

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Развитие персонала организации на примере ООО
«Телеконттакт»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 541 группы

направления (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Емелиной Светланы Витальевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

дата, подпись

Н.В. Кочерягина

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020 год

Введение

В современных условиях стремительно развивается бизнес и растет конкуренция. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников, поэтому проблема развития и обучения персонала актуальна для многих организаций. Введение инновационных технологий в современном обществе приводит к потребности регулярного совершенствования уровня профессиональных компетенций работников, в том числе повышения квалификации. Причем, это полезно и компании в целом, и трудовому коллективу, так как запросы к эффективности и качеству персонала растут в связи с интенсивными изменениями в технологиях.

Развитие персонала – это важная предпосылка эффективной деятельности организации любой сферы деятельности. Постоянный технический прогресс, тенденции к глобализации и информатизации заставляют непрерывно совершенствоваться, так как в таких условиях происходит быстрое устаревание навыков и умений работников.¹

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом. Интеллектуальный и трудовой потенциал персонала и организации выступает основным нематериальным активом экономики, существенным конкурентным преимуществом организации и ее персонала, средством достижения успешных социально-экономических показателей деятельности предприятия и результатов труда сотрудников. На сегодняшний день работодатели осознают необходимость развития персонала с целью обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия.

Цель данной работы – разработать рекомендации по совершенствованию развития персонала ООО «Телеконтакт».

¹ Хойна, М.Н. Развитие персонала – компонент развития организации [Текст] / М.Н. Хойна // Современные технологии управления персоналом Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. – 2018. - С. 521-524.

Для достижения поставленной цели необходимо последовательно решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты развития персонала организации;
- провести организационно - экономический анализ ООО «Телеконтакт»;
- изучить методы и технологии развития персонала ООО «Телеконтакт»;
- произвести оценку эффективности развития персонала ООО «Телеконтакт»;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию развития персонала ООО «Телеконтакт» и оценить их экономическую эффективность.

Предметом исследования являются организационно-управленческие и экономические отношения, складывающиеся в процессе развития персонала в ООО «Телеконтакт».

Объектом исследования является развитие персонала ООО «Телеконтакт».

Теоретическую и методологическую базу данного исследования составили труды отечественных и зарубежных учёных: Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, Р.Р. Байтасова, В.Р. Веснина, С.Н. Капустина, М. Армстронга, В.М. Масловой, И.Б. Дураковой, В.А. Петренко, В.В. Тонгуш, В.В. Пехтеревой, Г.И. Коноплевой, М.Н. Хойна.

В данных работах отражены различные теоретические аспекты развития персонала, рассмотрены методы и технологии развития персонала, предложены эффективные методики развития персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Основное содержание работы

В первой главе данной работы были рассмотрены теоретические аспекты развития персонала, в результате изучения основ развития персонала было дано определение данного понятия. Отечественный исследователь Базаров Т. Ю. утверждает, что развитие персонала является обязательным условием эффективного функционирования любой организации: поскольку с каждым

годом все больше инноваций и технических нововведений используется в хозяйственных процессах, а профессиональные знания и умения работников постепенно морально устаревают.

Для исследования в качестве объекта была взята организация ООО «Телеконттакт», с полным фирменным названием - Общество с Ограниченной Ответственностью "Телеконттакт". Данная организация представляет собой аутсорсинговый call-центр, основная цель которого заключается в получении прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы ее участников. По данным исследования рынка аутсорсинговых call-центров «Телеконттакт» занимает первое место среди российских call-центров с показателем – 31%, в то время как самый низкий показатель приходится на «ТМ Веер» - всего 20%. У ООО «Телеконттакт» множество заказчиков, среди них: ПАО «Сбербанк», Яндекс, Ozon, Tele2, АО «Райффайзенбанк», ООО «Маркет-плейс Беру» и т.д.

В процессе исследования были рассмотрены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности с 2016-2019 гг. ООО «Телеконттакт», которые включают в себя выручку, себестоимость продаж, валовую прибыль и т.п., так же была составлена таблица данных показателей.

