

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)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

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

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение эффективности использования труда персонала на основе развития его компетенций

Студент

А.А. Сергейко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, Л.Л. Кифа

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Кириллова

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

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Сергейко Алина Александровна.

Тема работы: «Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Кифа Людмила Леонидовна.

Цель исследования – повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций.

Объект исследования – ООО «Флорист», основным видом деятельности организации является оптовая торговля оптовая цветами и растениями.

Предмет исследования – компетенции персонала исследуемого предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 23 источников. Общий объем работы, без приложений, 47 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 5, рисунков – 10.

## **Abstract**

The title of the graduation work is "Improving the efficiency of personnel labor service based on the development of their competencies".

The graduation work consists of an explanatory note on 46 pages, introduction, including 10 figures, 5 tables, the list of 23 references including 5 foreign sources.

The aim of the research is to improve the efficiency of personnel based on the development of their competencies.

The object of the graduation work is LLC "Florist", the main activity of which is the wholesale of flowers and plants.

The subject of the graduation work is the competence of the personnel at the enterprise.

The methods of the graduation work are factor analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of results, deduction.

The graduation work describes in detail development of the company personnel based on competency development models.

The graduation work can be divided into several logically connected parts which are theoretical foundations of a competence-based approach in staff management of an organization; description of the company and an analysis of the personnel at LLC "Florist"; measures to improve methods for the development of personnel competencies.

The results of the analysis and the proposed measures will help the organization to solve the problems.

## Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические основы компетентного подхода в управлении персоналом организации .....	4
1.1 Понятие, виды и структура компетенций.....	4
1.2 Портфель компетенций в процессе обучения и развития персонала организации .....	7
2 Характеристика предприятия и анализ персонала ООО «Флорист».....	19
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Флорист» .....	19
2.2 Анализ и оценка компетенций персонала ООО «Флорист» .....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию методов развития компетенций персонала ООО «Флорист» .....	33
3.1 Разработка модели компетенций персонала ООО «Флорист».....	33
3.2 Разработка обучающих мероприятий и программ обучения персонала ООО «Флорист».....	36
Заключение .....	43
Список используемых источников.....	45

## Введение

В нынешних условиях современной экономики на квалификацию персонала обращают большое влияние и предъявляют серьезные требования. Квалифицированный сотрудник способен обеспечить рост объемов продаж, а, следовательно, выручки и прибыли. Также такие сотрудники, обладающими необходимыми знаниями, навыками и умениями, способны решать более сложные задачи. Это является одним из факторов формирования конкурентного преимущества перед другими организациями.

Целью бакалаврской работы является повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций.

Чтобы достигнуть эту цель, необходимо выполнить поставленные задачи:

- изучить теоретические основы методов компетентностного подхода в управлении персоналом организации;
- провести организационно-экономическую характеристику организации;
- проанализировать основные технико-экономические показатели предприятия;
- провести анализ и оценку компетенций персонала ООО «Флорист»;
- разработать модель компетенции персонала ООО «Флорист»;
- разработать рекомендации по совершенствованию методов развития компетенций персонала ООО «Флорист»;
- рассчитать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано следующее предприятие: ООО «Флорист». Предметом исследования в работе выступают компетенции персонала исследуемого предприятия.

# **1 Теоретические основы компетентностного подхода в управлении персоналом организации**

## **1.1 Понятие, виды и структура компетенций**

В нынешних условиях современной экономики на квалификацию персонала обращают большое влияние и предъявляют серьезные требования. Квалифицированный сотрудник способен обеспечить рост объемов продаж, а, следовательно, выручки и прибыли. Также такие сотрудники, обладающими необходимыми знаниями, навыками и умениями, способны решать более сложные задачи. Это является одним из факторов формирования конкурентного преимущества перед другими организациями [12].

Рассмотрим, что представляет из себя понятие «компетенция». Термин происходит от латинского слова «competere», что означает соответствовать, подходить, добиваться. Компетенция – это личностная способность работника решать определенные профессиональные задачи. Вторым определением являются требования, предъявляемые к качествам сотрудника.

Впервые данный термин был введен в 1959 году. После этого Д. Макклелланд разработал методику оценки управления персонала на основе компетенций. На базе этой методики в последствии был разработан Ассесмент-центр. До сих пор он является одним из методов, который применяют и по сей день [14].

Компетентностный подход развивался на базе становления концепций человеческого капитала. Многие ученые развивали данную тему.

Например, Г. Каннак утверждал о необходимости развития у сотрудника каждой из компетенций. Он считал, что это способствует повышению личной конкурентоспособности. Он дал определение «компетенции фирмы». Оно заключалось в совокупности всех знаний,

умений и навыков персонала организации в целом за определенный период времени [18].

