельность продолжалась вплоть до XIX века.

Термин "аутсорсинг" появился относительно недавно. До 90-х годов XX века такого термина не существовало. Дж. Б. Хейвуд полагает, что термин "экстернализация", выполнявший роль аналога аутсорсинга, использовался для описания случаев передачи организацией непрофильных функций другим компаниям, специализирующимся в этой области. Можно считать, что аутсорсинг начал активно применяться примерно с 30-х годов прошлого века. Примечательным примером является практика автомобильной компании "General Motors", которая определила ряд производственно-вспомогательных функций под контроль специализированных фирм [17].

Мировая история развития аутсорсинга тесно связана с противостоянием двух великих промышленников в автомобилестроении - Генри Форда и Альфреда Слоуна. Альфред Слоун, став руководителем компании General Motors на грани краха, благодаря использованию аутсорсинга смог восстановить ситуацию и даже обойти своего главного конкурента. Это доказало мировому сообществу, насколько эффективной может быть передача вспомогательных процессов другим компаниям.

Аутсорсинг имел свое место и в период СССР, хотя сам термин тогда не использовался. Советский Союз всегда стремился быть независимым и производить все, начиная от иглолок и заканчивая самолетами, на своей территории. Для этого создавались промышленные кластеры, где каждый элемент производства находился рядом с источником сырья. Эта система взаимодополняющих предприятий способствовала массовому выпуску продукции с минимальными затратами [2].

Первыми реальными аутсорсинговыми компаниями в современной России можно назвать частные охранные предприятия, возникшие в 90-х годах. В условиях жесткого становления частного предпринимательства требовалось качественное и профессиональное обеспечение охраны производственных объектов. Частная деятельность шла вперед, и появлялись новые сферы аутсорсинга. Особенно важной стала реклама, что способствовало возникновению рекламных агентств [1].

Развитие аутсорсинга не замедляется и продолжается по сей день. Появляются новые виды и формы аутсорсинга, а его популярность в экономике объясняется несколькими причинами.

Во-первых, у небольших компаний, особенно на начальном этапе развития бизнеса, не всегда хватает средств на содержание специалистов различных отраслей. Для сокращения материальных затрат они привлекают аутсорсинговые компании или индивидуальных аутсорсеров.

Во-вторых, привлечение персонала аутсорсинговой компании позволяет сократить затраты на оплату труда и не выплачивать социальные

взносы для этих работников, а также освобождает нанимателя от ответственности за охрану труда таких сотрудников.

В-третьих, в некоторых случаях компаниям нецелесообразно поддерживать целый штат сотрудников или отдельных специалистов, и они предпочитают сторонним компаниям с меньшей стоимостью выполнить эти функции.

И, в-четвертых, для крупных компаний существование большого числа не приносящих прибыль подразделений отрицательно сказывается на финансовой отчетности. Это чрезвычайно важно, например, если акции компании торгуются на фондовой бирже [6].

Б. А. Аникин в своем пособии даёт следующее определение: аутсорсинг представляет собой последовательность организационных решений, состоящих в передаче определенных функций или видов деятельности организации внешним организациям, которые ранее осуществлялись самостоятельно [2].

Исследования, проведенные Махмутовым И.И., Муртазиным И.А., Карамышевым А.Н. и Фрикк В.С., подтверждают основные подходы к пониманию аутсорсинга. Исследователи проанализировали 40 определений этого понятия, приведенных в научных исследованиях, и выделили 4 основных подхода. По результатам их исследования, 61% авторов рассматривают аутсорсинг как передачу процесса внешней организации, 25% - как привлечение внешней организации, 8% - как интеграцию организаций, а 6% - как оптимизацию деятельности организации. Авторы считают, что определения, отражающие передачу-привлечение процессов, представляют концепцию аутсорсинга, в то время как определения, подразумевающие интеграцию бизнеса и оптимизацию деятельности организации, представляют собой широкий подход [19].

Кутаева Т.Н. и Шекурова А.А. также выделяют несколько подходов к аутсорсингу в своем исследовании. Кроме основного подхода, согласно которому аутсорсинг рассматривается как передача процесса внешней

организации, они выделяют следующие подходы: "привлечение внешней организации" (покупка продуктов или услуг у другой организации) и "интеграция организаций" (объединение экономических провайдеров аутсорсинговых услуг) [16]. Ученые также выделяют определение аутсорсинга как способа оптимизации деятельности организации, с акцентом на процесс оптимизации [16].

Таким образом, на основе исследованных подходов и определений видно, что аутсорсинг является многогранным понятием. Однако большая часть исследователей придерживается подхода, согласно которому аутсорсинг рассматривается как процесс осуществления функций производственного и управленческого характера, а также реализации бизнес-процессов через привлечение другой компании, специализирующейся на их выполнении. Это подходит компании, принимающей услуги аутсорсера.

На данный момент все большую популярность получает заключение организациями договоров аутсорсинга, и это связано с несколькими причинами: сокращение затрат, наличие квалифицированных работников, отсутствие специалиста в необходимой области, независимость от кадровых изменений, сосредоточение на основной деятельности, внедрение передовых технологий, переложение на аутсорсера деятельности, требующей наличия лицензии и связанной с риском публично-правовой ответственности [5]. В связи с этим появилось множество определений, различно характеризующих договор аутсорсинга, в зависимости от целей, с которыми организации заключают такие договоры. Некоторые определения подразумевают оказание услуг или поставку продукции организацией-аутсорсером для снижения издержек, другие подразумевают передачу определенных функций третьей стороне, специализирующейся в этой области, и так далее [2].

У аутсорсера аутсорсинг означает сферу ключевых компетенций, стратегических интересов и область приложения сил. Аутсорсер

предоставляет свои специализированные ресурсы для предоставления нестандартных услуг другим организациям. Он может выбрать предоставление аутсорсинговых услуг как основной способ получения дохода и основную деятельность компании, или как возможность получения дополнительного дохода. На сегодняшний день существует разнообразие компаний, специализирующихся в различных видах аутсорсинговых услуг и обладающих ключевыми компетенциями в этих областях [2].

Проблемы взаимодействия сторон часто возникают в договорах аутсорсинга, если стороны не определили ответственность за нарушение сроков или другие спорные вопросы. Качество исполнения услуг аутсорсинга является одной из наиболее уязвимых точек таких договоров. Проблему можно решить путем улучшения механизма ответственности сторон [4].

Таким образом, аутсорсинг – это многогранный процесс, который подходит для компаний, стремящихся использовать специализированные услуги и ресурсы других организаций для оптимизации своей деятельности и снижения затрат. Национальное направление развития аутсорсинга стремится к формированию сектора бизнеса, в котором компании осуществляют аутсорсинг как основную деятельность и специализируются в различных видах аутсорсинговых услуг. В этом случае аутсорсеры выступают в качестве бизнес-партнеров организаций-заказчиков [2].

Суть аутсорсинга заключается в привлечении специализированных организаций, соответствующих целям компании, для решения вопросов взаимодействия с заказчиками и выполнения определенных процессов или применения технологий. Использование аутсорсинга предполагает покупку услуг за определенную сумму, поэтому большинство исследователей рассматривают аутсорсинг с практической точки зрения менеджмента. Основной целью аутсорсинга является использование современных

технологий и инноваций для развития и повышения конкурентоспособности организации-заказчика на региональных и мировых рынках. В экономическом аспекте, использование аутсорсинга строится на взаимоотношениях между заказчиком и исполнителем на основе условий, оговоренных в контракте.

Практический результат использования аутсорсинга заключается в том, что заказчик может сосредоточить свои внутренние ресурсы на выполнении задач, связанных с его областью экспертизы, в то время как ресурсы исполнителя будут направлены на задачи, являющиеся слабой стороной предприятия, с целью повышения их эффективности. Таким образом, предприятие имеет возможность использовать современные научные достижения, методики и технологии, чтобы улучшить качество работы с потребителями и предоставлять продукты и услуги, отвечающие требованиям рынка.

Решение об использовании услуг аутсорсинга является сложной стратегической задачей, требующей участия высшего управленческого состава организации. Оно зависит от множества факторов, включая текущую ситуацию на предприятии заказчика и вероятные риски от использования аутсорсинга [28].

Первым и наиболее важным этапом на пути к принятию решения является комплексный анализ внутренних управленческих и стратегических процессов предприятия. Дилемма использования собственных ресурсов или покупки соответствующих ресурсов у другой компании обуславливается потребностью в расширении или передаче процессов и функций компании-исполнителю услуг аутсорсинга. На данный момент рынок аутсорсинга характеризуется недостатком информации о поставщиках услуг и неопределенностью внешней среды, что не позволяет полностью проанализировать и оценить все альтернативы при принятии решения об аутсорсинге.

## **1.2 Виды аутсорсинга в организациях различной организационно-правовой формы**

Если организация принимает решение о передаче определенных функций на аутсорсинг, то возникает необходимость выбора формы данного аутсорсинга. Существуют два вида аутсорсинга: внутренний и внешний [2].

Внутренний аутсорсинг подразумевает создание специальной дочерней компании, которая будет выполнять аутсорсинговые функции. Обычно этот вид аутсорсинга характерен для крупных компаний, у которых есть возможность создать дочернюю фирму. Однако такая дочерняя компания будет зависеть от организации-заказчика, что негативно влияет на ее самостоятельность и возможности использования рыночных механизмов управления. Кроме того, качество услуг в данном случае может снижаться, так как дочерняя компания ограничена в привлечении клиентов и развитии самостоятельного бизнеса. Также материнская компания вынуждена вкладывать средства в развитие непрофильных активов, отвлекая ресурсы от своей основной деятельности [5].