Таблица 1 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Телеконттакт»

№	Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1.	Выручка, тыс. руб.	1062138	1067551	1009701	1336212
2.	Себестоимость продаж, тыс. руб.	1009296	978216	890934	1103922
3.	Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	52842	89335	118767	232290
4.	Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0
6.	Управленческие расходы, тыс. руб.	54138	52777	86254	139245
7.	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-1296	36558	32 513	93045
8.	Прочие доходы, тыс. руб.	27667	7320	48 169	18956
9.	Прочие расходы, тыс. руб.	6397	13889	54314	56223
10.	Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	2638	9066	5 443	19143
11.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	18464	24382	21812	-12855

Из представленных данных можно сделать вывод о том, что за последний год выручка организации ООО «Телеконтакт» выросла на 327 млн. рублей, а прибыль упала на 35 млн. рублей. Так же было выяснено, что с каждым годом численность персонала растет - в 2014 году численность составляла 838, а уже в 2019 за счет расширения одной из площадок, численность возросла до 1203. На основе среднесписочной численности была рассчитана текучесть кадров. В 2014 году коэффициент текучести составил 25,8 %, объясняется данный коэффициент тем, что в организации работает много студентов, которые устраиваются на подработку в компанию летом. В 2019 году коэффициент значительно ниже - 17,5%.

Для полного составления характеристики организации, была изучена организационная структура управления ООО «Телеконтакт». На сегодняшний день организационная структура является матричной, она представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществляется непосредственным руководителем площадки. Организация выполнения проектов осуществляется руководителями проектов. Эта структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — руководителю площадки, с другой стороны — заказчику проекта. Структура ООО «Телеконтакт» представлена на рисунке 1.

Минусом данной структуры является то, что сотрудники компании подчиняются двум руководителям, в данном случае это руководитель площадки и заказчик проекта. Как показало исследование организационной структуры компании ООО «Телеконтакт» на рисунке 1, развитием персонала организации занимается отдел по развитию персонала. Данный отдел является самостоятельным структурным подразделением компании и подчиняется непосредственно руководителю площадки. Отдел возглавляет старший менеджер по развитию персонала, в его подчинении находится два менеджера, которые занимаются ведением и развитием сотрудников отдельных проектов, закрепленными за каждым из них. Сотрудники данного отдела уделяют

большое внимание, совершенствованию системы развития с помощью методов и технологий развития.

