

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование развития персонала организации на основе аутсорсинга

Обучающийся

Б. В. Громов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

К выпускной квалификационной работе «Совершенствование развития персонала организации на основе аутсорсинга».

Сейчас в современном мире, а в частности в России, аутсорсинг становится не просто популярной стратегией повышения эффективности бизнеса, а неотъемлемой частью практически любого бизнеса в России. В данной работе рассматривается концепция совершенствования развития персонала через внедрение аутсорсинговых решений. Цель исследования заключается в совершенствовании преимуществ аутсорсинга в управления человеческими ресурсами и анализе его влияния на качество подготовки и развития сотрудников.

В работе будет проведен обзор теоретических основ аутсорсинга и его различных форм, включая аутсорсинг обучения и оценки персонала. В работу включен обзор организации ООО «Тольяттикаучук», на базе которой будет рассмотрен процесс внедрения совершенствования процесса аутсорсинга в развитие персонала.

Особое внимание будет уделено анализу рисков, связанных с аутсорсингом, и способам их минимизации. Выводы исследования помогут организации не только оптимизировать затраты, но и повысить качество подготовки и развития сотрудников, что в свою очередь приведет к улучшению общего уровня профессионализма и удовлетворенности.

Работа направлена на предоставление практических рекомендаций для организации ООО «Тольяттикаучук» в совершенствовании процесса развития персонала.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы аутсорсинга в управлении персоналом	5
1.1 Понятие и виды аутсорсинга	5
1.2 История и развитие аутсорсинга в России и мире	9
1.3 Связь аутсорсинга и развития персонала	11
Глава 2 Анализ текущего состояния развития персонала в организации на примере «Тольяттикаучук»	13
2.1 Характеристика исследуемой организации.....	13
2.2 Существующие подходы к управлению персоналом в данной организации	20
2.3 Недостатки системы развития персонала в ООО «Тольяттикаучук»	26
Глава 3 Совершенствование процесса развития персонала через аутсорсинг	29
3.1 Примеры успешных практик аутсорсинга в управлении персоналом.....	29
3.2 Разработка проекта совершенствования персонала на основе аутсорсинга.....	31
3.3 Обоснование социально-экономического эффекта по совершенствованию развития персонала организации на основе аутсорсинга.....	38
Заключение	43
Список используемой литературы и используемых источников.....	45

Введение

В современном быстро изменяющемся мире экономики и бизнеса организации сталкиваются с необходимостью повышения своей конкурентоспособности и адаптивности. Одним из ключевых факторов успешного функционирования является эффективное управление человеческими ресурсами. В условиях глобализации и стремительного технологического прогресса вопрос развития персонала становится как никогда актуальным.

Одним из подходов к решению этой задачи является аутсорсинг процессов, связанных с обучением и развитием сотрудников. Аутсорсинг, как форма сотрудничества, позволяет организациям передавать определенные функции и услуги специализированным третьим сторонам, что может существенно снизить затраты и повысить качество предоставляемых услуг.

В данной работе будет рассмотрено, каким образом аутсорсинг может стать инструментом для совершенствования процессов развития персонала в организации ООО «Тольяттикаучук». Будут выделены преимущества и недостатки данного подхода, рассмотрены успешные практики применения аутсорсинга в сфере управления персоналом, а также даны рекомендации по внедрению аутсорсинга в стратегию развития кадрового потенциала.

Таким образом, изучение аутсорсинга как средства повышения эффективности развития персонала станет основой для формирования современных подходов в управлении человеческими ресурсами и обеспечит более гибкие и адаптивные методы реагирования на вызовы времени.

Глава 1 Теоретические основы аутсорсинга в управлении персоналом

1.1 Понятие и виды аутсорсинга

Аутсорсинг (Outsourcing) – в буквальном переводе с английского языка означает «использование внешних источников экспертизы или внешних ресурсов» [1]. То есть это процесс передачи определённых бизнес-процессов или функций сторонним компаниям, специализирующимся на выполнении этих задач. Основная цель аутсорсинга – оптимизация затрат, повышение эффективности и концентрация на ключевых компетенциях бизнеса. Аутсорсинг может применяться в различных сферах, включая производство, IT, HR, маркетинг и другие.

Наиболее типичные причины использования аутсорсинга представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Типичные причины использования аутсорсинга

А основные виды аутсорсинга представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные виды аутсорсинга

Рассмотрим виды аутсорсинга более подробно:

- аутсорсинг человеческих ресурсов – это обеспечение кадровой политики предприятия (найм и отбор персонала, развитие и обучение персонала, ведение кадровой документации, расчет компенсаций и льгот, мотивация персонала);
- аутсорсинг логистики представляет собой передачу процессов перевозки грузов, его хранения, курьерские услуги;
- производственный аутсорсинг – это передача управления не основным производством сторонней организации, для повышения эффективности бизнеса и снижения собственных затрат;
- аутсорсинг в сфере услуг может быть представлен в виде передачи бухгалтерских услуг для обеспечения ведения бухгалтерии, налоговой отчетности и управления финансами;
- аутсорсинг бизнес-процессов может включать в себя такие направления как: деятельность, связанная с содержанием зданий,

уборка производственных и офисных помещений, экономическая и комплексная безопасность.

ИТ-аутсорсинг это передача процессов, относящихся к информационным инфраструктурам таким как: ведение и наполнение сайта компании, обеспечение информационной безопасности, обслуживание компьютеров организации.

Также немаловажно различать такие понятия как аутсорсинг и аутстаффинг. Аутстаффинг это аренда персонала, а не передача бизнес-процесса организации аутсорсеру. В Российском законодательстве это понятие называется «заемный труд». С 2016 года действует закон (Федеральный закон Российской Федерации от 5 мая 2014 г. №116-ФЗ) который запрещает аутстаффинг. [4]

Часто путают такие понятия как субподряд и аутсорсинг. Но стоит отметить, что понятие субподряда в толковом словаре русского языка звучит так: «Субподряд – это договор с организацией или лицом на частичное выполнение каких-либо работ, заключаемый с главным подрядчиком по этим работам». [7] То есть субподряд – это передача работ, а аутсорсинг – передача бизнес-процессов.

Самое важное в понятии аутсорсинга является то, что это деловое соглашение, которое заключается между поставщиком этих услуг и покупателем. Аутсорсинг – стратегическая управленческая инициатива, направленная на выполнение основных функций или компетенций заказчика. Эффективность использования аутсорсинга заключается в том, что с помощью него можно оптимизировать производительность, уменьшить затраты компании на непрофильные функции, выделиться на рынке. [8]

Также аутсорсинг не должен ограничиваться продуктами или услугами. Компания может передать свой бизнес-процесс, если это поможет оптимизировать производство или повысить качество продукции.

Но нельзя забывать и о том, что аутсорсинг – это не только повышение эффективности бизнеса, но и несет определенные риски для организации. Типы рисков можно разделить на четыре категории:

- стратегические;
- операционные;
- репутационные;
- организационные.

Стратегические риски – это риски который связаны с утерей контроля за какой-либо функцией или бизнес-процессом. Также они могут быть связаны с утечкой информации, как преднамеренной, так и нет. [11]

Основной причиной возникновения операционных рисков могут выступать ошибочные внутренние процессы, неправильные действия персонала, недостатки и неисправности информационных, технологических систем, прекращение деятельности организации предоставляющей услуги аутсорсинга.

Репутационный риск может возникнуть при некачественном выполнении аутсорсером своих обязанностей, выпуском брака, снижением качества выполняемых услуг, что может повлиять на формирование негативного мнения о компании.

Организационные риски могут возникнуть у организации в связи с сильной зависимостью от организации поставщика услуг аутсорсинга, потеря влияния на происходящий бизнес-процесс.

Таким образом, аутсорсинг является инструментом, который может значительно повысить эффективность бизнеса, снизить расходы, если его правильно применять и управлять рисками, связанными с передачей функций на аутсорсинг. Также аутсорсинг позволяет масштабировать ресурсы при необходимости, так как компания, предоставляющая услуги аутсорсинга, может быть более приспособленной для необходимой работы, иметь ресурсы в условиях изменяющегося спроса, например, такого, как сезонная работа.

1.2 История и развитие аутсорсинга в России и мире

Аутсорсинг — это практика передачи определённых бизнес-процессов или функций сторонним компаниям. Хотя концепция аутсорсинга существует давно, её развитие в России и мире прошло через несколько этапов.

Возможно, первым упоминанием и самой концепцией аутсорсинга стоит считать слова Генри Форда, сказанные более 100 лет назад: «Если есть что-то, что мы не умеем делать лучше и дешевле, чем наши конкуренты, то нет смысла делать это вообще, такую работу мы должны передать тем, кто выполнит ее с лучшим результатом» [2].

Тем не менее принято считать, что сама концепция аутсорсинга была предложена Адамом Смитом в его книге «Богатство народов». [8] В его книге утверждается, что разделение и специализация труда являются ключевыми факторами повышения производительности.

Происхождение самого термина аутсорсинг произошло в 1989 году, когда фирма «Kodak» решила нанять посредника, который бы занимался покупкой, запуском и сопровождением специальных систем обработки информации. [3]

То есть сам аутсорсинг, как практический инструмент появился достаточно давно, но официально самого термина не существовало до 1997 года.