Внешний аутсорсинг, в свою очередь, представляет передачу определенных функций внешнему контрагенту на договорных условиях. В большинстве случаев организация проводит тендер, в котором рассматривает предложения, выбирает проверенных и надежных контрагентов. Затем организация заключает договор с выбранным контрагентом, передавая ему определенные функции и получая за это плату. При внешнем аутсорсинге заказчик может сосредоточиться на своей основной деятельности и вложить основные активы в ее развитие, в то время как исполнитель выполняет свою характерную функцию. Такой вид аутсорсинга взаимовыгоден для исполнителя, так как он заинтересован в создании качественных услуг, что способствует расширению его бизнеса на рынке.

Таким образом, внешний аутсорсинг представляет собой выгодную форму для исполнителя. Однако внутренний аутсорсинг также имеет свое

значение в случаях, когда нужная отрасль аутсорсинга не представлена на рынке, объем передаваемых функций слишком мал для привлечения внешнего исполнителя, или данная отрасль является перспективной и требует открытия нового бизнеса.

Также аутсорсинг можно разделить на два вида в зависимости от объема передаваемых функций организации: частичный и полный [2].

Частичный аутсорсинг означает, что заказчик передает только часть функций аутсорсеру, остальные функции остаются в его собственном контроле. Это позволяет заказчику продолжать контролировать данную сферу своей деятельности и не передавать ее полностью исполнителю.

Полный аутсорсинг, в свою очередь, подразумевает передачу всего спектра функций аутсорсеру, включая ответственность за их выполнение. Это позволяет заказчику сосредоточиться на создании основного продукта, однако может выйти за пределы его контроля [27].

Важно отметить, что при аутсорсинге персонал исполнителя не находится под контролем и прямо не подчиняется заказчику. Это одновременно является плюсом и минусом для заказчика. С одной стороны, это позволяет организовать услуги специалистами в определенной отрасли, повышая эффективность услуг. С другой стороны, это приводит к увеличению цепочки взаимодействия ответственных лиц и документооборота, например, ведение журналов оказываемых услуг. Заказчику предоставляется определенный спектр возмездных услуг в соответствии с договором, не относящихся к основному виду его деятельности. Это может включать в себя ведение бухгалтерского, налогового, кадрового учета, юридическое сопровождение, IT-деятельность [24].

В настоящее время договор аутсорсинга активно развивается, что обусловлено его удобством для организаций, желающих сосредоточиться на основной деятельности, не отвлекаясь на вспомогательные функции. Существуют различные формы аутсорсинга, включая внутренний и внешний, частичный и полный, каждая из которых имеет свои преимущества и

недостатки. Поэтому организациям, передающим функции на аутсорсинг, необходимо определиться с выбором формы в зависимости от своих целей.

Аутсорсинг охватывает множество сфер деятельности, позволяя предприятиям привлечь внешние ресурсы практически любой категории сотрудников. Это может быть реклама, транспортные услуги, уборка, бухгалтерский и юридический учет, охрана, маркетинг и многое другое. В России действует множество аутсорсинговых компаний, различающихся по виду предоставляемых услуг и размерам.

Особой популярностью пользуется бухгалтерский аутсорсинг. Этот вид услуг включает различные степени передачи функций на стороннюю компанию. Например, бухгалтерское консультирование, при котором специалисты помогают решить определенные вопросы, такие как проведение сделок с зарубежными компаниями или выбор оптимального налогового режима и др. [6].

Предприятие также может выбрать полный или частичный аутсорсинг бухгалтерского учета. В первом случае все функции бухгалтерии полностью передаются специализированной организации, а во втором под аутсорсинг подвергаются определенные части работы, такие как расчет заработной платы, отчетность, подача налоговых деклараций и т.д.

Обычно бухгалтерский аутсорсинг востребован у малых фирм, и выбор конкретной формы аутсорсинга зависит от особенностей деятельности и финансовых возможностей компании.

Еще одной распространенной практикой является привлечение юристов извне. Аутсорсинг юридических услуг снижает затраты на поиск и содержание грамотного юриста-универсала, позволяя заключить соглашение с юридической фирмой и получить необходимые услуги по факту оказания. Этот вид услуг включает в себя ведение внутренних документов, подачу исковых заявлений в суд, сопровождение сделок с контрагентами и другие задачи.

Исторически аутсорсинг зарождался в сфере бухгалтерского учета и юриспруденции, но благодаря стремительному проникновению информационных технологий во все сферы, его развитие стало наиболее интенсивным, как в России, так и за рубежом [2].

Компьютерная техника и специализированные программы являются неотъемлемой частью работы любой организации, но не каждая компания может позволить себе на постоянной основе содержать опытных специалистов в этой области. Поэтому аутсорсинг IT-услуг, охватывающий все отрасли и сферы профессиональной деятельности, пользуется особой популярностью.

Несмотря на некоторые недостатки, необходимо понимать, что аутсорсинг сопровождается и рядом позитивных факторов. Во-первых, он позволяет снизить затраты, что приводит к увеличению заключаемых контрактов. Во-вторых, стремительное развитие информационных технологий требует наличия грамотных специалистов в IT-сфере. Также активно услугами аутсорсинга пользуются малые предприятия и стартапы, чтобы снизить затраты и ускорить выход на рынок. Рост цен на транспорт и сырье также оказывает влияние на выбор аутсорсинга многими компаниями.

Вполне возможно утверждать, что в будущем развитие аутсорсинга будет являться положительным. Необходимость в сокращении затрат будет способствовать увеличению аутсорсинговых контрактов и укрупнению бизнеса. Быстрое развитие информационных технологий требует наличия грамотных IT-специалистов. Малые предприятия и стартапы будут активно привлекать аутсорсинг, чтобы сократить затраты и сократить время выхода на рынок. Рост цен на транспорт и сырье также повлияет на отношение многих компаний к аутсорсингу.

Аутсорсинг стал настоящей революцией в сфере ведения бизнеса, охватив многие отрасли. В современном мире компании вынуждены искать новые способы оптимизации своих бизнес-процессов, а кадровый аутсорсинг стал одним из наиболее эффективных методов. Этот процесс

предусматривает передачу части работы или функций внешнему провайдеру, который располагает достаточным числом высококвалифицированных специалистов для их выполнения [1].

Одним из главных преимуществ кадрового аутсорсинга является возможность сократить расходы на регистрацию сотрудников, на налоги и затраты по найму. Компания-клиент сохраняет налоговые льготы и не выступает налоговым агентом по НДФЛ. В то же время, перед тем как передавать часть функций внешним компаниям, необходимо провести тщательный анализ своей организации и убедиться в рациональности такого решения.

Внутренний и внешний аутсорсинг имеют свои отличия. Внутренний аутсорсинг предполагает работу разных отделов внутри одной компании, что обеспечивает больший контроль над процессами. Внешний аутсорсинг включает сторонние компании и требует более тщательного контроля. Стоимость аутсорсинга зависит от типа услуг и отправной точки, но оба варианта могут позволить компании снизить затраты. Внутри компании обеспечивается большая конфиденциальность и качество результата, в то время как привлечение другой компании может привести к более высокому качеству, если они обладают необходимыми навыками и опытом для решения задач [21]:

Однако перед аутсорсингом персонала следует провести тщательный отбор поставщика услуг. Важно не доверять первой попавшейся компании, а провести анализ и сравнить разные варианты. При выборе необходимо обращать внимание на различные критерии, чтобы обеспечить эффективность этого шага (рисунок 1) [23]:



Рисунок 1. Критерии при выборе аутсорсинга

Аутсорсинг персонала может иметь различные вариации в зависимости от функций или процессов, которые передаются внешнему поставщику. Ниже представлены различные типы аутсорсинга:

1. Аутстаффинг – это процесс передачи определенной группы сотрудников компании внешнему аутсорсеру, который берет на себя все кадровые и налоговые обязательства. Несмотря на это, сотрудники продолжают работать в организации-заказчике и подчиняются ему. Этот подход позволяет снизить налоговую нагрузку и избежать штрафов за превышение стоимости проектов.

2. Временная занятость – это аренда сотрудников у аутсорсеров на определенный период времени или для выполнения конкретных проектов. Это дает возможность быстро реагировать на нехватку рабочей силы в периоды повышенной загрузки или при необходимости специализированных знаний и навыков [2].

3. Рекрутинг – это процесс поиска и подбора кандидатов на вакансии в организации, который осуществляется аутсорсером. Такой подход экономит

время и ресурсы компании на самостоятельный поиск персонала и предоставляет доступ к большой базе потенциальных сотрудников.

4. Обучение и развитие – это организация и проведение разнообразных обучающих программ и курсов для повышения квалификации сотрудников компании, которые осуществляются аутсорсером. Это позволяет улучшить навыки и мотивацию сотрудников, а также приспособить их к изменяющимся потребностям рынка.

5. Аутсорсинг человеческих ресурсов – это инвестиции в развитие бизнеса, которые должны иметь ощутимый эффект. Для оценки эффективности такого подхода необходимо определить цели и показатели, по которым можно измерить успешность проекта. Например, это могут быть уровни стабильности кадрового потенциала, снижения текучести персонала или повышения удовлетворенности сотрудников (рисунок 2) [8].



Рисунок 2. Уровни аутсорсинга

Для эффективного измерения этих показателей необходимо систематически отслеживать и анализировать данные, собирать отзывы от клиентов и сотрудников, проводить сравнение между планами и фактическими результатами. Кроме того, важно поддерживать постоянное

общение с аутсорсером, с которым обсуждаются проблемы и возможные пути улучшения процессов.

Однако, стоит отметить, что аутсорсинг человеческих ресурсов не является универсальным решением для всех проблем и он имеет свои собственные риски и недостатки, о которых необходимо помнить при принятии решения об использовании данного инструмента. Среди таких рисков можно выделить следующие:

1. Потеря контроля и управления. Когда компания передает часть работ или функций внешнему поставщику, она теряет контроль и управление своими сотрудниками. Это может сказаться на качестве и скорости работы, а также привести к конфликтам среди персонала, утечке конфиденциальной информации и другим негативным последствиям [18].