Позже в 1985 году М. Бомзенатом была предложена еще одна модель компетенций. Она была основана на том, что выделялась коммуникационная подсистема совместно с подсистемой знаний, умений и навыков. Он утверждал, что при выполнении своих функциональных обязанностей, сотрудник должен придерживаться определённой модели поведения, а также иметь навык построения конструктивного диалога и передачи достоверной информации в пределах своих функций [4].

«Американский психолог, внесший значительный вклад в развитие компетентностного подхода Дж. Равен определил компетентность, как специфичную способность, необходимую для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области, и включающую узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия» [2].

Еще один подход к понятию компетентности определяется стандартом ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению». Там она представлена как выраженная способность применять свои знания и навыки.

«В.А. Демин характеризует компетентность как «уровень умений личности, отражающий степень соответствия определенной компетенции и 9 позволяющий действовать конструктивно в изменяющихся социальных условиях»» [7].

Рассмотрев несколько определений понятия «компетенция», можно сделать вывод, что компетенция – это способность субъекта действовать адекватно, сообразно условиям ситуации, причем в направлении получения имеющих определенную ценность результатов [5].

Перейдем к рассмотрению подходов определения компетенций.

Первый подход. Он заключается в способности сотрудника действовать по заданным организацией стандартам и правилам, то есть он должен

обладать необходимыми знаниями, умениями и навыками чтобы реализовывать заданные функции [9].

Второй подход. Он заключается в личностных характеристиках сотрудника. С помощью них он должен достигать поставленных целей и добиваться результатов. Благодаря такому личностному подходу возможно спрогнозировать реакцию сотрудника на различные рабочие ситуации.

Опираясь на вышеизложенные определения и подходы, можно сказать, что компетенцией является совокупность личностных и профессиональных характеристик, которые образуют определенную модель поведения сотрудника, способствующую выполнению рабочих задач в определенный момент времени [10].

Перейдем к рассмотрению видов компетенций. Каждым предприятием определен свой уникальный набор компетенций к той или иной должности. Этот набор зависит от целей организации, видов деятельности и различных других факторов. Поэтому различные виды компетенций определили в 4 группы:

- управленческие компетенции;
- корпоративные компетенции;
- коммуникативные компетенции;
- профессионально-технические компетенции.

Рассмотрим подробно каждый из видов компетенций.

Управленческие компетенции. Данный вид компетенций определяется действиями руководства при принятии управленческих решений и взаимодействии с подчиненными. Сюда можно отнести планирование, организация, лидерство, стратегическое мышление и т.д.

Корпоративные компетенции. Эти компетенции отражают стандарты поведения в организации, традиции, ценности, корпоративную философию. Сюда можно отнести, например, работу в команде [20].

Коммуникативные компетенции. Данный вид компетенций определяется поведением сотрудника в процессе внутренних и внешних



коммуникаций. Сюда можно отнести ведение переговоров, межличностное понимание и т.д.

Профессионально-технические компетенции заключаются в знаниях, умениях и навыках для конкретной должности.

Помимо этого, любая организация может сформировать собственную систему корпоративных компетенций. Но следует помнить, что эти компетенции должны быть связаны со стратегией организации, ее задачами. Они должны быть актуальны в определенный момент времени, должны быть мобильными [8].

При оценке уровня владения сотрудником различными компетенциями возникает возможность в разработке и реализации определенных мероприятий, направленных на повышение человеческих ресурсов до определенного уровня. Компания, которая стремится повышать потенциал своих работников, должна заботиться о создании возможностей для повышения квалификации сотрудников. Также системный подход способен повысить производительность труда [3].

Подводя итог первого параграфа можно сделать вывод, что компетенция включает в себя систему личностных и профессиональных умений и навыков, которые образуют определенную модель поведения сотрудника. При разработке портфеля компетенций организации за основу берется структура компетенций, которая имеет множество элементов.

## **1.2 Портфель компетенций в процессе обучения и развития персонала организации**

Как было выяснено ранее, любая организация не может функционировать без персонала. Достижение поставленных результатов компании напрямую зависит от вклада сотрудников предприятия. Несмотря на то, что сотрудники являются неотъемлемой частью компании, этот ресурс носит специфичный характер. Сотрудникам свойственны такие черты, как:

самоорганизация, самообучение, саморазвитие, свобода выбора и т.д. Использование трудовых ресурсов организации является процессом потребления трудовых способностей, знаний и опыта персонала для достижения целей предприятия [23].

Рассмотрим, в чем отличие понятий «управление персоналом» и «использование персонала». Управление персоналом – понятие более широкое, она включает в себя «использование персонала». Оба эти определения связаны между собой понятием «жизненный цикл персонала» на предприятии. На рисунке 1 представлена схема этапов жизненного цикла персонала на предприятии.