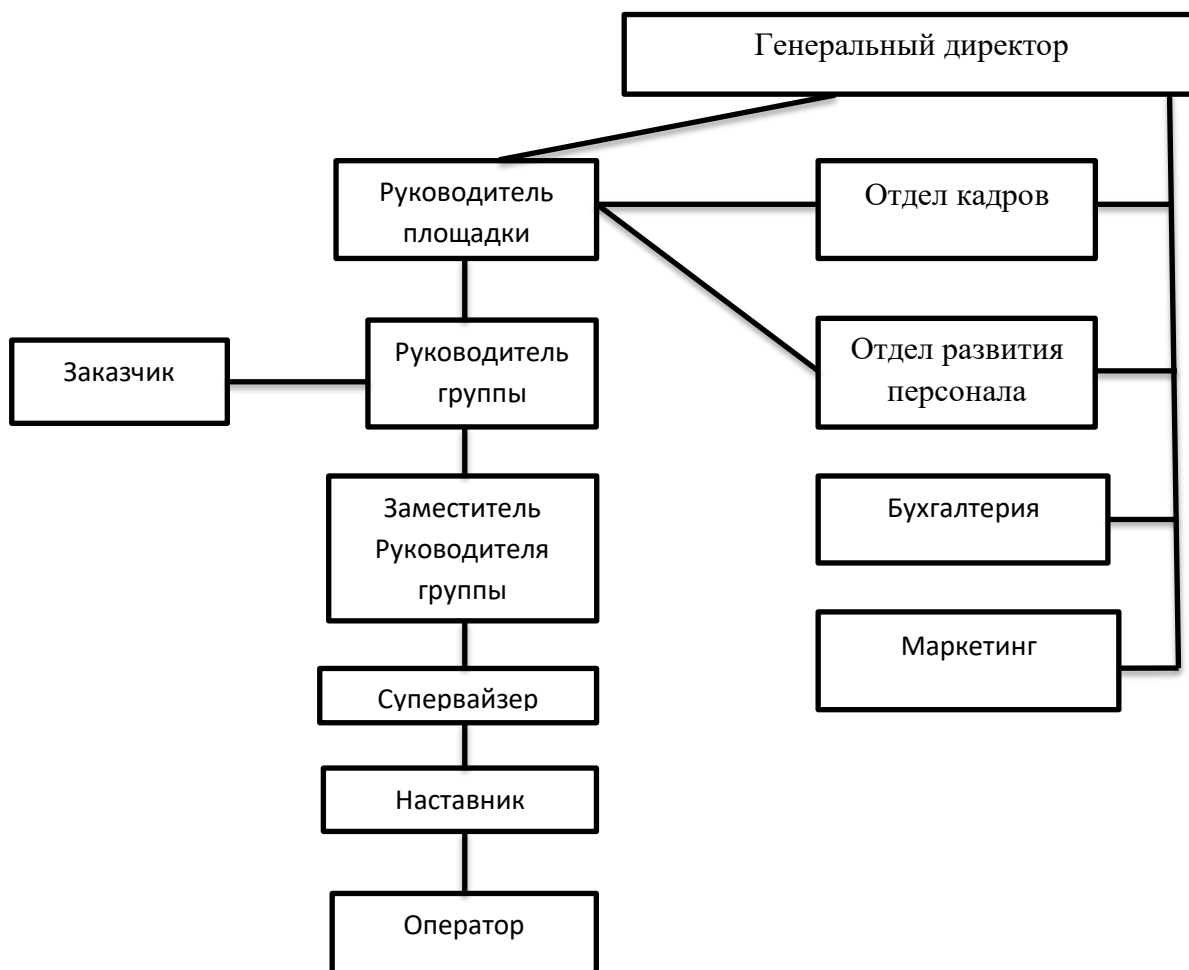


Рисунок 1 - Матричная организационная структура управления ООО «Телеконтакт»

В процессе анализа развития персонала организации ООО «Телеконтакт», было выявлено, что основным методом развития персонала организации ООО «Телеконтакт» является наставничество. Наставник – опытный сотрудник, который работает на проекте и знает все тонкости работы, принцип построения диалога с клиентами, оказывает эмоциональную и профессиональную поддержку новым сотрудникам, помогаем им адаптироваться в компании. Как правило, наставник закрепляется за работником на определенный срок, обычно он составляет 1,5 месяца – все зависит от степени готовности нового сотрудника работать самостоятельно. Количество наставников с каждым годом

увеличивается, если в 2014 г. было 7%, то уже в 2019 г. увеличилось до 27%, а это значит, что компания, как и ее сотрудники, заинтересованы в карьерном продвижении.

Далее была рассмотрена технология развития персонала компании, которая состоит из: адаптации персонала, управления служебно-профессиональным продвижением и карьерой, а так же кадрового резерва. Служба адаптации персонала в ООО «Телеконтакт» не выступает как самостоятельное структурное подразделение, а входит в состав службы развития персонала, где менеджеры анализируют и составляют программу адаптации. Для каждого проекта строится своя система адаптации с данными этапами, которые направлены на обеспечение быстрого вхождения в должность, устранение количества ошибок при вхождении в должность, формирования позитивного образа компании и лояльности к ней и оценка потенциала сотрудника во время обучения.

Следующей технологией развития персонала в ООО «Телеконтакт» является управление служебно-профессиональным продвижением и карьерой. Спустя три месяца работы и успешного выполнения плана, сотруднику предлагают программу карьерного роста. В компанию на начальную должность принимают сотрудников в качестве оператора, далее проводится обучение в зависимости от склонности и пожеланий к дальнейшей своей работе. Следует отметить, что компания проводит два раза в год дополнительный набор, о чем заранее уведомляет всех сотрудников компании. Каждый желающий может заполнить специальную заявку, отдать ее своему руководителю или напрямую МРП. Специальная комиссия проводит интервью, где сотрудник отвечает на вопросы, с целью выявления лояльности к компании, мотивации достижения руководящей должности, знаний и навыков, способностей к руководству. После МРП дает обратную связь сотруднику, и в случае положительного решения со стороны комиссии, назначает дату обучения.