2. Зависимость от аутсорсера. При длительном сотрудничестве с аутсорсером компания может стать зависимой от его услуг и потерять свои знания и ресурсы. Это может создать проблемы в случае изменения или прекращения сотрудничества, а также в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

3. Несоответствие ожиданий и реальности. При выборе аутсорсера компания может полагаться на его рекламу, обещания и цену, но при этом не проверять его репутацию, опыт и качество работы. Это может привести к разочарованию и недовольству результатами аутсорсинга персонала, а также повлечь дополнительные расходы на устранение проблем или поиск нового партнера.

4. Конфликт интересов и ценностей. При партнерстве с аутсорсером компания может обнаружить, что ее интересы и ценности не совпадают с интересами и ценностями партнера. Это может привести к недопониманию, недоверию, конфликтам между сторонами и нарушению корпоративной культуры и этики.

Для того чтобы снизить эти риски и минимизировать недостатки аутсорсинга, необходимо тщательно выбирать аутсорсера, определять цели и

условия сотрудничества, контролировать выполнение работ и поддерживать постоянное общение [23].

Важно отметить, что аутсорсинг может быть применен в различных сферах, таких как производство, информационные технологии и бизнес-процессы.

Производственный аутсорсинг подразумевает передачу части или всей производственной цепочки на обслуживание внешней организации. Это может привести к снижению затрат на рабочую силу при сохранении качества продукции, а также повысить гибкость компании, делая ее более конкурентоспособной на рынке [14].

Аутсорсинг бизнес-процессов представляет собой передачу непрофильных бизнес-процессов сторонней компании. Это может включать в себя бухгалтерский учет, маркетинг, рекламу, логистику и т. д. Однако не все компании используют данный вид аутсорсинга из-за опасений потерять контроль, разглашения коммерческой информации или просто не готовы к изменениям [12].

Аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг) подразумевает передачу процессов, связанных с ИТ-инфраструктурой компании, на обслуживание сторонней компании. Это может включать обслуживание сетевого канала связи, планирование и внедрение автоматизированных систем, управление информационными системами и другие ИТ-связанные процессы [7].

Каждая компания самостоятельно определяет, какими функциями руководить самостоятельно, а какие передать на аутсорсинг, учитывая свои виды деятельности и производственные возможности. Делегирование функций или процессов осуществляется с целью оптимизации производства, когда организация и обеспечение таких процессов становятся экономически невыгодными для предприятия.

Таким образом, в целом, аутсорсинг может быть полезным инструментом для компаний, но требует тщательного подхода при выборе

партнера и установления контроля за процессами работы. Аутсорсинг является перспективным взаимодействием бизнесов, где компания-заказчик может передать на аутсорсинг различные бизнес-процессы - профильные, не профильные и вспомогательные. Стремление передавать бизнес-процессы на аутсорсинг может привести к снижению расходов на ведение бизнеса, но неправильное распределение функций может иметь обратный эффект. Кроме того, существует возможность утечки конфиденциальной информации.

### **1.3. Тенденции развития аутсорсинга как инструмента повышения эффективности привлечения персонала в организацию**

Существует два варианта организации найма персонала: самостоятельно или обратиться в компании, предоставляющие соответствующие услуги. Во втором случае можно больше полагаться на то, что необходимые сотрудники будут предоставлены вовремя. Однако если компания решает искать временный персонал самостоятельно, то важно тщательно изучить рынок труда и оценить спрос и предложение.

В основе принципа аутсорсинга лежит концепция того, что организация самостоятельно выполняет только те виды деятельности, в которых она преуспевает лучше других, а остальные функции передает на выполнение внешнему исполнителю, специализирующемуся именно в этих областях. Этот принцип является отличным решением для повышения эффективности компании, укрепления ее позиций на рынке и общей конкурентоспособности в условиях жесткой борьбы.

Если количество предложений на рынке труда стабильно и удовлетворяет потребности компании по специализации и квалификации специалистов, и зарплата не превышает предложение компании или компания имеет возможность заключить договор с организациями по аутсорсингу производственного персонала, то сокращение действующего штата сотрудников может быть выгодным [15].

Аутсорсинг в сфере управления связан с повышением требований к компетентности менеджеров и всеобщем использованием современных информационных технологий. Это позволяет приблизить управление организацией к современной модели высшего менеджмента, включающей профессионализм, предпринимательское мышление, интернационализм, социальную ответственность и культурно-национальные традиции. Такой подход позволяет привести менеджмент на новый уровень и сосредоточиться на управленческих функциях, обеспечивающих конкурентоспособность организации. Это также создает условия для реализации новых проектов, использования современных информационных технологий и сокращения затрат на менеджмент.

Аутсорсинг в сфере кадрового делопроизводства и расчета заработной платы развивается динамично в России и занимает второе место в мире по востребованности после ИТ-аутсорсинга. Делопроизводство и расчет заработной платы требуют высокой квалификации, однако являются достаточно рутинными и трудоемкими задачами [22].

Таким образом, российские менеджеры, применяющие аутсорсинг, устанавливают цели по повышению эффективности и конкурентоспособности своей деятельности, передавая определенные функции за пределы компании. Предприятия ставят перед собой задачи систематизации и автоматизации функций, стандартизации процессов, установления высокого уровня качества, повышения уровня конфиденциальности, сокращения прямых расходов и т.д.

Аутсорсинг в сфере управления персоналом является логическим дополнением других сфер аутсорсинга, так как связан с определенными рисками, такими как сокращение рабочих мест, "размывание" имиджа компании и ослабление корпоративной культуры. Важное внимание к эффективному управлению человеческими ресурсами, которое проявляется западными специалистами, обусловлено тесной взаимосвязью эффективности и конкурентоспособности с политическими,

демографическими и социально-культурными факторами внешней среды организации.

Сейчас не редкость передавать аутсорсингу функции кадрового делопроизводства. Для компаний с небольшим штатом удобна услуга абонентского обслуживания, которая заключается в том, что внешний провайдер берет на себя весь объем работ по администрированию персонала. Это включает в себя также некоторые функции бухгалтерии, такие как расчет заработной платы и взаимодействие с проверяющими органами [22].

Очень эффективен также аутсорсинг функции профессионального развития сотрудников. Программа развития персонала включает системную диагностику "до", разработку проекта развития, проведение мероприятий и системную диагностику "после". Методы диагностики могут включать интервью, анкетирование, наблюдение, анализ должностных инструкций и другие.

Таким образом, аутсорсинг представляет собой эффективный подход для улучшения конкурентоспособности и повышения эффективности деятельности компании. Он позволяет организации сосредоточиться на своих основных сильных сторонах и переложить рутинные задачи на внешних специалистов.

Разработка проекта развития персонала предполагает совместное составление программы мероприятий, выбор наиболее эффективной формы их проведения, а также определение критериев для последующей оценки изменений. В отличие от традиционного подхода, который включает адаптированные тренинги по определенной теме, здесь используются ситуации и мероприятия, специально разработанные для соответствия специфике организации и ее сотрудников.

В рамках методов обучения и развития могут использоваться следующие форматы: лекции, семинары, бизнес-тренинги, деловые и имитационные игры для больших групп, коучинг, индивидуальный тренинг, ассессмент, консалтинг и другие.

Реализация проекта может осуществляться самой компанией или привлечением соответствующих провайдеров услуг, в зависимости от характера мероприятия. После каждого мероприятия проводится анализ результатов с оценкой его эффективности, и при необходимости вносятся изменения в проект развития. Аутсорсинг развития персонала становится актуален в случаях, когда требуется долгосрочное обучение, сложно найти необходимые изменения в организации, имеется негативный опыт бизнес-обучения, важно не только решать проблемы, но и развиваться, и нет смысла тратить внутренние ресурсы на рутинную работу.

Системная диагностика "после" и ассимиляция результатов направлены не только на поиск эффектов от проведенного обучения, но и на диагностику ситуации в целом. После проведения сравнения результатов диагностики "до" и "после" определяется эффективность проекта и разрабатывается программа для закрепления и поддержки достигнутых позитивных изменений, а также определения дальнейших направлений развития персонала.

Преимуществами аутсорсинга при привлечении персонала являются отсутствие расходов на найм и обучение сотрудников, снижение рисков несвоевременного набора или недобора персонала, снижение затрат на фонд оплаты труда, позволяющее компании брать на себя расходы по наемному персоналу, и упрощение делопроизводства. Однако аутсорсинг также имеет недостатки, такие как возможно более высокая оплата наемного персонала по сравнению со ставками для постоянных сотрудников, утрата управления и контроля за персоналом в пользу аутсорсера, а также ограниченность предложений по аутсорсингу в конкретном регионе [22].

При привлечении временных сотрудников выгоды заключаются в экономии средств на фонд оплаты труда, оптимизации затрат и получении прибыли компанией. Для расчета прибыли необходимо составить бюджет

доходов и расходов с учетом численности персонала по штатному расписанию и привлечения временных работников.

Аутсорсинг позволяет сократить издержки на поиск, обучение и оплату сотрудников. Он эффективен для реализации небольших проектов, требующих выполнения работы в короткие сроки. Издержки на аутсорсинг могут оказаться ниже, чем при работе аутстафф-команды.

В настоящее время дистанционная занятость становится все более популярной и превращается в самостоятельный метод найма сотрудников. При этом сотрудник официально устраивается в компанию, после собеседования, и работает в любом удобном для него месте. Такая форма работы позволяет сократить затраты на офисное оборудование и другие издержки, связанные с офисной работой, но могут возникать непредвиденные расходы [15].

Тщательная оценка функционала, передаваемого временным сотрудникам, поможет избежать негативных последствий. В случае найма персонала на короткий срок, сотрудникам предоставляются все гарантии, предусмотренные трудовым кодексом РФ, включая выплату зарплаты в период обучения, которая устанавливается в том же размере, что и на весь срок действия трудового договора [25].

### **Выводы по 1 главе**

Подбор кадров является одним из важнейших этапов процесса управления персоналом, и он тесно связан с выбором подходящих сотрудников для работы в организации. Подбор новых работников не только обеспечивает должное функционирование предприятия, но и является фундаментом его будущего успеха.