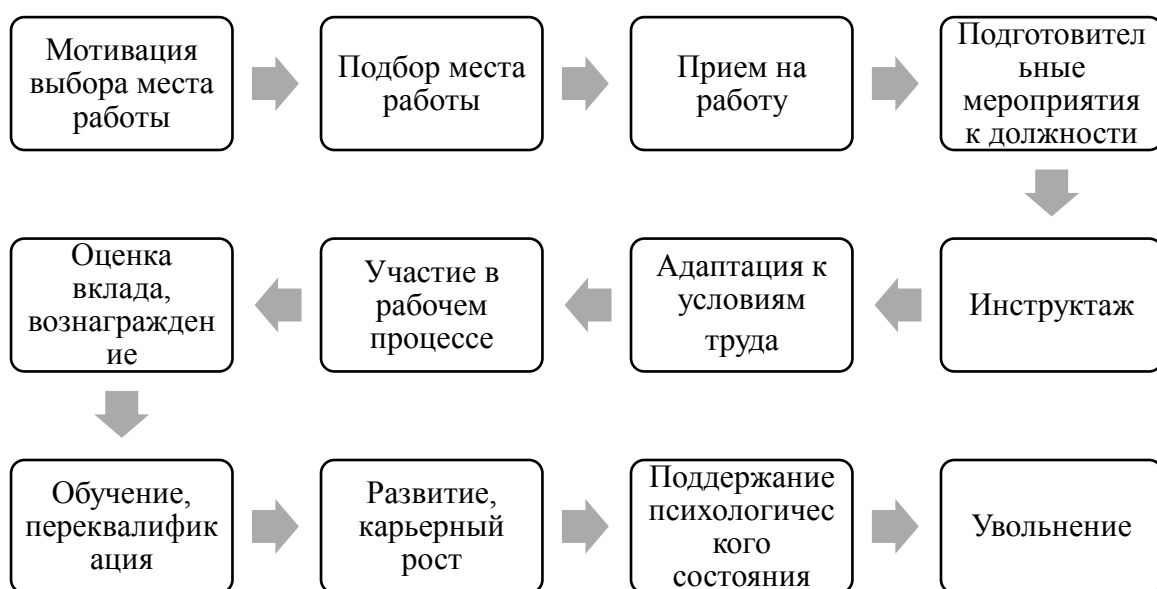


Рисунок 1 – Этапы жизненного цикла персонала

Во время прохождения жизненного цикла, предприятие использует персонал чтобы осуществить свои виды деятельности. Использование персонала также связано с кадровым планированием, которое включает в себя несколько этапов.

Первый этап – анализ кадрового состава. Он заключается в анализе персонала и делении его на категории, например, по гендерному признаку, возрастному признаку, стажу работы и др. На этом этапе важно также провести анализ на соответствие закрытия функций и определения излишков сотрудников [16].

Второй этап – анализ потребностей в кадровом составе. На этом этапе определяются незакрытые трудовые функции и вакансии. Здесь происходит отслеживание изменений кадрового состава и выявление потребности в рабочей силе на перспективу.

Третий этап – разработка мероприятий по удовлетворению потребностей. На этом этапе осуществляется планирование перевода настоящих планов и целей компании в объективные потребности в квалифицированных работниках [7].

Планирование и определение требований к сотрудникам следует проводить параллельно. Требования помогут грамотно распределить обязанности каждого сотрудника, объединить их в группы, что в дальнейшем способствует изменению структуры организации. Одним из основных элементов в управлении персоналом является оценка квалификации сотрудников. Результаты такой оценки помогут в дальнейшем принять правильные решения в части подбора, повышения, пересмотре условий оплаты труда, зачисления в кадровый резерв. К задачам оценки квалификации сотрудников относят выявление соответствия работника и занимаемой им должности, организация системы оплаты труда, мотивация работников к саморазвитию, разработка индивидуальных планов развития и планирование карьеры. Все перечисленные требования к квалификации работников необходимы для того, чтобы на предприятии сформировать кадровый резерв. Отдел управления персоналом организации должен постоянно заниматься вопросом кадрового резерва. Это способствует более тщательному отбору сотрудников и даст возможность предъявлять им повышенные требования [15].

В настоящих условиях, недостаточно использовать только единый тарифно-квалификационный справочник компетенций. Свое место занимают профессиональные стандарты, в которых отражены профессиональные знания, умения и навыки. Опираясь на эти стандарты, каждая организация может разработать собственную модель компетенций под каждую должность и сформировать их в портфель компетенций [21].

Как правило, оптимальным значением считается набор из 8-12 компетенций в портфеле. Он должен содержать стандарты к поведению сотрудника. Портфель компетенций должен быть релевантным. Это значит, что все сотрудники должны следовать индикаторам поведения, требованиям для качественного выполнения профессиональных задач.