Первым опытом использования услуг аутсорсинга принято считать использование услуг юристов американскими и английскими компаниями, где решение юридических вопросов передавалось компаниям, имеющим большой опыт и высококвалифицированный штат юристов. Но в дальнейшем спектр услуг расширился за счет внедрения практики бизнес-консультирования. [9]

Также в начале 2000-х годов интерес к явлению аутсорсинга проснулся и у отечественного научного сообщества. Первая научная работа по данной теме датируется 2002 годом, а одним из наиболее значимых исследований стала докторская диссертация С.О. Календжяна «Аутсорсинг и делегирование

полномочий в деятельности компаний», опубликованная в 2003 году. Он раскрыл понятие аутсорсинга как делегирования полномочий, проанализировал и дополнил определения, сформулированные различными научными деятелями и, что самое главное, уделил особое внимание развитию аутсорсинга в России: рассмотрел влияние пережитков СССР, описал первые попытки делегирования вспомогательных функций в российских нефтяных компаниях, предложил способы, которые подтолкнули бы российскую экономику к эффективному использованию системы аутсорсинга и, соответственно, рациональному распределению ресурсов [10].

С течением времени аутсорсинг начал все больше охватывать другие направления бизнеса. Это и бухгалтерский учет, страхование, инжиниринг и многие другие направления.

Появление и улучшение компьютерных технологий также оказало влияние на появление ИТ-аутсорсинга. Многие компании начали передавать на аутсорсинг некоторые из своих видов деятельности, в основном обработку данных.

В настоящее время из-за глобализации некоторые крупные компании передают на аутсорсинг даже свои основные виды деятельности. Аутсорсинг стал распространяться не только на крупный и средний бизнес, но и на малые предприятия и стал неотъемлемой частью в получении прибыли, которую он приносит бизнесу. Компании и организации начали передавать на аутсорсинг почти большинство видов деятельности, включая человеческие ресурсы, исследования и разработки, логистику, юридическую деятельность, обслуживание клиентов, маркетинг, компьютерное оборудование и программное обеспечение, ИТ-услуги и т.д. Аутсорсинг доказал свою надежность и прибыльность для компаний и частных лиц.

На сегодняшний день наиболее популярными видами аутсорсинга являются ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг финансовых и кадровых услуг, а также большинство вспомогательных функций – охрана, клининг, курьерские, логистические и транспортные услуги. [11]

Также активному росту ИТ- аутсорсинга в России способствуют введенные международные санкции, из-за которых может ставиться под угрозу информационная безопасность, а также стремление к импортозамещению, особенно в сфере информационных технологий. [11]

1.3 Связь аутсорсинга и развития персонала

Аутсорсинг и развитие персонала – это две важные и неразрывные стратегии управления ресурсами в современной организации. Невозможно построить качественное и полноценное развитие персонала в организации, не прибегая к методам аутсорсинга. Аутсорсинг помогает расширить направленность обучения, позволяет применять информационные технологии, проводить обучение непосредственно на рабочем месте.

Повышение квалификации рабочих и высокопрофессиональное обучение – это неотъемлемая часть процесса совершенствования развития персонала любой организации.

«В связи с этим сегодня все чаще возникает необходимость в получении сотрудниками дополнительных знаний в развитии новых навыков, нестандартного мышления в условиях разного рода рабочих ситуаций. Подобная тенденция накладывает ответственность на руководителей организации переобучать сотрудников, направлять их на курсы переквалификации, чтобы работники могли занимать соответствующие должности, устранять проблемные ситуации максимально эффективным способом, принимать новые нестандартные решения для прежних задач» [5].

Для любого предприятия в современном мире конкуренция является неотъемлемой частью экономического процесса. Разумеется, чтобы предприятие было конкурентоспособным, необходимо обучить каждого работника, а также поддерживать его знания на современном уровне, так как постоянно меняются требования к процессам, технологии, законы и т.д.

Формирование необходимых квалификаций сотрудников должно начинаться с подбора персонала и приема на работу.

Так как профессиональные знания, полученные сотрудниками во время обучения, устаревают, поэтому важна концепция непрерывного развития и совершенствования персонала, особенно с помощью дистанционных методов обучения, которые получили большую популярность и распространение в нашей стране в период пандемии. Ведь персонал является ключевым фактором в стабильном и долгосрочном функционировании предприятия. [17]

В целом необходимо понимать, что мероприятия по обучению персонала направлены помочь сотрудникам решать новые задачи, которые определяются потребностями организации.

К тому же развитие персонала должно быть направлено на качественное улучшение профессиональных и индивидуальных характеристик работников.

Также аутсорсинг может предоставить доступ к высококвалифицированным специалистам и новым технологиям, что также позволит улучшить развитие персонала организации.

Применение аутсорсинга поможет в решении задач, направленных на повышение развития персонала, так как в большей степени обладает квалификацией, необходимой базой, наличием необходимого опыта.

Глава 2 Анализ текущего состояния развития персонала в организации на примере «Тольяттикаучук»

2.1 Характеристика исследуемой организации

Организационно-экономическая характеристика ООО «Тольяттикаучук».

Общество с ограниченной ответственностью «Тольяттикаучук» (сокращенное наименование ООО «Тольяттикаучук») – одно из крупнейших предприятий нефтехимического комплекса России, расположенное по адресу: 445050, Самарская область, г. Тольятти, ул. Новозаводская, д. 8.

Предприятие поставлено на учет в Межрайонной инспекции ФНС России № 19 по Самарской области 01.01.2009 г. с присвоением следующих реквизитов: ОГРН 1026301984862, ИНН 6323049893, КПП 632401001.

Основным видом деятельности ООО «Тольяттикаучук» по ОКВЭД является 20.17 «Производство синтетического каучука в первичных формах».

Организационно-правовая форма «общество с ограниченной ответственностью» предполагает функционирование в виде юридически самостоятельного хозяйственного общества, выступающего в хозяйственном обороте от своего имени.

ООО «Тольяттикаучук» характеризуется наличием обособленного имущества, учтенного на балансе. Организация имеет право на открытие расчетных и иных банковских счетов на территории РФ и за ее пределами, располагает средствами индивидуализации, имеет штамп, печать и фирменные бланки.

Компания ООО «Тольяттикаучук» - одно из самых крупных предприятий нефтехимического комплекса Самарской области, ведет свою историю с 1961 года. С 2019 года предприятие входит в Группу «Татнефть».

Миссия компании «Татнефть» звучит так: «Для нас всегда было важно наличие крепкого фундамента – прошлого, сотканного из колоссального

опыта и преемственности. Опираясь на это, Компания создаёт эффективное настоящее – это ежедневный труд, волевые решения и достижения, которые синтезируют энергию жизни и помогают создавать устойчивое будущее. Благодаря этому Компания уверена в каждом своём действии и в том, что её ждут великие свершения».[6]

Видение компании состоит в том, чтобы быть устойчивой высокодоходной компанией, ответственно и эффективно производить энергию и перспективные продукты, развивая текущие и создавая новые бизнесы на основе инноваций и низкоуглеродных решений, с заботой о людях, природе и общем будущем [6].

На текущем этапе номенклатурный ряд продукции ООО «Тольяттикаучук» включает следующие виды продукции:

- производство синтетических изопреновых каучуков мощностью 100 тыс.тонн в год;
- производство изопрена мощностью 90 тыс.тонн в год;
- производство синтетических бутадиен-стирольных каучуков 60 тыс.тонн в год;
- производство бутадиена мощностью 120 тыс. тонн в год и высокооктановой добавки к бензину мощностью 39,2 тыс.тонн в год;
- производство бутилкаучука мощностью 75 тыс.тонн в год;
- производство изобутилен-изобутановой фракции мощностью 165 тыс. тонн в год и изобутилена мощностью 60 тыс.тонн в год;
- производство метил-трет-бутилового эфира (на базе производства СКИ) мощностью 185 тыс.тонн в год;
- производство метил-трет-бутилового эфира (на базе производства БиДВМ) мощностью 150 тыс.тонн год.

Также ведутся проектные решения по техническому перевооружению бутилкаучукового производства для изготовления нового вида каучука, такого как каучук полиизобутиленовый, на базе усовершенствования текущего

производства, так как компания следит за рыночной ситуацией и стремится поддерживать актуальную продукцию на рынке товаров.

Кроме того, предприятие является производителем углеводородных фракций, продуктов органического и неорганического синтеза, мономерных и полимерных продуктов, присадок для автомобильных бензинов.

Для формирования наиболее полной оценки функционирования предприятия ООО «Тольяттикаучук» в исследуемом периоде 2020-2022 гг. целесообразно проанализировать его организационную структуру и динамику ключевых экономических показателей деятельности.

Организационная структура Предприятия относится к линейно-функциональному типу, когда руководители всех уровней несут ответственность за результаты всей деятельности подчиненных структурных единиц.

Организационная структура представлена на рисунке 3.