Аутсорсинг, в свою очередь, представляет собой передачу определенных функций предприятия стороннему подрядчику. Это позволяет выполнять специализированные процессы с привлечением внешних

исполнителей. Существует несколько определений аутсорсинга, которые могут варьироваться по формулировке, но основная идея заключается в передаче определенных задач сторонним компаниям.

Процесс аутсорсинга предусматривает привлечение квалифицированных специалистов для выполнения важных для компании функций. Таким образом, организации могут сосредоточиться на основных задачах (например, производство продукции или предоставление услуг), а остальные операции доверить внешнему подрядчику.

Привлекая сторонние компании для выполнения второстепенных задач, организации имеют возможность сосредоточиться на основных процессах своего бизнеса и увеличить их эффективность.

Аутсорсинг может применяться в различных сферах, таких как информационные технологии, управление, производство и услуги. Большое разнообразие его областей применения также определяет разнообразие его форм и видов.

Рассмотренные аспекты, раскрывающие сущность аутсорсинга, подчеркивают его многогранный и сложный характер как экономической категории. Принятие решения об использовании услуг аутсорсинга является сложной стратегической задачей, требующей участия высшего руководства организации.

Первым и наиболее важным этапом при решении о применении или не применении аутсорсинга является комплексный анализ внутренних управленческих процессов на предприятии, а также стратегических процессов, связанных с товарами или услугами, предоставляемыми компанией.

Аутсорсинг представляет собой удобную и взаимовыгодную форму сотрудничества. Благодаря ему крупные компании могут делегировать второстепенные функции более компетентным специалистам, сосредотачиваясь на ключевых бизнес-задачах. В свою очередь, аутсорсеры получают возможность концентрироваться на своей основной деятельности и

стабильно зарабатывать, работая с несколькими клиентами на протяжении длительного времени.

Менеджеры российских компаний, принимая решение об использовании аутсорсинга, ставят перед собой цель повысить эффективность своей деятельности и конкурентоспособность, вынося за пределы компании определенные функции. Сегодняшний тренд - передача работы по кадровому делопроизводству на аутсорсинг. Существует такая услуга, как абонентское обслуживание, предоставляемое в этой сфере.

## **ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ С ПОМОЩЬЮ АУТСОРСИНГА НА ПРИМЕРЕ ООО «ВИКТОРИЯ»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

Полное юридическое наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Виктория»

Руководитель: Директор Рыбчинский Станислав Иванович

Дата регистрации: 21.08.2014 г.

Состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства: с 01.08.2016 как микропредприятие. Специальные налоговые режимы: упрощенная система налогообложения (УСН)

Юридический адрес: 456510, Челябинская область, р-н Сосновский, с. Долгодеревенское, ул. Свердловская, д.16а, офис 4

Телефон: +7 (952) 500-49-76, +7 (950) 725-60-64

E-mail: victoria74.00@mail.ru

Цель: быстрое и качественное обслуживание посетителей, конкурентоспособность на рынке

Задачи:

1. Определение конкретных направлений деятельности кафе ООО «Виктория».

2. Повышение конкурентоспособности товаров и услуг, оказываемых кафе ООО «Виктория».

3. Удовлетворение запросов потребителей услуг.

4. Получение максимальной прибыли

ООО «Виктория» - предприятие общественного питания, предназначенное для организации отдыха потребителей. Ассортимент реализуемой продукции по сравнению с рестораном ограниченный. Реализует фирменные, заказные блюда, мучные кондитерские изделия, напитки,

покупные товары. Блюда в основном горячие несложного приготовления, расширенный ассортимент горячих напитков (чай, кофе, молоко, шоколад и др.). Предприятие занимается производством и реализацией пищевых продуктов и сопутствующих товаров.

ООО «Виктория» предоставляет следующие виды услуг:

- выпечка;
- предоставление услуги «товары в дорогу»;
- в ассортимент кафе включены горячие, холодные закуски, первые, вторые блюда, карта вин предоставлена в полном объеме;
- проведение праздников, банкетов, юбилеев, торжеств.

В кафе ООО «Виктория» существуют следующие варианты торговли:

- прямые продажи, которые осуществляются через прямой контакт с потребителем непосредственно в кафе;
- заказ через Интернет, с курьерской доставкой на дом или в офис.

Данная продукция ориентирована на группу покупательских возможностей среднего уровня доходности населения.

Организационная структура кафе ООО «Виктория», представленная на рисунке 1.

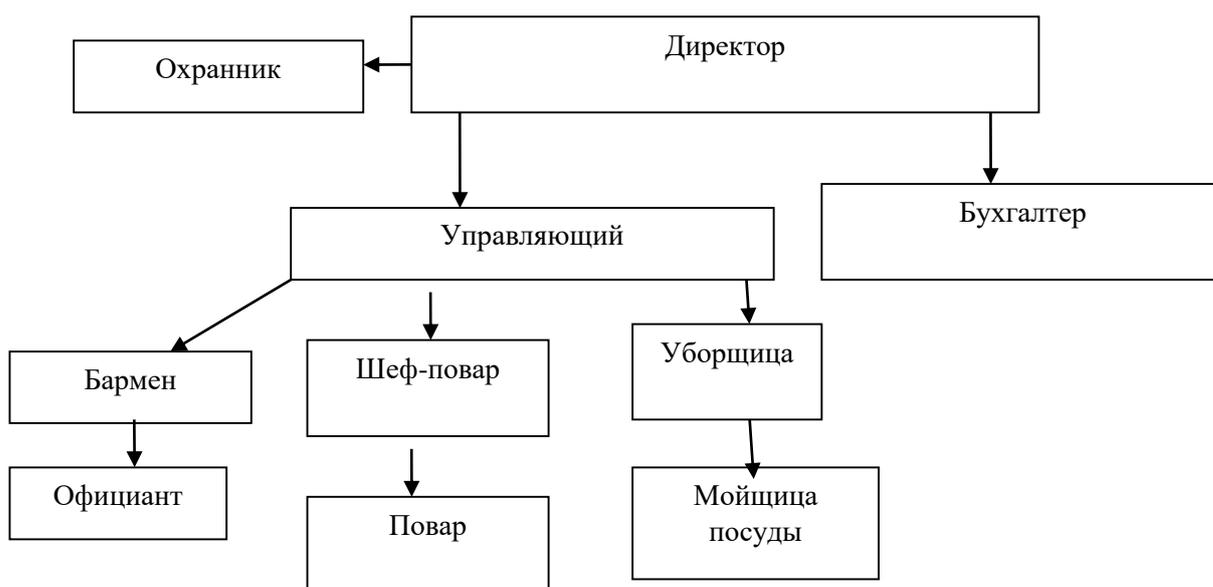


Рисунок 1 – Организационная структура кафе ООО «Виктория»

В кафе ООО «Виктория» организационная структура имеет линейно-функциональный вид. Главное управление деятельностью организации сосредоточено в руках директора, контролирующего всю работу предприятия.

В непосредственном подчинении у директора находятся управляющий всеми подразделениями организации, и бухгалтер, который ведет финансовую отчетность организации.

В подчинении управляющего ресторана состоит бармен, шеф-повар и уборщица служебных помещений. Охранник несет ответственность за сохранность имущества организации, обеспечивает безопасность нахождения гостей и персонала как в гостевой зоне кафе, так и в служебных помещениях.

Бармен контролирует работу бара ресторана, обеспечивает бесперебойные и своевременные поставки продукции бара в ресторан. Официанты и бармены являются основными сотрудниками фронт-хауса кафе, обеспечивающими доброжелательную атмосферу в зале кафе, предоставляющими сервисное обслуживание гостям.

При оценке внутренней среды кафе ООО «Виктория» важно оценить сильные и слабые стороны кафе. SWOT-анализ кафе ООО «Виктория» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ кафе ООО «Виктория»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие в меню фирменных блюд и фирменного пива</li> <li>- Выгодное местоположение</li> <li>- Хорошая сложившаяся репутация кафе с уютной атмосферой и живой музыкой</li> <li>- Относительно невысокие цены на блюда при отличном качестве</li> <li>- Наличие собственного производства (пекарня)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Плохая система вентиляции и кондиционирования</li> <li>- Регулярное наличие стоп-позиции в карте бара и основном меню</li> <li>- Высокая текучесть обслуживающего персонала</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение уровня доходов и рост покупательской способности населения</li> <li>- Наличие свободных ниш на рынке ресторанного бизнеса г. Челябинска</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень конкуренции на рынке ресторанного бизнеса г. Челябинска</li> <li>- Нехватка квалифицированного</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост числа гостей города и туристов</li> <li>- Появление на рынке современных систем автоматизации и систем вентиляции для ресторанного бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>обслуживающего и управленческого персонала для ресторанного бизнеса в городе</li> <li>- Неблагоприятное изменение налоговой политики в отношении предприятий общественного питания</li> <li>- Повышение цен на сырье, электроэнергию и на отдельные виды лицензирования деятельности</li> </ul>
---	--

Матрица Ансоффа дает представление о четырех стратегиях достижения цели исходя из характеристики рынка услуг. Для кафе ООО «Виктория» матрица Ансоффа представлена в таблице 2 следующим образом:

Таблица 2 – Матрица Ансоффа для кафе ООО «Виктория»

Товар/рынок	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар/услуга	Более глубокое проникновение на рынок: 1) увеличение расходов на рекламу; 2) отработка рекламного обращения; 3) снижение преискурантной цены.	Расширение границ рынка: 1) изучение демографических рынков; 2) обзор рынка организаций; 3) обзор географических рынков – кейтеринг – выездное обслуживание, продажа меню и бара ресторана за территорией организации.
Новый товар/услуга	Разработка товара: 1) новый компонент; 2) новый способ приготовления; 3) новая подача. Возможно создание новых товаров/услуг с учетом сезонности, праздников – создание нового меню, дегустация напитков, акции, связанные с продвижением нового блюда или напитка (Например: «Все стейки по одной цене», «Закажи блюдо дня – получи бокал вина в подарок!» и так далее).	Стратегия диверсификации 1.Новый товар на новом рынке. В случае осуществления этой стратегии возможно открытие ночного клуба и кофейни в пределах ресторана (в одном здании). Данное предложение было сделано после информации о тенденциях развития потребительского поведения, учета мнения сторонних специалистов, консультантов и тенденций развития рынка.