Последней технологией развития персонала в компании рассмотрим кадровый резерв. Кадровый резерв – это сотрудники компании, обладающие

потенциалом развития и планируемые на горизонтальные и вертикальные перемещения на вышестоящие должности. Ответственность за формирование кадрового резерва и его использование закреплены за МРП, начальником отдела кадров и руководителем площадки. Формирование и развитие кадрового резерва требует определенных расходов, в которые включены расходы для привлечения кандидатов с помощью рекламы в СМИ, премиальные отчисления наставникам за курирование новых специалистов и оплата труда МРП и налоговых отчислений. Расходы формирования и использования кадрового резерва ООО «Телеконттакт» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Расходы формирования и использования кадрового резерва ООО «Телеконттакт»

Статья расходов	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Реклама в СМИ, социальных сетях и пр., тыс. руб.	19	23,7	27,9	29
Премиальные отчисления наставникам, тыс. руб.	145	151,1	158,3	163
Дополнительные выплаты МРП и обучающимся сотрудникам, тыс. руб.	312,2	325,5	353,8	368,1
Налоговые отчисления, тыс. руб.	137,16	142,98	153,63	159,33
Итого, тыс. руб.:	613,36	643,28	693,63	719,43

С каждым годом объем расходов на развитие кадрового резерва растет, за счет необходимости пополнения кадрового состава специалистов - компания растет, а вместе с ней растет количество рабочих мест. В 2016 году сумма затрат на кадровый резерв составляла 652,36 тыс. рублей, а в 2019 составила 749,43 тыс. рублей.

Обучение персонала играет важную роль в организации, так как именно в процессе обучения на рабочем месте сотрудники получают необходимый уровень компетентности, знаний и навыков для результативной работы. Обучение в ООО «Телеконттакт» проводится как для руководителей, супервайзеров и наставников, так и для новых сотрудников, только что

пришедших в организацию. Отдел развития персонала тщательно планирует, формирует и контролирует процесс обучения своих сотрудников. Было выявлено, что с каждым годом количество обученных сотрудников увеличивается, в 2016 году было обучено 149 человек, а в 2019 году – 266 человек.

В процессе обучения МРП организации предпочитают такие методы как видео-уроки, обучение действием, кейс-обучение, ролевая игра, поведенческое моделирование, тренинг, дистанционное и модульное обучение. Самым распространенным методом, которым пользуются МРП и руководители для обучения персонала в компании, является тренинг. Для наставников, супервайзеров и руководителей групп имеется отдельная внутрифирменная программа «EVA.ТЕЛЕКОНТАКТ», которая является платформой дистанционного обучения персонала. EVA состоит из отдельных курсов, объединенных в методику для решения конкретных задач. После того, как комиссия назначила сотруднику обучение, он приходит в специально оборудованную аудиторию, ему выдают логин и пароль, под которым он заходит в программу EVA.

На основе проведенного анализа, были выявлены следующие проблемы:

- в организации нет ротации персонала, которая позволит более рационально использовать кадровый резерв, повысит эффективность и позволит планировать профессиональное развитие сотрудников компании;
- отсутствие коучинга, помогающий усилить качества и способности сотрудника для достижения необходимых результатов;
- не реализован метод ротации кадров и технология коучинга;
- не сформирован кадровый резерв для новой площадки ООО «Телеконтакт».

Для решения указанных проблем был предложен комплекс мероприятий, позволяющий устранить указанные недостатки. В частности было предложено ввести такие мероприятия как: ротация, коучинг, проект по созданию

дополнительного кадрового резерва «Золотой кадровый резерв», ввести в программу обучения методы Shadowing и Secondment .

Для введения ротации необходимо организовать систему перемещений только обученных сотрудников в подразделениях компании, то есть между площадками находящимися в Саратове и Энгельсе. Данная система будет происходить по инициативе руководителя площадки и МРП, так и по инициативе самого сотрудника. План-график ротации кадров будет составляться лично руководителем площадки, в плане будут указаны следующие пункты: в какое подразделение будет направлен сотрудник и на какой срок, должность, проект, где имеет постоянное место работы и т.п. Ротацию легко ввести в организацию, так как она не будет требовать дополнительных финансовых затрат, а с помощью эффективной адаптации, работникам будет проще освоиться на новой площадке.