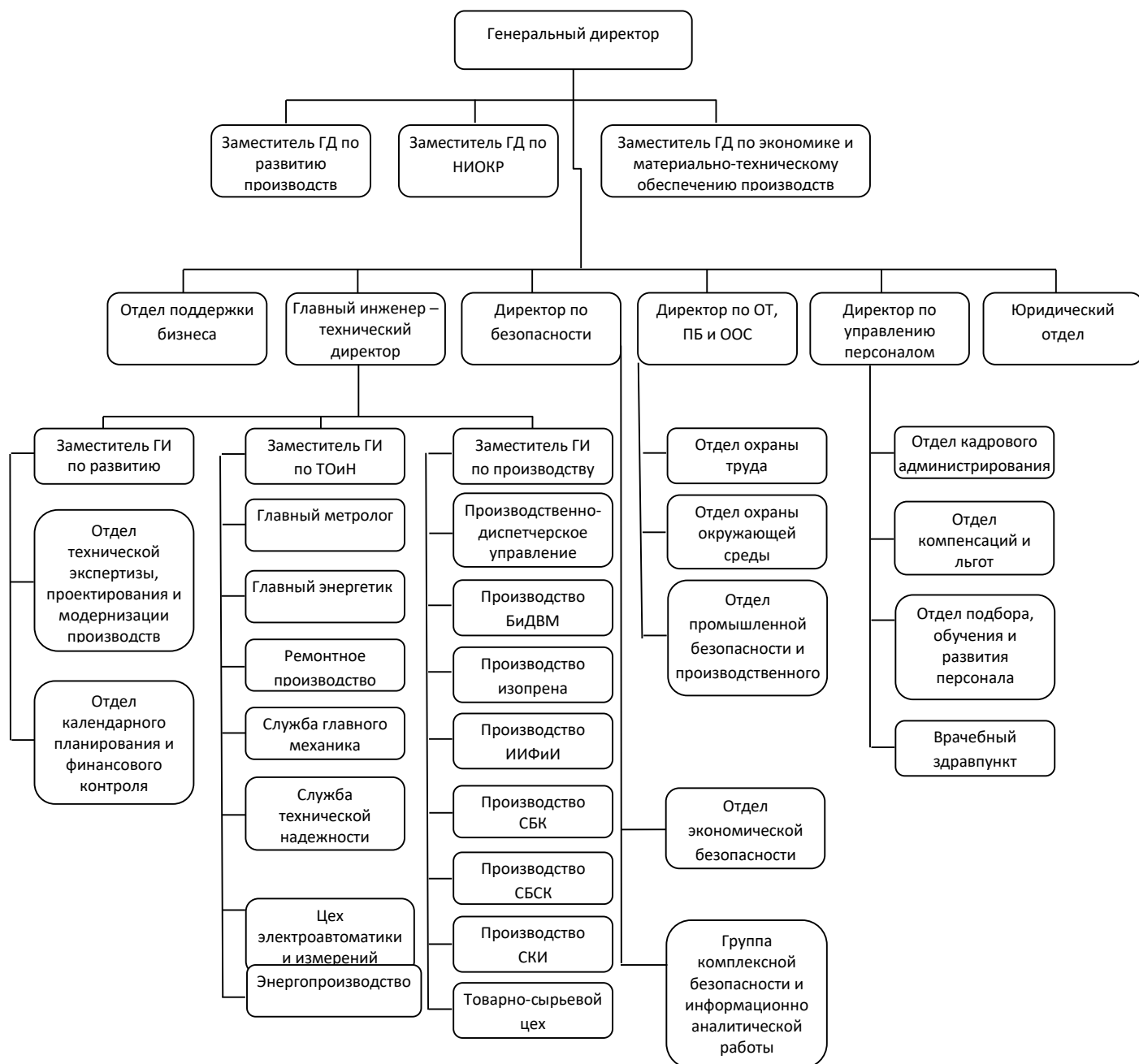


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Тольяттикаучук»

Так, в подчинении у главного инженера-технического директора находятся такие структурные единицы ООО «Тольяттикаучук», как:

- а) основные производства по выпуску синтетических каучуков, мономеров и промежуточных продуктов:
 - 1) производство бутадиена и высокооктановой метанольной добавки (ДВМ);
 - 2) производство СБСК;

- 3) производство изопрена;
 - 4) производство сополимерного каучук-изопрена (СКИ);
 - 5) производство изобутилен-изобутановой фракции (ИИФ) и изобутилена;
 - б) производство сополимерного бутилкаучука (СБК).
- б) вспомогательные производства: энергетическое, ремонтное хозяйство, транспортный цех, товарно-сырьевой цех и цех электроавтоматики и измерений, отдел главного метролога, служба технической надежности.
- в) отдел технической экспертизы, проектирования и модернизации производств, и отдел календарного планирования и финансового контроля.

Необходимым условием обеспечения нормального функционирования предприятия является наличие в структуре и таких подразделений, как планово-экономический отдел, отдел по работе с персоналом, отдел по охране труда, юридическая отдел, отдел по комплексной и экономической безопасности.

Также на предприятии присутствуют организационные структуры по таким направлениям как: развитие производств, научно-исследовательская деятельность, материально-техническое обеспечение производств.

Таким образом, число элементов организационной структуры и направления связей между ними обеспечивают возможность для качественного выполнения структурными подразделениями их функционального предназначения.

Рассмотрим основные экономические показатели ООО «Тольяттикаучук», которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели ООО «Тольяттикаучук»

Показатели	2020г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021гг.		2021-2022гг.	
				Абсолютное изменение	Темп роста, %	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	13249483	14158505	13686297	909022,00	106,86	-472208,00	96,66
Себестоимость продаж, тыс. руб.	12815819	13613284	13217988	797465,00	106,22	-395296,00	97,10
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	433664	545221	468309	111557,00	125,72	-76912,00	85,89
Управленческие расходы, тыс. руб.	329582	385643	373183	56061,00	117,01	-12460,00	96,77
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-				
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	104082	159578	95126	55496,00	153,32	-64452,00	59,61
Чистая прибыль, тыс. руб.	27340	100157	31274	72817,00	366,34	-68883,00	31,22
Основные средства, тыс. руб.	1178285	1653091	1617719	474806,00	140,30	-35372,00	97,86
Оборотные активы, тыс. руб.	3637900	5158010	4613843	1520110,00	141,79	-544167,00	89,45
Численность ППП, чел.	2693	2621	2735	-72,00	97,33	114,00	104,35
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	2042640	2286480	2558460	243840,00	111,94	271980,00	111,90
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	4919,97	5401,95	5004,13	481,98	109,80	-397,82	92,64
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	758,50	872,37	935,45	113,87	115,01	63,08	107,23
Фондоотдача	11,24	8,56	8,46	-2,68	76,17	-0,10	98,78
Оборачиваемость активов, раз	3,64	2,74	2,97	-0,90	75,37	0,22	108,07
Рентабельность производства, %	9,01	9,64	9,4	0,63	106,99	-0,24	97,51
Рентабельность продаж, %	0,79	1,13	0,70	0,34	143,48	-0,43	61,67

По сравнительному анализу основных экономических показателей, приведенной в таблице 1, деятельности ООО «Тольяттикаучук» в 2020-2022 гг. можно сделать следующие выводы:

- объем выручки в 2020 г. составил 13249483 т. р., в 2021 г. 14158505 т. р., в 2022 г. 13686297 т. р., демонстрируя снижение в 2022 г. на 472208 т. р., что составляет 3,34%. Это связано с небольшим уменьшением себестоимости продаж предприятия в 2022 г. на 395296 т. р., что составило минус 2,9%.

Снижение выручки и себестоимости продаж оказало значительное влияние на изменения показателей прибыли.

Валовая прибыль ООО «Тольяттикаучук» в 2020 г. 433664 т. р., в 2021 г. 545221 т. р., в 2022 г. 468309 т. р., что также показывает снижение в 2022 году на 14,11% по сравнению с предыдущим годом.

Прибыль от продаж предприятия также значительно снизилась: с 159578 т. р. в 2021 г. до 95126 т. р. в 2022 г., что составляет более 40%.

Высокая степень управленческих расходов ООО «Тольяттикаучук» может говорить о недостаточной оптимизации бизнес-процессов и составили в 2020 г. 329582 т. р., в 2021 г. 385643 т. р., а в 2022 г. снизились до 373183 т. р.

В анализе эффективности деятельности организации промышленной отрасли неотъемлемым объектом выступает также показатель фондоотдачи, характеризующий сумму выручки, приходящуюся на каждый рубль в стоимости основных производственных фондов.

В 2020-2021 гг. коэффициент фондоотдачи ООО «Тольяттикаучук» характеризуется отрицательной динамикой и составил в 2020 г. 11,24 р., в 2021 г. 8,56 р., в 2022 г. 8,46, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных производственных фондов и является негативным фактором в оценке общей результативности функционирования ООО «Тольяттикаучук».

По такому показателю, как среднегодовая заработная плата персонала и его производительность труда, можно определить эффективность кадровой политики предприятия и организацию трудовых ресурсов. Сумма среднегодовой заработной платы в целом за анализируемый период возросла и составила за 2020 г. 758,5 т. р., в 2021 г. 872,37 т. р., 2022 г. 935,45 т. р., показатель достаточно высокого значения по Самарской области.

Необходимо отметить, что в течение исследуемого периода 2020-2022 гг. отмечается положительные изменения производительности труда и среднегодовой заработной платы персонала, что говорит о сохранении основных экономических показателей деятельности ООО «Тольяттикаучук» и может являться повышением мотивации и лояльности сотрудников, что говорит о реализации мер по подбору и стимулированию работников, повышению степени их мотивированности к качественному выполнению своих должностных обязанностей, усилении приверженности к осуществлению трудовой деятельности в ООО «Тольяттикаучук».

Обобщая изложенное, возможно сделать вывод, что в 2020-2022 гг. ООО «Тольяттикаучук» в лице руководства предприятия, прилагает усилия к увеличению рентабельности производства, повышению мотивированности персонала, что говорит о положительной тенденции развития предприятия.

2.2 Существующие подходы к управлению персоналом в данной организации

Управление персоналом в организации можно выразить несколькими понятиями, так как в разное время менялись взгляды и условия, в которых происходили изменения в профессиональной деятельности и подходах к этому понятию.

Одно из современных понятий «управление персоналом» звучит так: «Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов

подразделений системы управления персоналом, включающая в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале». [19]

На предприятии ООО «Тольяттикаучук» в управлении персоналом участвуют несколько подразделений. Службу управление персоналом входят:

- отдел кадрового администрирования,
- отдел компенсаций и льгот,
- отдел подбора, обучения и развития персонала.

В организации ООО «Тольяттикаучук» используются современные методы к управлению персоналом, существуют планы организационного развития.