Понимание и согласование целей между работодателем и сотрудником является наиболее эффективным путем повышения деятельности, и это хорошо осознает директор ООО «Виктория». В организации оцениваются

человеческие ресурсы для определения текущего уровня сотрудников. Система управления человеческими ресурсами ООО «Виктория» включает несколько этапов: формирование, использование, стабилизацию и управление.

Формирование человеческих ресурсов является особо важной стадией в жизненном цикле нового предприятия, на которой закладывается основа для инновационного потенциала и дальнейшего развития. Эффективная работа предприятия во многом зависит от своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач на этой стадии.

Излишне или недостаточное количество персонала одинаково отрицательно влияет на трудовой потенциал компании. Цель формирования человеческих ресурсов ООО «Виктория» заключается в минимизации неиспользованных возможностей, вызванных несоответствием способностей и личных качеств к возможностям их применения на конкретных видах работ.

Стадия формирования управления человеческими ресурсами ООО «Виктория» решает несколько задач: установление соотношения численности сотрудников с разными профессиональными и социально-демографическими характеристиками, чтобы достичь наиболее соответствия структуре работ, рабочих мест и персоналу; обеспечение оптимальной загрузки сотрудников для полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности работы; оптимизация структуры сотрудников с разным функциональным содержанием труда.

В основе решения этих задач могут лежать следующие принципы использования человеческих ресурсов ООО «Виктория»:

- соответствие численности сотрудников объему работ;
- согласование работника с сложностью его трудовых функций;
- обусловленность структуры человеческих ресурсов объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;

- создание условий для постоянного повышения квалификации сотрудников.

Рассматривая процесс управления человеческими ресурсами ООО «Виктория» как целостную систему, можно выделить основные элементы, выполняющие следующие функции:

- организационную - планирование источников сотрудников, информирование населения о наборе и сроках набора;

- социально-экономическую - комплекс условий и факторов, определяющих использование и удержание персонала;

- воспроизводственную - создание учебно-материальной базы и развитие человеческих ресурсов ООО «Виктория».

Планирование, набор, отбор, увольнение, организация работы, обучение и развитие, вознаграждение и оценка исполнения - основные элементы структуры управления человеческими ресурсами организации. Основное назначение этой специализации заключается в четком определении задач и функций управления, а также понимании механизма воздействия на человеческие ресурсы.

Ориентация и повышение квалификации сотрудников - это процессы, направленные на предоставление им необходимой информации, навыков и понимания целей и задач ООО «Виктория». Ориентация помогает работникам определить верное направление действий. Многие новые сотрудники представляют свою деятельность формально и поверхностно, поэтому ориентация вводит их в курс дела на новом месте работы и знакомит их с руководителями и коллегами.

Для преодоления препятствий и изменения установок, применяются такие методы, как привлечение к сотрудничеству и восприятие ситуации. Привлечение к сотрудничеству позволяет изменить отрицательную установку работника, предлагая ему совместную работу по изменению ситуации. Создание ролей для работников и стандартизация помогают им приспособиться к организационным нормам.

Таким образом, управление человеческими ресурсами в ООО «Виктория» основывается на понимании и согласовании целей между работодателем и сотрудником, а также на эффективном использовании персонала и постоянном повышении его квалификации. Это обеспечивает оптимальную структуру и функционирование трудового потенциала компании.

Мониторинг среды функционирования кафе ООО «Виктория» позволяет сделать вывод о том, что ресторан занимает хорошее положение на рынке общественного питания города, имеет сильные конкурентные преимущества. Динамичное развитие общественного питания в г. Челябинске, высокая покупательская способность покупателей, повышение уровня доходов населения и наличие надежных связей с поставщиками способствует дальнейшему процветанию ресторана, повышает уровень посещаемости и обеспечивает стабильность кафе ООО «Виктория».

## **2.2. Анализ механизмов привлечения персонала на примере ООО «Виктория»**

Служба управления персоналом в ООО «Виктория» определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить, на основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу. Алгоритм приема новых сотрудников в ООО «Виктория» изображен на рисунке 2.

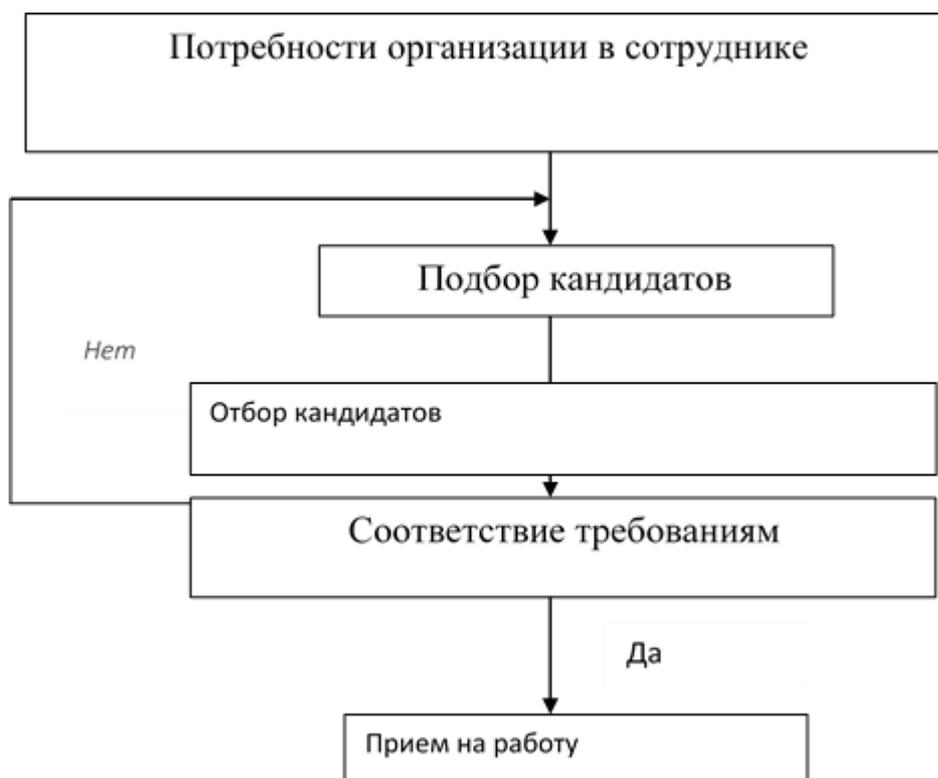


Рисунок 2 – Схема приёма на работу новых сотрудников в ООО «Виктория»

Под привлечением персонала понимаются все меры, которые принимаются для своевременного удовлетворения потребностей кредитного учреждения в персонале подходящими сотрудниками. Для этого необходимо пройти многоступенчатый процесс планирования. Механизм определения будущей потребности в персонале представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Планирование персонала в ООО «Виктория»

После определения будущей потребности в персонале необходимо установить требования, которым должны удовлетворять сотрудники, чтобы выполнять свои задачи. Этот процесс также называется определением профиля требований для замещаемых рабочих мест.

Процесс приема на работу начинается с детального описания того, какой сотрудник необходим организации. Фирма ООО "Виктория" разрабатывает должностные инструкции, которые описывают основные функции сотрудников на данном рабочем месте. Эти инструкции разрабатываются совместно службой управления персоналом и начальниками подразделений, где имеется вакансия. Начальник службы управления персоналом вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения – требования к конкретной должности.

Для упрощения выбора и оценки кандидатов была создана квалификационная карта, которая описывает основные характеристики, необходимые для успешной работы в данной должности. Карта разрабатывается на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки, знание иностранных языков, владение компьютером, умение рисовать и т.д.), которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий данную должность.

Использование квалификационной карты позволяет структурированно оценивать кандидатов по каждой характеристике и сравнивать их между собой. В настоящее время заместитель директора совместно с руководителями подразделений, нуждающихся в новых сотрудниках, занимается отбором персонала.

Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

1. Поиск внутри организации. Сотрудники сначала пытаются найти подходящих кандидатов среди сотрудников, обращаясь к начальникам подразделений и анализируя личные дела с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

2. Размещение объявлений в средствах массовой информации. Фирма "Виктория" размещает объявления в специализированных газетах и рубриках для привлечения кандидатов. Этот метод позволяет охватить широкую аудиторию при низких издержках. Однако недостатком является большое количество кандидатов, не соответствующих требованиям.

Нет универсального метода подбора кандидатов, поэтому сотрудники службы управления персоналом используют различные методы в зависимости от вакантной должности.

Таким образом, совокупность источников подбора персонала в ООО «Виктория» представлена на рисунке 4.