Коучинг поможет руководителям максимально раскрыть ресурсы и потенциал своих сотрудников, помочь им самореализоваться и достичь поставленных целей, улучшит качество управления и развития персонала ООО «Телеконтакт». Предложенный метод требует затрат для введения в штат коуч-специалиста в сумме 390 тыс. рублей в год.

Как было выявлено, в организации планируется расширение, посредством открытия новой площадки в Саратове, для этого в августе необходимо открыть дополнительный набор в резерв компании. Для его расширения был предложен проект под названием «Золотой кадровый резерв» сроком на три месяца. По проекту всего обучающихся в кадровый резерв планируется 82 человека, в том числе на оператора - 42 человека и на вышестоящую должность – 25 человек. Премияльные выплаты за три месяца реализации проекта с учетом налоговых отчислений составили – 743,1 тыс. рублей, а сумма дополнительных расходов – 15 тыс. рублей - за 3 месяца сумма на рекламу увеличилась на 5 тыс. рублей. В итоге финансовые затраты данного мероприятия составили 758,1 тыс. рублей.

Введение метода обучения – Shadowing позволит наблюдать за процессом деятельности, изучать функционал должности, выполнять самостоятельно

нетрудные задания. Метод можно ввести в систему обучения супервайзеров, руководителей групп и прочих руководящих должностей, как практическую часть обучения. В процессе такой практики сотрудник будет более подробно представлять свои обязанности, при вхождении в должность снизится уровень критических ошибок, ускорится процесс адаптации. Для введения данного метода МРП и руководителю необходимо составить график прикреплений сотрудника к специалисту.

При введении метода Secondment на время своего обучения сотрудник переходит в другое подразделение компании. Это позволит снизить текучку кадров, значительно уменьшить количество межличностных конфликтов, улучшить коммуникации между сотрудниками площадок, повысить лояльность к компании и увеличить количество предложенных проектов и идей. Для введения данного метода МРП и руководителю необходимо составить план-график обучения.

Далее было проведено экономическое обоснование предложенных мероприятий. Было выявлено, что по экспертным данным ротация увеличит прибыль организации на 9-11% ², в ООО «Телекомтакт» в 2019 году прибыль организации составила 93045 тыс. рублей, т.е. уменьшилась на 35 млн. рублей. Таким образом, при расчете условно экономического эффекта от предложенного метода в виде роста прибыли можно сделать вывод, что метод эффективен для повышения прибыли, т.к. компания не несет финансовых затрат на внедрение ротации персонала. Ротация персонала эффективна, начиная с 1% прироста к прибыли, который составил 930,45 тыс. рублей, при наивысшем показателе 11% прирост составил 10 235 тыс. рублей.

При внедрении коучинга производительность труда персонала возрастает на 53%, сумма финансовых затрат составила 390 тыс. рублей. На основе статистических данных был произведен расчет данных. Как показали расчеты

² Звягинцева О.С. Формирование системы ротации персонала в организации [Текст] / О.С. Звягинцева, Л.И. Черникова, Д.С. Кенина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2017. - № 131. - С. 990-1002.

мероприятие по внедрению корпоративного коучинга эффективно, при затратах на введение в штат коучинг специалиста и оплаты налога – 390 тыс. рублей, производительность труда увеличится на 588,68, а эффективность составит 1,5

На основе проведенного ранее анализа кадрового резерва, представленного в таблице 1, сумма затрат за 2019 год составила 719,43 тыс. рублей, а сумма введения проекта «Золотой кадровый резерв» сроком на три месяца составит 758,1 тыс. рублей. Следует отметить, что по прогнозам МРП при открытии новой площадки прибыль ООО «Телеконтакт» уменьшится на 2,08%, в связи с этим сумма потери составит 1935,34 тыс. руб. Данное мероприятие позволит компании в сжатые сроки сформировать необходимый резерв для перенаправления его на новую площадку. Сотрудники будут обучены и подготовлены к занимаемой должности, а это значит, что прибыль организации останется прежней без каких либо потерь.