К этим методам относятся:

- обучение и развитие. Для новых сотрудников это адаптация в новой должности. Для опытных сотрудников целью является дальнейшая ротация на вертикальные или горизонтальные позиции. Для всех сотрудников предприятия для развития профессиональных компетенций с целью совершенствования практических навыков и умений для повышения эффективности;
- обратная связь и взаимодействие с сотрудниками. Инструмент, который необходим для повышения эффективности сотрудника или подразделения в целом при помощи поощрения правильного поведения или корректировки неправильного;
- материальное поощрение работников. Проводятся конкурсы профессионального мастерства, выплачиваются премии за выполнение особо важных работ и за новаторство и

изобретательство, существуют доплаты согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации;

- нематериальная мотивация работников, которая включает в себя социальные компенсации, льготы и гарантии, путевки для работников и их детей в оздоровительные санатории и детские лагеря, проводятся разнообразные корпоративные мероприятия к дням посвященным так или иначе предприятию или нефтяной отрасли, выдают детские подарки на новый год или к учебному году, поощряют наградами ветеранов предприятия.

В целом, проведя анализ по управлению с персоналом в данной организации можно однозначно сказать, что персонал здесь стоит на первом месте, так как персонал – это основополагающая часть любой организации, и без грамотного подхода к управлению персоналом можно потерять часть этого персонала, а также снизить мотивацию к своей работе и снизить эффективность. К персоналу в ООО «Тольяттикаучук» относятся как живому организму, которому требуется внимание и понимание, но любые действия направленные на деструктуризацию работы предприятия жестко пресекаются, так как предприятия относится к опасным промышленным объектам и любое проявление негативного поведения работника или ошибочные действия могут привести к опасным происшествиям, связанными с рисками травмирования и гибели людей.

Тем не менее необходимо провести анализ для оценки эффективности работы с персоналом на предприятии. Основными критериями оценки эффективности работы с персоналом являются такие показатели как: состав персонала, уровень профессионального образования, текучесть персонала, структура персонала по полу и возрасту. Данный анализ также поможет выявить текущие проблемы в управлении персоналом на предприятии.

Основные показатели изменения численности на предприятии представлены на рисунке 4.

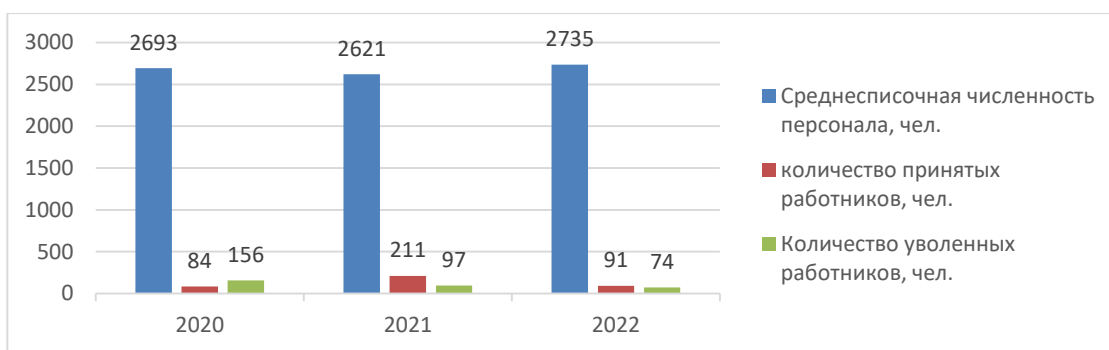


Рисунок 4 - Показатели изменения численности на предприятии

Как видно на рисунке 4 среднесписочная численность примерно сохраняется в течение рассматриваемого периода, и при снижении численности персонала в 2021 году были приняты меры для сохранения персонала предприятия, что говорит о качественной работе службы по подбору и найму персонала. Рост числа работающих на предприятии в 2022 году был связан с увеличением объемов производства.

Состав персонала по категориям представлен на рисунке 5.

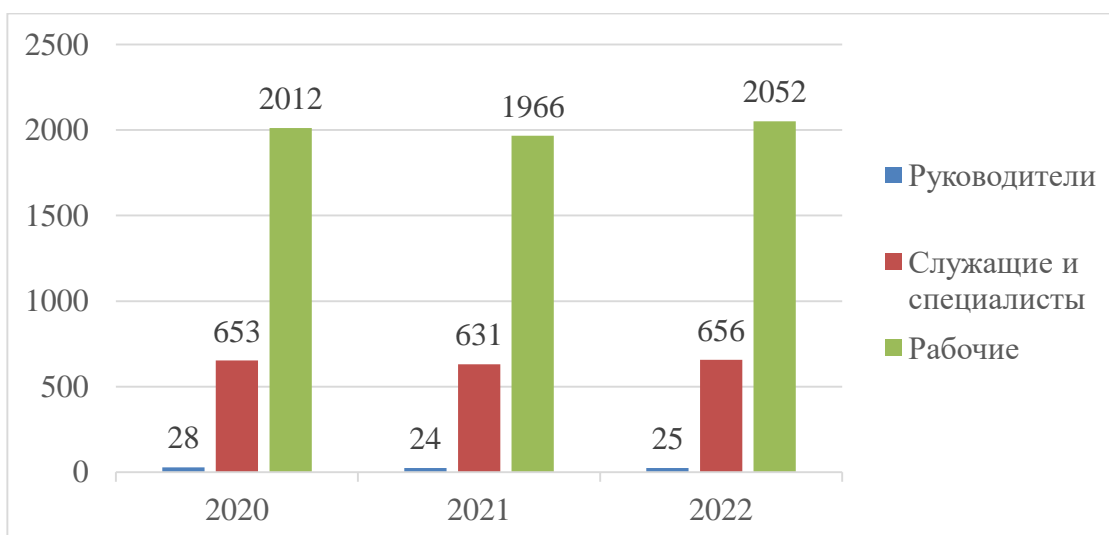


Рисунок 5 – Состав персонала по категориям

Рисунок 5 показывает, что основным персоналом на предприятии являются рабочие, что говорит о том, что основным направлением

деятельности предприятия является производство основной продукции, а именно каучука. Практически неизменная численность руководителей и служащих говорит о вовлеченности и высокой мотивации этих категорий сотрудников. Изменения численности рабочего персонала возможно связано с низкой мотивацией, тяжелыми условиями труда, низкой заработной платой.

Анализ по возрастной категории представлен на рисунке 6.

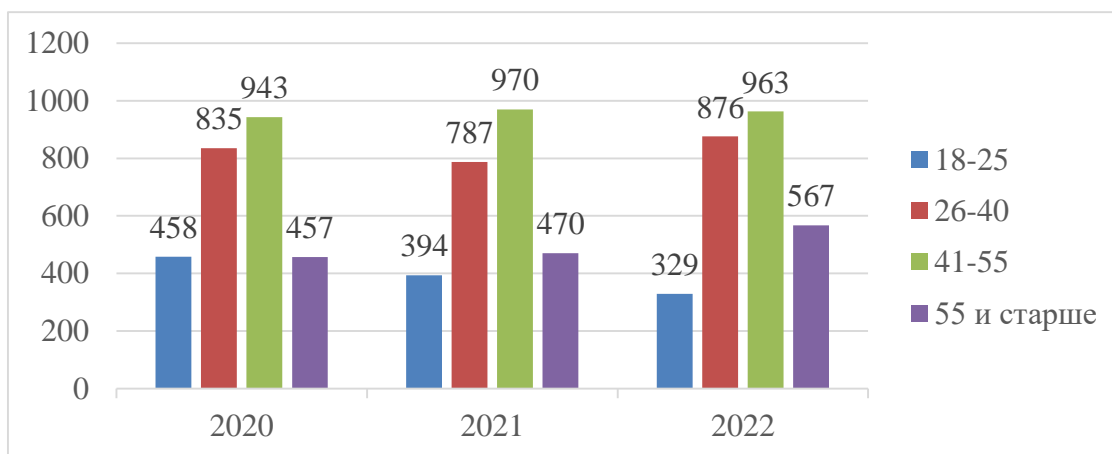


Рисунок 6 – Состав персонала по возрасту

Из анализа видно снижение числа рабочих в возрасте от 18 до 25 лет это может быть связано с низкой вовлеченностью молодых сотрудников в жизнь предприятия, низким уровнем понимания целей и миссии компании. Увеличение количества работников старше 55 лет скорее всего стало следствием пенсионной реформы.

На рисунке 7 представлена структура образовательного уровня персонала предприятия.

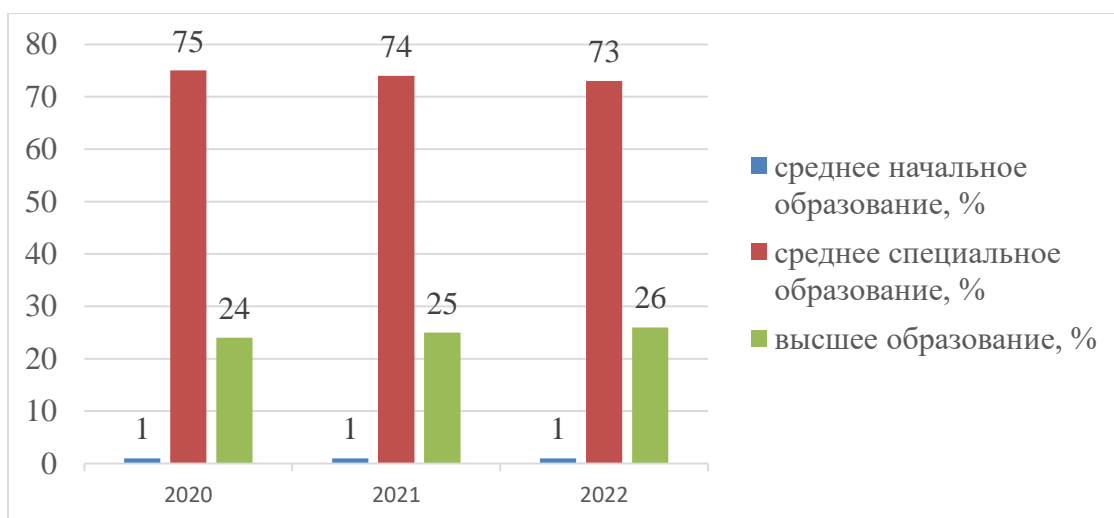


Рисунок 7 – Состав персонала по уровню образования

На представленном рисунке видна динамика количества работников со средним специальным образованием и высшим образованием. Это связано с реализацией на предприятии программ для повышения квалификации работников, со-финансировании программ для обучения в высшем образовательном учреждении.