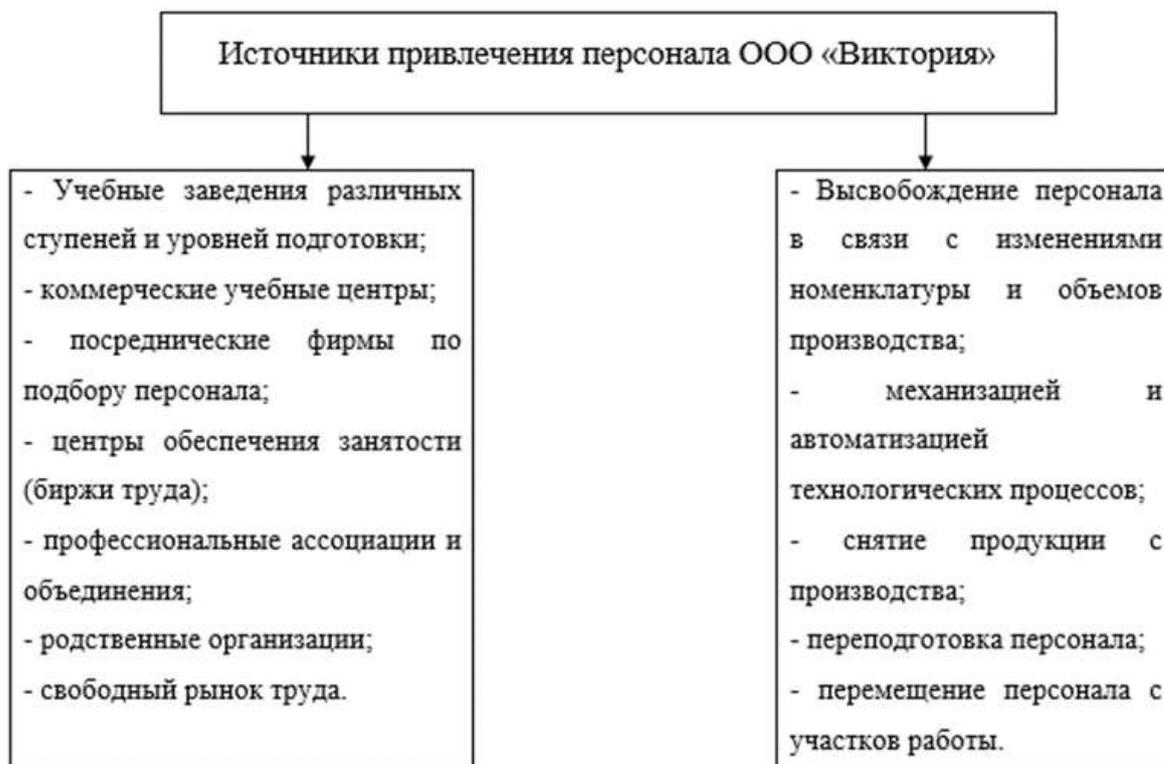


Рисунок 4 – Источники привлечения персонала ООО «Виктория»

Подбор кандидатов является основным этапом отбора будущих сотрудников организации. На данном этапе проводится анализ списка кандидатов с учетом требований организации к будущим сотрудникам.

Затем сотрудники HR-отдела проводят индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами, чтобы оценить их соответствие требованиям должности, способность адаптироваться в команде и выполнять заданные обязанности. После собеседований выбирается наиболее подходящий кандидат, которому предлагается работа с испытательным сроком. Если по истечении испытательного срока управление не имеет замечаний, кандидат принимается на постоянную работу.

На данный момент компания "Виктория" активно ищет новых сотрудников из-за расширения бизнеса и проблемы ухода персонала. Основной потребностью является найм менеджеров, так как их навыки и знания являются ключевыми для работы.

Для привлечения кандидатов, главным образом, используются СМИ. Оценка эффективности методов набора персонала проводится на основе сопоставления затрат и результатов. Общая эффективность системы набора может выражаться в экономичности, то есть достижении определенных результатов с минимальными затратами.

Поэтому сокращение затрат рассматривается как критерий эффективности системы, с учетом достижения поставленных целей. Оценка экономической эффективности основана на определении прямых и косвенных затрат на набор персонала, а также на определении качества набора, которое может быть измерено через аттестацию работников при приеме на работу или в последующие периоды.

При соблюдении требований, предъявляемых к вакантной должности, процесс найма включает оформление трудоустройства кандидата, что подразумевает оценку эффективности используемых методов подбора персонала. Экономическая эффективность определяется через сопоставление затрат и результатов. Экономичность системы набора может быть оценена

исходя из достижения определенных количественных и качественных параметров трудового потенциала, используя различные методы набора при достижении поставленных целей. Оценка экономической эффективности методов набора включает следующие этапы.

Первый этап – определение непосредственных и косвенных затрат на набор персонала. К непосредственным затратам относятся расходы на рекламу, оплату услуг консультационных и рекрутерских агентств, поиск работы через центры занятости и биржи труда, оплата интернет-услуг и т.д. К косвенным затратам относятся расходы на отбор и подбор кадров, проведение тестирований, включая оплату работы специалистов, также можно учесть расходы на адаптацию работников, их обучение в период испытательного срока, оформление на работу и содержание службы, которая занимается организацией набора персонала. Косвенные затраты распределяются в соответствии с количеством работников, прошедших отбор по конкретному методу.

Второй этап – оценка качества набора. Для этого проводится аттестация работников, которая может проходить при приеме на работу, после окончания испытательного срока или в процессе их работы на предприятии. Оценка качества может варьироваться в зависимости от кадровой политики предприятия, условий его функционирования и характеристик профессиональной группы работников. При проведении оценки можно использовать подход, наиболее подходящий для конкретного предприятия. Если при выборе методов набора предпочтение отдается сотрудничеству с кадровыми агентствами, целесообразно оценивать результаты работы, поскольку большая часть предварительного отбора (включая оценку потенциала работника) выполняется агентством.

Коэффициент качества набора ( $K_k$ ) рассчитывается следующим образом:

$$K_k = (K_1 + K_2 + K_3) / Ч, \quad (1)$$

где  $K_1$  — коэффициент качества выполняемой работы набранными работниками (по результатам аттестации);

$K_2$  — коэффициент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$K_3$  — коэффициент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$\text{Ч}$  — общее число показателей, учтенных при расчете.

$$K_1 = \frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{ц}i}}{\sum_{i=1}^n O_{\text{ц} \max}}, \quad (2)$$

где  $O_{\text{ц}}$  — средняя оценка по всем показателям группы работников, набранных с помощью  $i$ -го метода, балл;

$O_{\text{ц} \max}$  — наивысшая из возможных оценок, балл.

Расчет затрат, произведенных на единицу труд Зед. тр.:

$$\text{Зед. тр} = (\text{Зн. пр} + \text{Зн. косв}) / (\text{Чприн} \times K_k), \quad (3)$$

где  $\text{Зн. пр}$  и  $\text{Зн. косв}$  — прямые и косвенные затраты на набор персонала, рублей;

$\text{Чприн}$  — численность работников, принятых на работу.

Прямые затраты ООО «Виктория», а также количество обратившихся с целью занятия должности, при использовании различных методов набора известны и представлены в таблице 3, а затраты на проведение процедур подбора и отбора за анализируемый период составили 199, 6 тыс. руб. Таким образом в таблице 4 представим данные о косвенных затратах по каждому методу и рассчитаем коэффициент качества набора по следующей методике.

Таблица 3 – Эффективность различных методов набора персонала ООО «Виктория»

Метод набора	Прямые затраты, тыс. руб.	Количество обратившихся, чел.	Косвенные затраты, тыс. руб.	Численность работников, нанятых при использовании метода	Коэффициент качества набора	Затраты на единицу труда, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7
Объявления в газете	12	52	87,9	12	0,32	26,0
Рекрутское агентство	45	3	5,1	3	0,76	21,9
Объявление по радио	108	28	47,4	9	0,31	55,7
Интернет	7,2	15	25,4	9	0,57	6,35
Гос. центры занятости и биржи труда	-	20	33,8	4	0,31	27,3
Всего	-	118	199,6	37		

Косвенные затраты распределяются пропорционально количеству работников, проходящих процедуры отбора по определенному методу. Так для объявлений в газете косвенные затраты нужно считать так:

$$\text{Зн. косв. 1} = 199,6 / 1180 * 52 = 87,9 \text{ тыс. рублей.}$$

Таким образом в таблице 5 представим данные о косвенных затратах по каждому методу и рассчитаем коэффициент качества набора. Таблица 5 основана на данных о квалификации, обучаемости и других аспектах практической работы. По каждому методу привлечения сотрудников персонал был оценен по пятибалльной шкале, на основании оценок определяется средний балл по каждому методу набора. То есть в таблице 4 представлены оценки, полученные недавно принятыми работниками после прохождения аттестации.

Таблица 4 – Исходные данные для расчета показателей качества набора

Показатель	Средняя оценка группы работников, набранных с помощью метода, балл
------------	--

	1	2	3	4	5
1 Квалификация _	3, 4	4, 8	3, 4	4, 5	3, 3
2 Знание работы	3, 5	4, 9	3, 8	4, 7	3, 5
3 Обучаемость	3, 4	4, 5	3, 5	4, 8	3, 4
4. Дисциплина	3, 5	4, 7	3, 6	4, 7	3, 5
5. Психологическая совместимость с группой	4, 0	4, 4	4, 0	4, 9	4, 0
6. Адаптированность к специфике работы	3, 3	5	3, 3	4, 6	3, 3
Сумма средних оценок	21, 2	28, 3	21, 7	28, 4	21, 0

Расчет коэффициента качества набора:

$$K1. 1 = 21,2/(5*6)=0, 71; K2. 1 = 0; K3. 1= (12-9)/12 =0, 25;$$

$$Kк1=(0,71+0,25)/3 = 0, 32$$

$$K1. 2 = 0, 94; K2. 2 = 0, 33; K3. 2 =1; Kк2 = 0, 76;$$

$$K1. 3 = 0, 72; K2. 3 = 0; K3. 3 =0, 22; Kк3 = 0, 31;$$

$$K1. 4 = 0, 95; K2. 4 = 0, 33; K3. 4 =0, 44; Kк4 = 0, 57;$$

$$K1. 5 = 0, 7; K2. 5 = 0; K3. 5 =0, 25; Kк5 = 0, 31.$$

Далее рассчитаем затраты на единицу труда:

$$\text{Зед. тр. 1} = (12+87, 9) / (12*0, 32) = 26, 0 \text{ тыс. руб.}$$

Аналогично считаются затраты и по остальным методам.