Для оценки эффективности предложенных методов обучения - Shadowing и Secondment была использована специальная анкета, где сотрудники компании самостоятельно оценили эффективность предложенного метода. Далее на основе ответов, МРП подсчитывает баллы и результативность. На основе заполненной анкеты сотрудником компании, был сделан расчет результативности метода. При расчете получился показатель равный 7, а это означает, что предложенные методы обучения - Shadowing и Secondment эффективны для внедрения в компанию.

Таким образом, расчеты показали, что все предлагаемые мероприятия по совершенствованию развития персонала экономически эффективны и затраты на их проведение окупятся. Следует так же отметить, что с помощью данных мероприятий, значительно ускорится процесс кадровых перемещений, максимально раскроется потенциал работников и возрастет их трудовая активность. Внедрением данных мероприятий будет заниматься непосредственно отдел по развитию персонала под контролем руководителя площадки.

Заключение

Развитие персонала – необходимая часть развития организации для роста производительности труда, организационной эффективности, развития компетенций, необходимых навыков и знаний. Эффективная система развития персонала позволяет организации постоянно накапливать и развивать человеческий потенциал.

В теоритической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены понятие, цели и задачи развития персонала, а так же методы и технологии развития персонала. Так как обучение персонала тесно связано с его развитием, было рассмотрено понятие обучения, виды и его методы.

Проведенное исследование в аналитической части работы показало, что ООО «Телеконттакт» - это крупная аутсорсинговая компания имеющая множество заказчиков, таких как Сбербанк, Яндекс, Ozon, Tele2 и т.д. В 2019 году выручка организации выросла на 327 млн. рублей, а прибыль упала на 35 млн. рублей. С каждым годом численность персонала компании растет - в 2019 году за счет расширения одной из площадок, численность составила 1203 чел., большую часть которой составляет молодой, перспективный, высококвалифицированный коллектив. Следует отметить, что организационная структура компании ООО «Телеконттакт» является матричной, где сотрудники подчиняются не только руководителю площадки, но и заказчикам проектов. Развитием персонала организации занимается специальный самостоятельный отдел по развитию персонала, который возглавляет старший менеджер по развитию персонала.

В ООО «Телеконттакт» менеджеры и руководители уделяют пристальное внимание развитию своего персонала, считая это вложением в перспективное будущее компании и необходимой мерой для профессионального и личностного роста сотрудников. Исследование развития персонала показало, что отдел развития персонала исследуемой организации пользуется методом наставничества и технологиями развития: адаптацией, управлением карьеры и кадровым резервом. Особое внимание уделено обучению персонала, как только

что пришедших сотрудников, так и на вышестоящие должности. Отдел развития персонала пользуется различными методами обучения, такими как: видео-уроки, кейс-обучение, тренинги, обучение действием, модульное обучение и т.д. Так же для обучения на вышестоящие должности была разработана специальная платформа EVA.TELECONTACT, основной задачей которой является обучить сотрудников определенным навыкам.

В ходе анализа развития персонала ООО «Телеконттакт» были выявлены проблемы: отсутствие ротации персонала, коучинга, повышения квалификации для руководящих должностей, не разработан кадровый резерв для новой площадки, а так же многие новые методы обучения в компании не реализованы для более эффективного прохождения обучения сотрудниками. В практической части работы был предложен комплекс мероприятий, позволяющий устранить указанные недостатки. В частности было предложено ввести такие мероприятия как: ротация, коучинг, проект по созданию дополнительного кадрового резерва «Золотой кадровый резерв», ввести в программу обучения методы Shadowing и Secondment .

Данные мероприятия направлены на увеличение прибыли организации и производительности труда сотрудников, уменьшение текучести кадров, усовершенствования знаний и навыков, изменение качественного состава персонала, улучшения коммуникации сотрудников между площадками и создания дополнительного кадрового резерва для перенаправления его на новую площадку. Как показал расчет экономической эффективности любой выбранный метод для реализации в ООО «Телеконттакт» будет эффективен для развития персонала, так как он либо не требует финансовых затрат, либо при затратах полностью экономически эффективен.

Подводя итог выполненной работы можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий на совершенствование развития персонала и деятельности ООО «Телеконттакт», целесообразно и экономически выгодно.