Проведенный анализ эффективности использования персонала на предприятии показал недостаточную мотивированность молодых сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет, недостаточную вовлеченность в жизнь предприятия. Также из представленного анализа видно, что службы директора по персоналу вовлечены в свою деятельность, принимают участие в развитии персонала, предлагают программы по обучению и развитию, используют обратную связь для взаимодействия с сотрудниками, используют методы материальной и нематериальной стимуляции работников. Программа организационного развития представлена в приложении А, на рисунках А.1-А.4.

2.3 Недостатки системы развития персонала в ООО «Тольяттикаучук»

В данный момент на предприятии существует два вида обучения персонала. Это очное обучение и дистанционное. Конечно, невозможно перенести полностью обучение и развитие персонала на дистанционный режим, по причине того, что часто требуется подтвердить пройденный материал практическими занятиями. Например, оказание первой помощи пострадавшим или правильное использование и применение средств индивидуальной защиты, что актуально на предприятии, относящемуся в опасным производственным объектам.

Но вместе с очным обучением существует и дистанционное. Дистанционное обучение стремительно вошло в нашу жизнь в момент пандемии коронавируса, так как появилась реальная потребность в таком виде обучения. Также предыдущие форматы обучения становятся всё более дорогими, так как для проведения обучения требуются определенные финансовые затраты – необходимо заплатить за аренду конференц-зала, оплатить труд преподавателя, оторвать сотрудников от работы. [21]

При этом у дистанционного обучения существует ряд недостатков, которых нет у очного обучения:

- сложно повысить эффективность обучения, необходимо прибегать к дополнительным инструментам.
- видеоуроки не очень эффективны, так как мало людей заходят посмотреть видеоуроки самостоятельно, а до конца урока доходят меньше половины.
- без дополнительной мотивации сотрудник не будет самостоятельно проходить обучение.

В ООО «Тольяттикаучук» используется портал обучения компании Татнефть, так как организация входит в состав Татнефти. На портале обучения

представлены различные электронные курсы по разнообразным направлениям.

Проведенный опрос на портале по вопросу «Какая форма обучения наиболее удобна для Вас» показал, что около половины сотрудников предпочитают дистанционную форму обучения. График голосования представлен на рисунке 8.

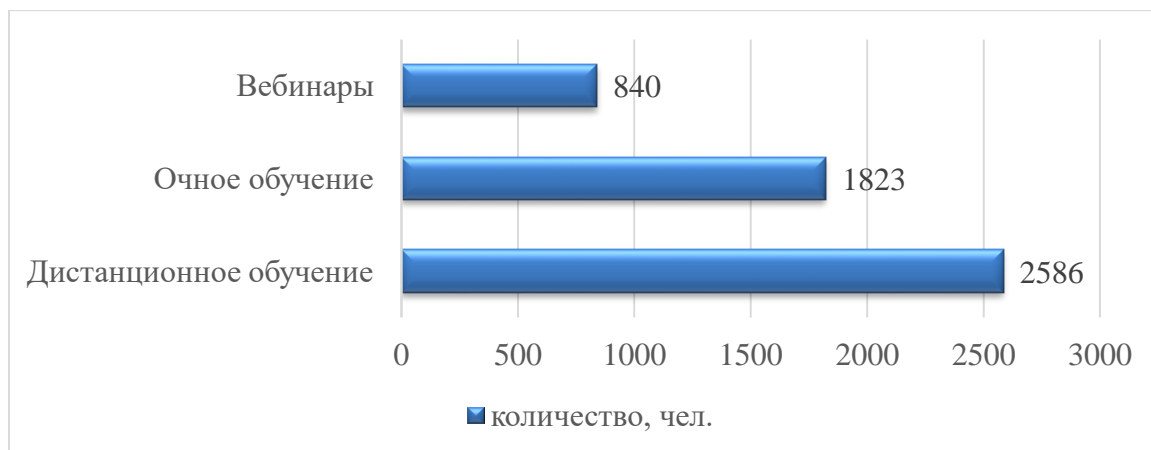


Рисунок 8 – Результаты опроса по форме обучения

При этом по результатам опроса по поводу эффективности обучения мнения разделились. На рисунке 9 представлены результаты опроса.

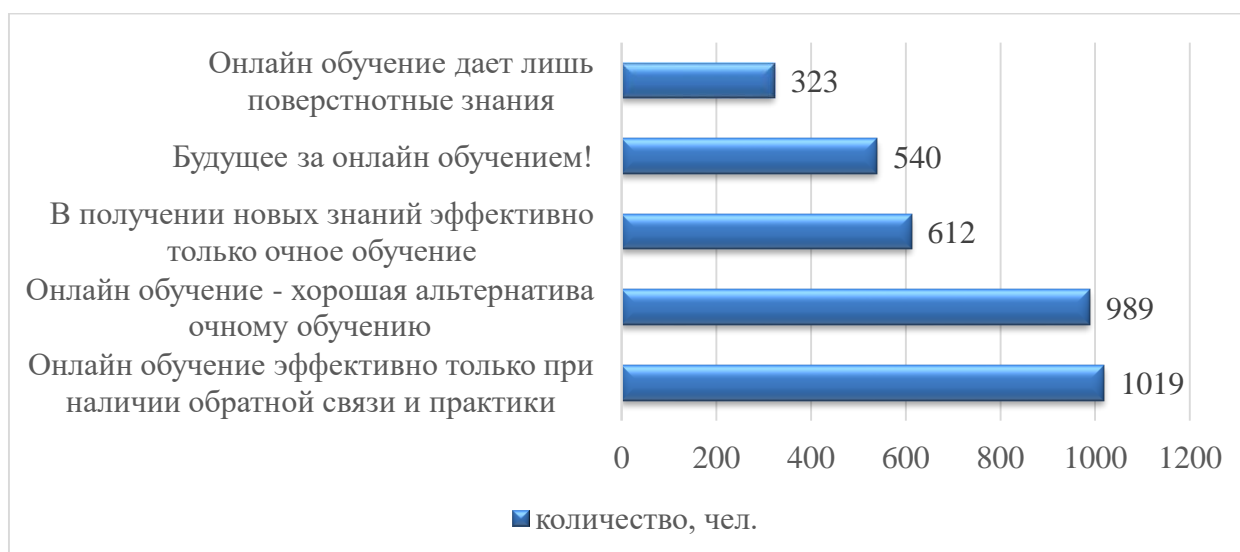


Рисунок 9 – Результаты опроса по эффективности обучения

По полученным результатам, можно сказать, что дистанционное обучение предпочтительно для большинства сотрудников, но менее эффективно.

Для повышения эффективности онлайн обучения необходимо не только наличие обратной связи, но и проведение практических занятий для закрепления пройденного материала.

В следующей главе будут рассмотрены варианты повышения эффективности при использовании дистанционных методов обучения, как усовершенствовать эти методы, мотивировать сотрудников.

В данный момент из-за сложного и большого количества необходимых в работе программ обучения, таких как, обучения основам промышленной безопасности, обучение охране труда, обучение оказания первой помощи, многие сотрудники не могут в полной мере пройти данное обучение, следовательно, не получают доступ к самостоятельной работе и в дальнейшем увольняются, так как не видят мотивации продолжать или прикладывать усилия к обучению.

Для этого необходимо усовершенствовать подходы к обучению и развитию персонала в данной организации.

Глава 3 Совершенствование процесса развития персонала через аутсорсинг

3.1 Примеры успешных практик аутсорсинга в управлении персоналом

На данный момент на предприятии ООО «Тольяттикаучук» успешно зарекомендовали себя и применяются следующие виды аутсорсинга:

- передача технического обслуживания и ремонта электрооборудования организации «Энергосервис». Данная организация обладает большой технической базой, квалифицированным персоналом.
- передача выполнения клининговых услуг по санитарно-бытовому обеспечению производственных, административных и бытовых зданий и помещений. Организация не только выполняет работы по уборке, но и самостоятельно выполняет закупку разнообразных материалов и инструментов.
- обеспечение питания сотрудников выполняет компания «Ариадна». У данной компании существует огромный опыт в данном направлении. Эта компания обеспечивает как стандартный рацион питания, так и предоставляет лечебно-профилактическое питание сотрудникам, занятым на вредных производствах.
- также передана на аутсорсинг служба обеспечения безопасности. Организация «Динамо», занимающаяся комплексной безопасностью предприятия, оказывает услуги не только непосредственно на производственной площадке, но и в других помещениях ООО «Тольяттикаучук», где требуется соблюдение пропускного режима.
- необходимо также отметить, что часть организации обучения и развития персонала также переданы на аутсорсинг, потому что очень сложно и требует больших финансовых вложений организация

полноценного, современного обучения собственными силами, так как на предприятии существует большое разнообразие профессий и необходимо поддерживать постоянный уровень квалификации персонала, для лучшего выполнения своих задач.