После того, как заполнена таблица 8 можно производить анализ методов набора. Исходя из данных таблицы 8 можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными методами набора персонала в условиях ООО «Виктория» является использование Интернета и рекрутских агентств, поскольку в первом случае затраты на единицу труда составили 26 тыс. руб., а во втором всего 6,35 тыс. рублей. Наиболее неэффективным методом набора на фирме исходя из выполненных расчетов является размещение объявлений по радио. В данном случае затраты на единицу труда составили 55, 7 тысяч рублей.

Недостатки в действующей системе найма персонала:

В результате анализа действующей системы найма персонала в ООО «Виктория» автором работы были отмечены следующие недостатки, препятствующие развитию компании:

1. В компании отсутствует менеджер по набору персонала, в настоящее время набором персонала занимается заместитель директора совместно с начальниками подразделений, которые и нуждаются в новом сотруднике.

2. Основу системы отбора претендентов на вакантную должность составляет одноэтапное собеседование.

3. На фирме отсутствует анкетирование и тестирование.

4. В качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы, отсутствие проверки претендентов службой безопасности.

5. Если обращаться к анализу качественного состава персонала, то, исходя из образовательного уровня, можно сделать вывод о том, что на предприятии за все время преобладают специалисты со средним специальным образованием, причем их удельный вес в 2009 году вырос по сравнению с 2008 годом, в то время как в целом по стране наблюдается тенденция на увеличение удельного веса тех работников, кто имеет высшее образование.

6. В условиях ООО «Виктория» средний показатель количества работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой ими должности составляет 3 человека, главным критерием данного несоответствия послужили недостаточный уровень профессиональной подготовки уровень образования. Тот факт, что 3 человека не соответствуют занимаемой должности, говорит о том, что необходимо искать пути подбора новых людей на эти должности. А то обстоятельство, что 3 человека из 18 сотрудников, то есть 16, 7% от общей среднесписочной численности работников, не соответствуют требованиям, предъявляемым к ним, говорит о том, что процесс управления подбором персонала имеет явные недостатки и нуждается в определенного рода корректировках

7. В ходе анализа системы найма персонала в ООО «Виктория» автором было установлено, что наименее эффективным методом набора на фирме исходя из выполненных расчетов является размещение объявлений по радио. В данном случае затраты на единицу труда составили 55,7 тысяч рублей, в то время как затраты при использовании таких методов набора персонала как Интернет и рекрутские агентства обошлись фирме в 26 тыс. руб., 6,35 тыс. рублей соответственно. Тем не менее использование именно СМИ на данный момент руководством службы подбора персонала является главным источником привлечения кандидатов на работу.

8. Следует также отметить и тот факт, что СМИ, в частности объявления по радио в местных газетах являются источником привлечения тех сотрудников, которые увольняются менее, чем через год работы на предприятии. Это говорит о том, что данный канал отбора персонала является лишь причиной текучки кадров, что, несомненно, отрицательно сказывается на работе всей компании.

Таким образом, действующая система отбора персонала в ООО «Виктория» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность найма работников.

### **2.3. Рекомендации по повышению эффективности привлечения персонала в организацию посредством аутсорсинга**

Одним из мероприятий, направленным на совершенствование сервисной деятельности кафе ООО «Виктория» можно предложить совершенствование мотивации и стимулирования персонала.

Был проведен опрос персонала, в котором изучались важные проблемы и особенности мотивирования работников. Были получены данные, характеризующие отдельные виды мотивации, которые предпочтительны для работников. Так, 17,6 % работников заинтересовало денежное премирование, которое включает в себя доплаты и бонусы, 17 % респондентов отдало свое

предпочтению обучению, включающему курсы, тренинги, семинары. 13,9 % опрошенных проявили интерес к доплатам за стаж работы на предприятии.

В результате опроса также было выявлено, что для работников важны следующие характеристики работы: возможность профессионального роста, разнообразие работы и самостоятельность ее выполнения, благоприятный психологический климат.

Кроме того, работникам был предложен открытый вопрос, где они могли сами предложить вариант, подходящей для них мотивации. Итак, большинство респондентов сказали, что мотивировать их лучшим образом будет следующее: повышение заработной платы, поддержка руководителя, «благоприятный климат» в коллективе, обучение работников, профессиональный рост, доплаты за стаж.

Для повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников, нами были разработаны следующие предложения и рекомендации:

1) система оценок — измерение степени успешности проделанной работы. Сотрудники, которые постоянно следят за своей деятельностью, способны замечать и документировать рост собственного профессионализма. Они создают для себя таблицы оценок и лучше самого руководителя отмечают свои победы и поражения.

2) делегирование полномочий, целей и задач каждому сотруднику при разработке общего плана или проекта. Предоставить подчиненным возможность самостоятельно выработать собственные стратегические задачи и планы.

3) усиление взаимодействия. В организации руководители и их подчиненные слишком заняты, и поэтому редко видят друг друга. У них почти нет возможности общаться. Для увеличения интенсивности контактов между руководством организации и персоналом можно, к примеру, составить план собраний и мероприятий так, чтобы руководители оказывались в одно время и в одном месте с подчиненными.

4) банк идей. Что думают подчиненные? У них могут быть хорошие идеи, но большинство из сотрудников уверены, что никому нет никакого дела до их идей. Вместе с тем большинство менеджеров хотело бы, чтобы подчиненные делились с ними своими идеями и свежими мыслями, просто руководители плохо умеют спрашивать.

5) мотивация знаниями. Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться стать лучшим в своей специальности. Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет в себе дополнительные навыки. Поэтому можно использовать знания и обучение в качестве награды и мотивирующего фактора.

Рассмотрим несколько видов нематериальных поощрений. В первую очередь это классические техники: доска почета, сотрудник месяца, различные звания и грамоты, переходящие титулы и тому подобные устные или письменные подтверждения успехов. Несмотря на распространенность этих приемов, они по-прежнему неплохо работают и мотивируют работать лучше.

Право первостепенного выбора выходных также может заинтересовать сотрудников. Ведь обычно все хотят получить выходные в одни и те же дни, и при составлении графика отгулов или распределении отпусков начинаются проблемы.

Особой популярностью пользуется билет на час отгула, который позволяет прийти на работу на час позже или уйти на час раньше в любой будний день. Иногда его также используют и как дополнительный перерыв в работе по согласованию с администратором.

Отличившимся сотрудникам, заинтересованным в карьерном росте, можно предоставлять право доступа на закрытые совещания руководства или к принятию решений более высокого уровня. Самым вежливым и доброжелательным официантам можно разрешать обслуживать важных гостей.

Компания ООО "Виктория" ограничена в возможности отправить всех своих сотрудников на дорогостоящие тренинги и обучение. Тем не менее, эта привилегия является великолепным инструментом для мотивации самых инициативных сотрудников.

Рассмотрим обучение поваров как одно из мероприятий, направленных на улучшение сервиса в кафе ООО "Виктория". Предлагается отправить поваров на обучение в Московский Дом Ресторатора. Продолжительность обучения составляет две недели, которые включают две ступени:

Первая ступень начинается с прохождения индивидуального курса "Повар. Повышение квалификации". Программа курса и меню разрабатываются индивидуально, с учетом особенностей и пожеланий каждого обучающегося. Продолжительность этого курса - одна неделя.

Вторая ступень включает стажировку в ресторане премиум-класса под руководством шеф-повара. Продолжительность стажировки - четыре дня.

Общая стоимость программы обучения составляет 190 000 рублей. Блоки программы могут быть изменены или дополнены по желанию.

Кроме этой программы, часто приобретается курс "Фудстилистика. Художественное оформление и подача блюд". Московский Дом Ресторатора предоставляет возможность не только пройти профессиональные курсы по повышению квалификации поваров, но и стажироваться в одном из лучших ресторанов Москвы.

Администраторы и официанты в кафе предлагается отправлять на курсы "Ресторанный этикет". Цель этой программы обучения - передача знаний официантам, администраторам и менеджерам, необходимых для оказания высококлассного обслуживания посетителей. Понимание психологии поведения и взаимодействия с требовательными гостями, а также знание тонкостей приветствия, принятия заказа, ухода за столом, расчета и прощания помогут нашему персоналу оставить самое лучшее впечатление о ресторане и обслуживании у каждого гостя.

В качестве рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности кафе ООО "Виктория", планируется организовать летнее кафе. Это предприятие будет оказывать услуги в области общественного питания для людей со средним уровнем дохода.

Для управления человеческими ресурсами в компании предлагаются следующие рекомендации:

- Внедрение инновационных планов вознаграждения, которые учитывают вклад сотрудников и предоставляют улучшения.
- Постоянное совершенствование качества человеческого капитала через обучение, развитие, консультирование и другие подходы.
- Использование людей с особыми способностями, чтобы создать непревзойденную компетентность в определенной области.
- Уделять внимание взаимоотношениям с сотрудниками и принципу партнерства.
- Поощрять творческие навыки и таланты, а также вознаграждать их.
- Признавать, что человеческие ресурсы являются центром прибыли и основным инструментом достижения прибыли, а не просто центром затрат.
- Понимать, что управление человеческими ресурсами превалирует над всеми другими функциональными областями управления.

### **Выводы по 2-ой главе**

Управление человеческими ресурсами представляет собой процесс сотрудничества между людьми и организациями с целью достижения взаимных целей. Важность роли менеджера по персоналу меняется: от роли контролера и проверяющего он превращается в роль планировщика и агента изменений.

В "ООО Виктория" управление человеческими ресурсами основывается на понимании и согласовании целей между работодателем и сотрудником, а также на эффективном использовании персонала и постоянном повышении

его квалификации. Такая стратегия обеспечивает оптимальную структуру и эффективное функционирование нашего трудового потенциала.

Анализ окружающей среды позволяет сделать вывод о том, что кафе "ООО Виктория" занимает хорошее положение на рынке общественного питания в городе. У него есть сильные конкурентные преимущества, так как сфера общественного питания развивается динамично, уровень доходов населения растет, а также у предприятия существуют надежные связи с поставщиками. Все это способствует дальнейшему развитию и процветанию нашего ресторана, повышает уровень посещаемости и обеспечивает стабильность кафе "ООО Виктория".