При этом нельзя не отметить, что на предприятии используется не только аутсорсинг, но и обратный ему – инсорсинг. Инсорсинг – это поручение задач внутри организации или привлечение в штат организации, находящейся на аутсорсинге. Примером этого на предприятии ООО «Тольяттикаучук» может служить вовлечение организации «ИТ СК», которая занималась обслуживанием и ремонтом автоматизированных систем управления технологией производства, в штат предприятия, в связи с изменением законодательства по обеспечению информационной безопасности критической информационной инфраструктуры. Вступил в силу Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации», [20] который предписывает предотвращать неправомерный доступа к информации, обрабатываемой значимым объектом критической информационной инфраструктуры, уничтожения такой информации, ее модифицирования, блокирования, копирования, предоставления и распространения, а также иных неправомерных действий в отношении такой информации. Соответственно, когда обслуживание объектов критической информационной инфраструктуры находятся на аутсорсинге, то возможна утечка информации, а это недопустимо в отношении опасного производственного объекта.

В целом на предприятии ООО «Тольяттикаучук» аутсорсинг представлен достаточно разнообразно, в том числе и в обучении и развитии персонала. Тем не менее существуют определенные проблемы в развитии персонала. В следующей главе подробно рассмотрю способы совершенствования развития персонала в организации.

3.2 Разработка проекта совершенствования персонала на основе аутсорсинга

Для определения проблем в управлении персоналом был проведен анонимный опрос по удовлетворенности сотрудников, который показал необходимость совершенствования развития персонала организации.

В анкете были следующие вопросы:

а) основные вопросы:

- 1) Как вы оцениваете свою работу в компании по пятибалльной шкале?
- 2) Насколько вы удовлетворены условиями труда?
- 3) Как вы оцениваете взаимодействие с коллегами и руководством?
- 4) Какие аспекты работы вам нравятся больше всего?
- 5) Какие изменения вы бы хотели видеть в компании?

б) демографические данные:

- 1) возраст,
- 2) пол,
- 3) стаж работы в компании,
- 4) должность.

в) методы сбора данных:

- 1) анонимные анкеты.

Результаты опроса.

Общая удовлетворенность.

70% сотрудников оценили свою общую удовлетворенность работой на уровне 4 и 5. 20% сотрудников дали оценку 3, что указывает на среднюю удовлетворенность. 10% сотрудников оценили свою удовлетворенность ниже 3.

Условия труда. 65% работников удовлетворены условиями труда. 25% ощущают необходимость улучшения рабочего пространства (освещение, оборудование). 10% отмечают плохие условия для отдыха.

Взаимодействие в команде:

- 80% утверждают, что поддержка между коллегами на высоком уровне;
- 15% имеют замечания к коммуникации с руководством;
- 5% чувствуют себя изолированными в команде.

Изменения, которые сотрудники хотят видеть:

- 40% предложили улучшить систему поощрений и бонусов;
- 30% отметили необходимость дополнительного обучения и развития.
- 20% желают более гибкого графика работы.

Предложения по улучшению:

- введение программ повышения квалификации;
- организация тимбилдингов для улучшения командного духа;
- повышение прозрачности в системе управления и принятия решений;
- частичный переход на удаленную работу.

В целом опрос показал, что большинство сотрудников удовлетворены своей работой, что показывает достаточно высокий уровень мотивации персонала организации. Но есть необходимость проводить повышение квалификаций сотрудников, улучшать систему поощрений, возможно внедрить соревновательную систему между производствами или проработать вопрос о частичном переходе на удаленную работу.

Обучение персонала на предприятии ООО «Тольяттикаучук» осуществляется постоянно и непрерывно, так как предприятие стремится поддерживать необходимую квалификацию сотрудников на достаточном уровне для выполнения производственных функций. По мере необходимости организуется подготовка и переподготовка сотрудников организации для обеспечения кадрового резерва предприятия.

Анализ достоинств и недостатков обучения представлен таблице 2.

Таблица 2 – Анализ достоинств и недостатков обучения на предприятии

Вид обучения	Достоинства	Недостатки
Подготовка кадров	<ul style="list-style-type: none"> - Рабочие получают практические знания и навыки, необходимые для выполняемой работы. - Обучение рассчитано на конкретное производство. - Предприятие организывает обучение в соответствии со своими потребностями. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостаточность практики на рабочем месте. - Обучение проводится с отрывом от производства.
Повышение квалификации	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение профессионального уровня. - Постоянное совершенствование знаний и умений в соответствии с занимаемой должностью - Предоставляет возможность карьерного роста - Повышает производительность труда - Обучение проводится в онлайн формате, без отрыва от производства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Низкая мотивация персонала - Высокая сложность обучающего материала
Переподготовка кадров	<ul style="list-style-type: none"> - Предприятие организывает переподготовку кадров в соответствии со своими потребностями. - Возможность ротации, горизонтального перемещения персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> - Риск недостаточной квалификации. - Сложность адаптации к новым обязанностям. - Низкая мотивация в отсутствии перспективы роста.

Как видно из проведенного анализа, основным недостатком развития персонала является низкая мотивация и высокая сложность обучающих программ. Если подготовка кадров в основном не может происходить без отрыва от производства и проблема мотивации сотрудников не стоит так остро, то в обучении с использованием интернет-технологий эта проблема действительно существует. Для совершенствования развития персонала на основе аутсорсинга необходимо рассмотреть вопрос о повышении мотивации сотрудников к самостоятельному обучению и повышению квалификации не только посредством использования корпоративного портала обучения, а и с привлечением организации, у которой существуют реальные подходы и решения для данной проблемы. Комплексность подхода поможет

мотивировать персонал, а также повысить лояльность сотрудников и привлекательность предприятия для новых работников.

Для повышения мотивации сотрудников можно использовать несколько способов.

Премии за успешную реализацию повышения квалификации.

Найм специализированной организации, у которой существует опыт работы в этой области.

Найм специализированной организации субъективно выглядит привлекательней, так как обычно у организаций, занимающихся обучением и развитием персонала помимо компетенций, способствующих повышению мотивации персонала, существуют собственные разработки, касающиеся обучения и развития персонала в необходимых направлениях.

Необходимо отметить, что в текущем времени развитие интернет-технологий и рост импортозамещения предлагает отличные возможности для привлечения организации не только по месту нахождения предприятия, но и по всей России. Ведь сейчас получили развитие такие способы связи как мессенджеры, облачные технологии и платформы для видео встреч. Эти технологии при правильном и совместном применении помогут решить проблемы с отсутствием обратной связи, а это самое важное в таком формате обучения и развития персонала.

В ходе исследования направлений развития персонала на предприятии нельзя не отметить инновационный метод повышения мотивации персонала, как коучинг. Коучинг сочетает множество методов обучения и открывает новые возможности для развития персонала. Коучинг развивает личностные качества сотрудника, раскрывает потенциал сотрудника [26].

Коучинг экономически выгодный метод повышения квалификации и производительности труда на предприятии, поскольку использование данного метода позволяет в короткие сроки провести обучение сотрудников без отрыва от производственного процесса, способствует повышению межличностных отношений в коллективе, что в свою очередь повышает мотивацию

сотрудников, так как данный процесс обучения построен таким образом, что дает возможность сотруднику увидеть непосредственную цель обучения, позволяет обучиться мыслить по-новому, учит быть динамичным и гибким в среде быстро меняющихся факторов. [19]

Коучинг не представляет собой готовые наборы вопросов и ответов, метод предполагает активное участие каждого сотрудника в решении поставленных задач, нахождение разнообразных приемов и алгоритмов, в свою очередь руководитель формулирует наводящие вопросы, которые помогают достичь поставленных целей.

На рисунке 10 представлена сущность метода коучинга.

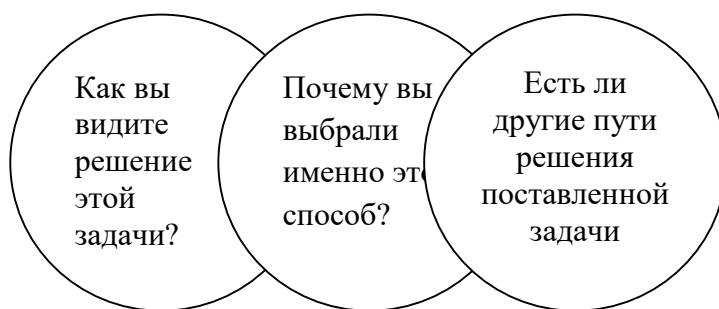


Рисунок 10 – Сущность коучинга

Таким образом применение метода коучинга способствует увеличению эффективности работы сотрудников, оптимизирует тайм-менеджмент, улучшает взаимодействие между руководителем и подчиненным.

Также применение коучинга на предприятии помогает решить основную проблему – повысить мотивацию персонала, так как этот метод обладает следующими принципами:

- объединение коллектива, решение возникающих проблем совместными усилиями;
- создает коммуникативное сотрудничество между подчиненным и руководителем, формирует равенство;

- предполагает существование наилучшего выбора, коллектив совместно оценивает преимущества и недостатки для решения поставленной задачи;
- раскрытие талантов в каждом работнике для наилучшего решения поставленной задачи.

Основные компании предоставляющие услуги коучинга на Российском рынке являются:

- международный Эриксоновский университет коучинга;
- международная академия коучинга;
- московская академия бизнеса.

Рассмотрим процесс внедрения коучинга более подробно. Первый вариант обучить специалиста из отдела по обучению и развитию персонала приемам коучинга и транслировать на всех работников предприятия. Второй вариант провести корпоративное обучение коучингу всех работников предприятия без отрыва от производства. Стоит оценить плюсы и минусы каждого подхода, так как оба представленных варианта могут являться отличной стратегией совершенствования персонала с помощью аутсорсинга. Преимущества и недостатки данного метода представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Достоинства и недостатки индивидуального и корпоративного обучения коучингу

Вид обучения	Достоинства	Недостатки
Индивидуальное обучение	<ul style="list-style-type: none"> - Экономия ресурсов, обучив одного сотрудника можно сократить затраты на обучение всех сотрудников - Индивидуальный подход может повысить эффективность обучения - Наличие ответственного лица позволит контролировать внедрение коучинга в организации 	<ul style="list-style-type: none"> - Один специалист может не успеть провести обучение и проконтролировать результат, особенно в такой крупной компании, как ООО «Тольяттикаучук» - Наличие зависимости от одного специалиста, если человек уволится, будет сложно поддерживать уровень развития коучинга

Продолжение таблицы 3

Вид обучения	Достоинства	Недостатки
Корпоративное обучение	<ul style="list-style-type: none"> - Все сотрудники получают одинаковое обучение и понятие коучинга, что способствует объединению людей, приобщению к корпоративной культуре компании - Может быть привлечено несколько специалистов, которые помогут применять на практике разнообразные методы коучинга - Обучение без отрыва от производства минимизирует потери на время обучения. 	<ul style="list-style-type: none"> - В отличии от индивидуального обучения, могут потребоваться значительные расходы на обучение - Потребуется тщательно планировать время для проведения обучения, чтобы не нарушать производственный процесс. - Может возникнуть сложность с внедрением коучинга на практике, если не удастся обеспечить дальнейшую поддержку.

Из приведенной таблицы видно, что оба метода имеют свои достоинства и недостатки, и лучшим вариантом может быть комбинированный подход к обучению, когда будет проведено и корпоративное обучение, и специалист пройдет обучение индивидуально и будет в дальнейшем поддерживать необходимый уровень мотивированности персонала на предприятии.

Для этого необходимо заключить договор с организацией предоставляющей услуги подобного рода. На данный момент обучение коучингу представляют достаточно большое количество организаций, но необходимо выбрать из таких, которые не только предоставляют услуги обучения, но и обеспечивают дальнейшую поддержку, постоянно исследуют новые методы повышения квалификации персонала, для поддержания уровня мотивации сотрудников на высоком уровне.

Поддержка мотивации на высоком уровне даст меньшую текучесть кадров на предприятии, так как сотрудники чувствуют себя более удовлетворенными своей работой, что уменьшит желание искать альтернативные места работы. Также это усилит привязанность к компании, повысит корпоративный дух, сотрудники видят, что их усилия оцениваются и меньше стремятся покинуть такую компанию. В целом повышение мотивации

сотрудников дает повышение эффективности персонала и улучшает климат на рабочих местах. [23]

3.3 Обоснование социально-экономического эффекта по совершенствованию развития персонала организации на основе аутсорсинга

Оценить экономический эффект передачи процесса обучения коучингу на аутсорсинг достаточно сложно, так как для количественной оценки необходимы данные, что именно влияет на повышение эффективности и мотивации конкретного работника и порой невозможно отделить влияние каких-либо других событий на эти изменения.

Тем не менее можно попробовать представить субъективный расчет экономической эффективности, который потом можно будет масштабировать с учетом размера организации.

После реализации передачи на аутсорсинг обучения персонала коучингу предполагается получение следующих результатов:

- повышение уровня мотивации персонала предприятия;
- снижение текучести кадров;
- повышение уровня вовлеченности работников в жизнь предприятия;
- повышение уровня привлекательности предприятия;
- привлечение новых сотрудников;
- повышение среднегодовой выработки работника.

Таким образом реализация данного мероприятия позволит повысить уровень конкурентоспособности предприятия и способствует укреплению кросс-функциональных связей между работниками предприятия.

Для расчета экономической эффективности можно сопоставить затраты на обучение всех сотрудников силами организации, учесть затраты на первичное обучение сотрудника, который в дальнейшем будет осуществлять обучение и поддерживать обратную связь, мониторить результаты и

дальнейшую поддержку его квалификации, учесть время на разработку собственной программы обучения сотрудников и затраты на передачу этого бизнес-процесса сторонней организации.

Затраты на реализацию обучения сотрудников представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Затраты на реализацию обучения коучингу

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Информационно-аналитические ресурсы и материалы для разработки новой модели, включающие в себя покупку дополнительной литературы и оплата доступа к онлайн ресурсам.	10260
Расходы на проведение исследования рынка актуальных и востребованных компетенций для персонала исследуемой организации, в т.ч. сбор данных из разных источников, подключение отдельной команды специалистов и прочее.	300
Затраты на обучение и подготовку управленческого персонала, включающее оплату тренингов, семинаров, консультаций у экспертов в области компетенций.	90
Итого:	10640

Затем необходимо вычислить среднегодовую выручку одного работника по формуле 1:

$$\text{Средняя выработка} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Численность работников}}, \quad (1)$$

Взяв данные из таблицы 4 рассчитаем, что она составит 5004,13 тыс. руб. на человека.

Учитывая, что производительность труда работника, прошедшего обучение, повысится, произойдет подъем общего уровня мотивированности сотрудников на предприятии, соответственно можно предположить, что выручка предприятия увеличится минимум на 1%.

По данным из официальной отчетности исследуемой организации, объем выручки до проведения обучения персонала на конец 2022 г. составил 13686297 тыс. руб.

Проведем расчет экономического эффекта после внедрения предложенных действий. Экономический эффект представляет собой разницу между планируемым приростом выручки, вызванного разработанными мероприятиями, и тратами на них (формула 2).

$$\text{Эф} = (\text{ПП} - \text{З}) - \text{Врп}, \quad (2)$$

где Эф - экономический эффект предложенных направлений, тыс. руб.;

ПП – прогнозный показатель выручки после внедрения разработанных мероприятий, тыс. руб.;

З – затраты на разработку и внедрение мероприятий, тыс. руб.;

Врп – выручка организации от реализации своей деятельности за последний отчетный период, тыс. руб.

Прогнозный показатель выручки формируется и вычисляется по следующей формуле 3:

$$\text{ПП} = \text{Врп} + \left(\text{Врп} \times \frac{\text{ППв}}{100} \right), \quad (3)$$

где ПП - планируемый показатель выручки от реализации после планируемых действий, тыс. руб.;

Врп - выручка организации от реализации за последний отчетный период, тыс. руб.;

ППв – прогнозируемый прирост выручки после внедрения мероприятий, выраженный в %.

На основе полученных данных, вычислим прогнозируемый показатель выручки по итогам проделанной работы для исследуемого экономического субъекта по формуле (3):

$$\text{ПП} = 13686297 + \left(13686297 \times \frac{1}{100}\right) = 13823159,97 \text{ тыс. руб.}$$

На основе ранее полученных данных, вычислим общий экономический эффект от разработанных мероприятий по формуле (2):

$$\text{Эф} = (13823159,97 - 10260) - 13686297 = 126602,97 \text{ тыс. руб.}$$

По формуле 1 вычислим изменившуюся среднюю выработку, с учетом увеличения штата предприятия на 0,5%.

$$\text{Средняя выработка} = \frac{13823159,97}{2735 + 14} = 5028,43$$

Из проведенного расчета видно, что даже незначительное изменение эффекта от проведенного мероприятия по обучению персонала увеличился прогнозный показатель выручки, увеличилась средняя выработка предприятия. Таким образом экономический эффект составил 126602,97 тыс. руб., что показывает экономическую эффективность обучения персонала.

Но также, помимо этого, необходимо помнить, что в организации должен присутствовать штатный сотрудник, занимающийся коучингом, так как необходимо отслеживать динамику изменений в процессе обучения и после него.

После сопоставления затрат можно сделать вывод о том какую бизнес-модель стоит внедрять в организации и тем не менее, по косвенным признакам, можно судить о том, что передача обучения коучингу на аутсорсинг будет выгодней и менее ресурсозатратно.

По окончании процесса обучения необходимо провести опросы сотрудников о результативности мероприятий, так как обратная связь может помочь в оценке применения полученных знаний.

Также общая динамика производительности и прибыльности предприятия покажет, насколько удачным было внедрение аутсорсингового

обучения и насколько в дальнейшем имеет смысл продолжать подобного рода обучения и стоит ли расширить программы обучения.

Но экономическая эффективность далеко не самое главное в процессе передачи на аутсорсинг любого бизнес-процесса, касающегося обучения и развития персонала, так как на первом месте стоит сам персонал предприятия. Его мотивированность, увлеченность, лояльность компании поможет сохранить людские ресурсы предприятия, так как давно уже нет той «очереди за забором», к которой привыкли апеллировать руководители в спорах с работниками. К сожалению, наша страна входит в такой момент своего развития, когда нехватка персонала начинает стоять очень остро, так как в девяностые годы произошло снижение рождаемости и соответственно остро стоит проблема нехватки квалифицированного трудоспособного населения. Также внесла свои коррективы специальная военная операция, куда направлена экономически активная часть населения.

При этом нельзя забывать о том, что молодое поколение или как его сейчас принято называть «поколение Z», не стремится к получению профессиональных качеств и компетенций, так как они ориентируются на другие ценности и цели. Новое поколение, выросшее в эпоху цифровых технологий, часто отдает свое предпочтение свободному времени, самовыражению и личностному развитию, нежели традиционным карьерным лестницам и работе на производствах.

Поэтому важно помнить, что в текущих реалиях социальная эффективность – значит гораздо больше, чем экономическая в вопросах работы с персоналом.

Заключение

В ходе написания бакалаврской работы было проведено исследование на тему «Совершенствование развития персонала организации на основе аутсорсинга», была проведена оценка экономических показателей организации ООО «Тольяттикаучук», приведены теоретические основы по вопросам аутсорсинга.

Проанализировав актуальность аутсорсинга, я пришел к выводу, что каждая организация в современном мире, должна передавать свои не основные бизнес-процессы или функции на аутсорсинг, так как это помогает в современном бизнесе повысить свои компетенции на основных направлениях деятельности, будь то банально передача наполнения сайта сторонней организации или, например, более глобально – передача производственной цепочки. Главное применение аутсорсинга должно положительно влиять на организацию в целом, сохранять ее ликвидность на рынке и помогать развивать основные бизнес-процессы, за счет снижения затрат.