В рамках рекомендаций по управлению человеческими ресурсами, можно предложить следующие меры в "ООО Виктория":

- Внедрить инновационные системы вознаграждения, которые учитывают вклад сотрудников и предоставляют возможность для улучшений;
- Постоянно работать над улучшением качества нашего человеческого капитала через обучение, развитие, консультирование и другие мероприятия;
- Привлекать людей с особыми способностями для создания непревзойденной экспертизы и компетентности в определенных областях;
- Акцентировать внимание на человеческие взаимоотношения и развивать партнерский подход к сотрудникам;
- Поощрять творческие навыки и таланты, вознаграждая их;
- Признавать человеческие ресурсы центром прибыли и основным инструментом достижения успеха, а не просто центром затрат;
- Понимать, что управление человеческими ресурсами будет являться доминирующей областью во всех других функциональных областях управления.

Такие подходы помогут эффективно управлять нашими человеческими ресурсами и достичь успеха в бизнесе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подбор кадров является одним из важнейших этапов процесса управления персоналом, и он тесно связан с выбором подходящих сотрудников для работы в организации. Подбор новых работников не только обеспечивает должное функционирование предприятия, но и является фундаментом его будущего успеха.

Аутсорсинг, в свою очередь, представляет собой передачу определенных функций предприятия стороннему подрядчику. Это позволяет выполнять специализированные процессы с привлечением внешних исполнителей. Существует несколько определений аутсорсинга, которые могут варьироваться по формулировке, но основная идея заключается в передаче определенных задач сторонним компаниям.

Процесс аутсорсинга предусматривает привлечение квалифицированных специалистов для выполнения важных для компании функций. Таким образом, организации могут сосредоточиться на основных задачах (например, производство продукции или предоставление услуг), а остальные операции доверить внешнему подрядчику.

Привлекая сторонние компании для выполнения второстепенных задач, организации имеют возможность сосредоточиться на основных процессах своего бизнеса и увеличить их эффективность.

Аутсорсинг может применяться в различных сферах, таких как информационные технологии, управление, производство и услуги. Большое разнообразие его областей применения также определяет разнообразие его форм и видов.

Рассмотренные аспекты, раскрывающие сущность аутсорсинга, подчеркивают его многогранный и сложный характер как экономической категории. Принятие решения об использовании услуг аутсорсинга является сложной стратегической задачей, требующей участия высшего руководства организации.

Первым и наиболее важным этапом при решении о применении или не применении аутсорсинга является комплексный анализ внутренних управленческих процессов на предприятии, а также стратегических процессов, связанных с товарами или услугами, предоставляемыми компанией.

Аутсорсинг представляет собой удобную и взаимовыгодную форму сотрудничества. Благодаря ему крупные компании могут делегировать второстепенные функции более компетентным специалистам, сосредотачиваясь на ключевых бизнес-задачах. В свою очередь, аутсорсеры получают возможность концентрироваться на своей основной деятельности и стабильно зарабатывать, работая с несколькими клиентами на протяжении длительного времени.

Менеджеры российских компаний, принимая решение об использовании аутсорсинга, ставят перед собой цель повысить эффективность своей деятельности и конкурентоспособность, вынося за пределы компании определенные функции. Сегодняшний тренд - передача работы по кадровому делопроизводству на аутсорсинг. Существует такая услуга, как абонентское обслуживание, предоставляемое в этой сфере.

Управление человеческими ресурсами представляет собой процесс сотрудничества между людьми и организациями с целью достижения взаимных целей. Важность роли менеджера по персоналу меняется: от роли контролера и проверяющего он превращается в роль планировщика и агента изменений.

В "ООО Виктория" управление человеческими ресурсами основывается на понимании и согласовании целей между работодателем и сотрудником, а также на эффективном использовании персонала и постоянном повышении его квалификации. Такая стратегия обеспечивает оптимальную структуру и эффективное функционирование нашего трудового потенциала.

Анализ окружающей среды позволяет сделать вывод о том, что кафе "ООО Виктория" занимает хорошее положение на рынке общественного

питания в городе. У него есть сильные конкурентные преимущества, так как сфера общественного питания развивается динамично, уровень доходов населения растет, а также у предприятия существуют надежные связи с поставщиками. Все это способствует дальнейшему развитию и процветанию нашего ресторана, повышает уровень посещаемости и обеспечивает стабильность кафе "ООО Виктория".

В рамках рекомендаций по управлению человеческими ресурсами, можно предложить следующие меры в "ООО Виктория":

- Внедрить инновационные системы вознаграждения, которые учитывают вклад сотрудников и предоставляют возможность для улучшений;
- Постоянно работать над улучшением качества нашего человеческого капитала через обучение, развитие, консультирование и другие мероприятия;
- Привлекать людей с особыми способностями для создания непревзойденной экспертизы и компетентности в определенных областях;
- Акцентировать внимание на человеческие взаимоотношения и развивать партнерский подход к сотрудникам;
- Поощрять творческие навыки и таланты, вознаграждая их;
- Признавать человеческие ресурсы центром прибыли и основным инструментом достижения успеха, а не просто центром затрат;
- Понимать, что управление человеческими ресурсами будет являться доминирующей областью во всех других функциональных областях управления.

Такие подходы помогут эффективно управлять нашими человеческими ресурсами и достичь успеха в бизнесе.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абаева, К. А. Аутсорсинг: основные виды и тенденции развития аутсорсинговых услуг / К. А. Абаева // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 69-6. – С. 5-8.
2. Аникин, Б. А., Рудая, И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая // 4-е изд., испр. и доп. Москва: ИНФРА-М. – 2022. – 313 с.
3. Бекбергенева, Д. Е. Государственное регулирование предпринимательской деятельности / Д. Е. Бекбергенева, И. А. Масюто. – Оренбург: ООО «Агентство «Пресса», 2017. – 100 с
4. Бекбергенева, Д. Е. Особенности ценообразования на различных типах рынка // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 12. – С. 39-42.
5. Бекбергенева, Д. Е. Понятие и формы договора аутсорсинга: проблема выбора надежного контрагента / Д. Е. Бекбергенева, А. В. Воронцова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 6-1(88). – С. 39-42.
6. Богатая И.Н. Аутсорсинг бухгалтерских услуг: модуль 2 «Особенности оказания услуг в области бухгалтерского аутсорсинга» : Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. – 527 с.
7. Варламова С.Б. ИТ-Аутсорсинг для российского малого предпринимательства // Экономика. Бизнес. Банки. 2020. № 1 (39). С 20-33
8. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
9. Гребеник, Л. Г. Инновационные кадровые технологии в управлении персоналом: аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала / Л. Г. Гребеник, Н.

Н. Волкова // Роль экономической науки в развитии социума: теоретические и практические аспекты: Материалы международной научно-практической конференции: в 3 частях, Белгород, 26-30 марта 2018 года. Том Часть 1. – Белгород: Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2018. – С. 43-50.

10. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.

11. Иванова, О. А. 60 лет теории человеческого капитала: применение классической теории для анализа современного рынка труда / О. А. Иванова // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2020. – Т. 12, № 4 (38). – С. 34-43.

12. Карпов, В. А. Оценка эффективности передачи бизнес-процессов на аутсорсинг / В. А. Карпов // Colloquium-Journal. – 2020. – № 10-8(62). – С. 5.

13. Ковалевский, А. М. Правовая природа договора аутсорсинга в аспекте разрешения социально-экономических проблем / А. М. Ковалевский // Социальное и пенсионное право. – 2017. – № 4. – С. 3 – 9

14. Косов М.Е., Морозова Т.В., Ахмадеев Р.Г. Финансы групп компаний. Финансовая отчетность. Налог на прибыль: учебник / М.Е. Косов, Т.В. Морозова, Р.Г. Ахмадеев. - М.: Издательство «Юнити-Дана», 2018. Сер. Magister – 199 с

15. Кузьмина Е.Ю., Соклакова И.В. Аутсорсинг как эффективная форма привлечения персонала // Экономические системы. – 2020. – Том 13. – № 2 (49). – С. 111-118.

16. Кутаева Т.Н., Шекурова А.А. Систематизация подходов к определению понятия «аутсорсинг» // АНИ: экономика и управление. - 2020. - №2 (31). - С. 385-388.

17. Лепихина С.Н. Роль аутсорсинга в мировой экономике // Вестник Томского государственного университета. - 2007. - №300-2. - С. 49-52.

18. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. 451 с.

19. Махмутов И.И., Муртазин И.А., Карамышев А.Н., Фрикк В.С. Сущность и виды аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - №1 (1). - С.757.

20. Мундусова С.М. Сущность аутсорсинга как инструмента повышения эффективности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-outsorsinga-kak-instrumenta-povysheniya-effektivnosti-organizatsii> (дата обращения: 18.11.2023).

21. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. 575 с.

22. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 389 с.

23. Поляков, В. А. Аутсорсинг персонала: повышение эффективности бизнеса / В. А. Поляков, В. М. Палютин // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2023. – № 1. – С. 259-261.

24. Сандырева, Е. В. Аутсорсинг как средство сохранения устойчивости деятельности коммерческой организации в условиях экономического кризиса / Е. В. Сандырева // Юрист. – 2021. – № 3. – С. 44-50.

25. Слепцова Е.В., Дубовская Е.А. Совершенствование методов подбора персонала в условиях меняющегося рынка труда // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №11-3. – С. 93-96.

26. Форрестер, С. В. Современные тренды в области управления человеческими ресурсами / С. В. Форрестер, Е. Д. Пинюгин, Р. С. Акиров // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 4-2(98). – С. 203-206.

27. Шестакова, Е. В. Деловой постапокалипсис. Как восстановить экономику компании после кризиса / Е. В. Шестакова // Финансовая газета. – 2020. – № 19. – С. 8-9.

28. Юйтин Л. Особенности применения аутсорсинговых услуг // Экономика и социум. – 2021. – №6-1 (85). – С. 823-825