Несмотря на значимость данного исследования, передача процессов на аутсорсинг может столкнуться с проблемами оценки экономической эффективности, так как иногда существует слишком много разнообразных факторов, влияющих на проведение этой оценки. Тем не менее надо стремиться учитывать всевозможные влияния, потому как без должной оценки сложно обеспечить правильность подобранной методологии. Тем не менее опять же, можно обратиться к организации, имеющей большой опыт в оценках подобного рода и это может стать отправной точкой внедрения аутсорсинга в организации.

Лично я считаю, что данное исследование помогло мне понять глубже понятие аутсорсинга и связать аутсорсинг с развитием персонала организации. Ведь персонал – это самая важная часть любой организации и стремление повышать квалификацию и мотивированность это основная задача любого руководителя. Мотивированность персонала позволяет сохранять количество сотрудников, уменьшать текучесть кадров, позволяет готовить персонал как для горизонтальных, так и для вертикальных перемещений.

Таким образом внедрение в обучение персонала аутсорсингового решения обучения коучингу поможет предприятию сохранить мотивированность сотрудников, повысить лояльность к организации, увеличить приверженность к корпоративной культуре, а, следовательно, и повысить привлекательность предприятия, что поможет укомплектовать штат и выйти на новый уровень.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса [текст]. ООО «Издательство Питер», 2019.
2. Вудкок Н. Маркетинг взаимодействия с потребителем [текст]. Фаир-Пресс, 2002
3. Гниденко И.Г., Соколовская С.А., Информационные технологии в бизнесе [текст]. Москва, 2015
4. Котляров И.Д., Алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга в нефтегазовой отрасли [текст], 2019, с. 33-38
5. Марр, Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, Москва. Издательство МГУ [текст], 2019. с. 528
6. Электронный ресурс: www.tatneft.ru [текст] (дата обращения 17.09.2024)
7. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособие /И.В. Доронина; Рос. акад. государственный службы при Президенте Рос. Федерации. Сиб. акад. государственный службы.- Новосибирск, 2013.- 79 с.
8. Иванова А.А. Аутсорсинг в системе управления персоналом / А.А. Иванова // Аспирант. — 2021. — № 1(58). — С. 117–120.
9. Плаксин Д.А. Анализ развития аутсорсинга в России: проблемы и перспективы / Д.А. Плаксин, И.Д. Разин // Отходы и ресурсы. — 2023. — Т 10. — №1. — URL: <https://resources.today/PDF/21ECOR123.pdf>. — DOI: 10.15862/21ECOR123. (дата обращения: 19.09.2024).
10. Одегов Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. - М.: Юрайт, 2023.
11. Моисеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н.К. Моисеева. - М.: Инфра-М, Финансы и статистика, 2021.
12. Грот А. В. Роль аутсорсинга в компаниях после пандемии 2020 /А. В. Грот // Инновации. Наука. Образование. - 2021. - № 41. - С. 107-112

13. Иванова А. А. Аутсорсинг в системе управления персоналом / А. А. Иванова // Аспирант. - 2021. - № 1. - С. 117-120.
14. Фальченко О.Д., Юрченко К.П. Инновации и риск менеджмент в международном бизнесе. – Екатеринбург, УрГЭУ, учебное пособие, 2023.
15. Брюхова О.Ю. Развитие персонала: курс лекций, Екатеринбург, 2023.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, ИНФРА-М, 2023
17. Электронный ресурс https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885/b7a101407f255264739e2c7c984fb1594fe5100b/ [текст] (дата обращения 15.09.2024)
18. Галкина Т.Д. Коучинг как инновационный стиль управления персоналом. Общество, экономика, управление, 2019.
19. Гапонова Н.С., Сафронова К. О. Особенности применения корпоративных систем дистанционного обучения: теоретические и методологические аспекты. Нижний Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2021. 105 с.
20. Колобов А.В., Игумнов Е.М., Наумов Д.Н. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании //Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т.11, №3. с. 57-59.
21. Кучина Е.В., Просвирина И.И., Лясковская Е.А., Яковлев Ю.В. Эффективность труда персонала промышленных предприятий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. Т. 17 № 2. С. 109-119.
22. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». М.: Инфра-М, 2019. 568 с.
23. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Москва: ИНФРА-М, 2019. 524 с.

24. Парслоу Э. Коучинг и наставничество. Практические метода обучения и развития /Библос, 2021. 440 с.

25. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов/ Юрайт, 2022

Приложение А

Организационное развитие



Обучение и развитие

Одна из основных обязанностей руководителя это развитие подчиненных:

1. Новых сотрудников - в рамках адаптации в должности/предприятии
2. Опытных сотрудников с целью дальнейшей ротации на вертикальные или горизонтальные позиции (управленческие и профессиональные компетенции)
3. Всех сотрудников подразделения - развитие профессиональных компетенций с целью совершенствования практических навыков и умений для повышения эффективности.



Постановка целей в области развития осуществляется по **SMART**, и должна быть направлена на конкретность, измеримость, достижимость, уместность и точность по времени

Сотрудники предприятия **сертифицированы как внутренние тренеры** и проводят обучающие мероприятия по:

- ✓ Охране труда,
- ✓ Бережливому производству,
- ✓ Стандарту работы руководителя.


<p>Инструменты развития сотрудников:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальный план развития 2. Управленческие Мастерские 3. Один день с руководителем 4. Кросс-функциональные стажировки 5. Обратное наставничество 6. ТОП-40 7. День HR 8. Конкурс проф. мастерства 9. Конкурс «Лучший наставник» 10. Участие в Молодежном комитете 	<p>Дистанционное обучение:</p> <p><i>Корпоративный портал Мирополис</i> (https://edu.tatneft.ru/mira/) Дистанционные курсы, вебинары</p> <p><i>Корпоративная библиотека My book</i> (https://mybook.ru/) Профессиональная литература, книги по управлению и лидерству доступны в электронном и аудио- форматах</p>	<p>Зона для развития может быть определена с помощью корпоративной матрицы компетенций</p> <div style="text-align: center;">  <p>Матрица компетенций</p> </div>
---	---	---

Рисунок А.1 - Организационное развитие



Обратная связь и взаимодействие с сотрудниками

Обратная связь (ОС) – инструмент, направленный на повышение эффективности сотрудника или подразделения в целом при помощи поощрения правильного поведения или корректировки неправильного.

Типовые ситуации, когда требуется предоставление ОС:

- есть вновь принятый сотрудник – для адаптации и подготовки к самостоятельной работе;
- требуется корректировка действий сотрудника, есть ошибки в работе;
- нужно похвалить сотрудника за конкретные действия;
- другим подразделениям в рамках кросс-функциональной ОС.

Примеры ОС: оценка качества работы сотрудника, анкета NPS, оценка КВК (оценка ключевых внутренних клиентов)

Пример, когда нужно запрашивать ОС.

В рамках проведенной ежемесячной, ежеквартальной и ежегодной оценки персонала, руководитель должен предоставить обратную связь по итогам выставленной оценки. Если руководитель не предоставляет Обратную связь сотрудникам по результатам оценки, то сотрудники могут запросить ОС у руководителя самостоятельно.

Беседа по эффективности - это обсуждение с сотрудниками подразделения текущих результатов работы, успехов, проблем, рисков и возможностей для улучшения процессов в подразделении

Беседу по эффективности необходимо проводить регулярно при обсуждении показателей работы подразделения

Рисунок А.2 - Организационное развитие

Продолжение Приложения А



Материальная мотивация работников



Рисунок А.3 - Организационное развитие

Продолжение Приложения А



Нематериальная мотивация работников

Социальные льготы, гарантии и компенсации

- в связи с собственной свадьбой; - в связи с рождением ребенка
- женщинам в отпуске по уходу за ребенком (с 1,5 до 3-х л.), многодетным семьям, работникам имеющим детей-инвалидов, одиноким матерям, вдовам, вдовцам
- к юбилейным датам: • мужчинам – к 50,60-летию; • женщинам – к 50,55-летию
- компенсация стоимости содержания ребенка в детских садах
- компенсация к отпуску работнику, состоящему в профсоюзе
- на похороны члена семьи, работника предприятия

Путевки

- Путевки на санаторно-курортное лечение:**- для сотрудников;
- для сотрудников с детьми от 4 до 16 лет включительно при совместном проживании;
- для членов семьи (супруг (а), дети старше 16 лет) при совместном проживании
- Путевки в детские оздоровительные лагеря:** для детей сотрудников от 7 до 15 лет включительно
- Путевка тура выходного дня:** для сотрудников

ПОУ – план организационных улучшений

ПОУ- это документ с перечнем мероприятий, направленных на улучшение социальной ситуации и производственной культуры предприятия, составленный на основе результатов ежегодного социологического исследования сотрудников и порученной обратной связи в процессе текущей деятельности.

Корпоративные мероприятия

Праздники:

- День рождения предприятия; День Химика / Нефтяника; Новый год

Спортивные и культурные мероприятия:

- Спартакиада; Лыжня; Большой теннис; Легкоатлетический кросс; Сдача норм ГТО;
- КВН; билеты в театр, кино, на спидвей, каток, хоккей Family Day;

Детские: День знаний; Новогодняя елка

Детские подарки

- Ранец первоклассника, Новогодний подарок

Награды

Отраслевые: к Дню Химика; к Дню рождения предприятия

Корпоративные: к Дню Химика / Нефтяника; к Дню рождения предприятия; к Новому году (знак, почетная грамота, благодарность, занесение на галерею Почета, успех года)

Региональные: к Дню Химика; к Дню рождения предприятия

Рисунок А.4 - Организационное развитие