Рассмотрим критерии портфеля компетенций. Основными из них являются:

- соответствие миссии и целям компании;
- быть полезным для всех категорий сотрудников;
- быть четко структурированным, понятным, справедливым, недвусмысленным и политкорректным [6].

Потребность в подборе персонала с определенными требованиями возникает у каждой компании. Поэтому, требуется сформировать компетентностный образ работника. Если, например, основными являются профессиональные навыки, то тогда следует ставить профессиональные компетенции на первый план.

Рассмотрим задачи, которые способно решить внедрение компетентностного портфеля.

Первая задача – это формирование корпоративной культуры, которая соответствует стратегии и целям организации. Это такой инструмент, который позволяет объединить сотрудников для достижения общей цели. Она способна стимулировать инициативу каждого работника, а также поднимать командный дух. Компетенции являются важной частью личностной картины человека. По ним можно определить его поведение в

той или иной ситуации, возникающей в процессе работы. Портфель компетенций способен определить соответствие такого поведения [1].

Вторая задача – подбор кандидатов на основе портфеля компетенций. Важной задачей отдела управления персоналом организации является удовлетворение потребностей организации в персонале. Задача является непростой, так как требуется определить перечень компетенций к претендентам на вакантную должность, найти этих претендентов, оценить и отобрать оптимального кандидата на эту должность. Сотруднику кадровой службы требуется определить, сможет ли претендент выполнять заданные функции. Применение портфеля компетенций способствует наличию четких требований и критериев. Появляется способность адекватно сравнить кандидатов между собой, а также повысит вероятность привлечения кандидатов, удовлетворяющих заданные требования.

Третья задача – проведение оценки персонала, основываясь на портфеле компетенций. Компетентностный подход формирует на предприятии мотивационную среду, а также обеспечивает развитие потенциала сотрудников. Все это способствует росту производительности труда, что положительно сказывается на уровне рентабельности. В управлении персоналом предприятия, компетентностный подход занимает центральное место, развивая человеческий потенциал сотрудников. Взаимосвязь всей системы управления персоналом возникает путем внедрения в организации портфеля компетенций [11].

Четвертая задача – обучение и развитие персонала. Выше было сказано, что ценность сотрудника организации зависит от уровня его компетентности. Каждого сотрудника необходимо развивать, совершенствовать его сильные стороны и наращивать компетентность. На каждом этапе реализации карьеры сотрудника, необходимо психологическое сопровождение развития персонала. Обеспечивая развитие сильных сторон сотрудника, можно добиться максимальной отдачи в работе и достижения профессиональных карьерных высот [13].

Пятая задача – применение портфеля компетенций при установлении оплаты труда, определение эффективности деятельности сотрудника. Применение компетентного подхода позволит понять уровень развития сотрудника, провести объективную оценку деятельности. Это позволит установить возможность грейдинга и проводить стимулирующие мероприятия в виде поощрений и карьерного роста. При правильном построении системы оценки компетенций сотрудников высока вероятность получения адекватного механизма вознаграждения и стимулирования.

Шестая задача – планирование персонала на краткосрочную и долгосрочную перспективу, осуществление прогноза. Компетентный подход способен структурировать работу по анализу кадрового состава. Он поможет определить, что должен пройти сотрудник, чтобы его навыки и умения соответствовали следующему шагу. Планирование позволит эффективно распределить функциональные обязанности и впоследствии сгруппировать их по назначению [15].

В настоящее время существует ряд нормативно-правовых актов, которые регулируют процесс аттестации персонала бюджетных организаций. В частности, последним считается Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, утвержденный приказом Минобрнауки России от 24.03.2010 № 209[14]. Все это указывает на актуальность вопросов оценки соответствия персонала занимаемым должностям [17].

Аттестация имеет целью рациональность размещения работников, эффективность использования их знаний, умений, навыков. Результаты аттестации позволяют руководителю организации принимать решение относительно [16]:

- повышения или понижения квалификационных категорий работников;
- повышения или понижения должностных окладов работников организации;

- определения вознаграждений;
- повышения квалификации;
- приобретения новых специальностей.

Аттестация позволяет повышать как мотивацию отдельных сотрудников, так и эффективность деятельности организации в целом. Однако аттестация характеризуется определенными особенностями, целями проведения, этапами, которые важно знать и учитывать в процессе ее подготовки и проведения. Иначе процесс аттестации становится весьма формальным, и организация теряет те возможности, которые могла бы получить, проводя эффективную аттестацию.

Результаты, полученные в процессе аттестации, могут выступать мотивом к изменению поведения сотрудников организации. Положительные результаты будут способствовать улучшению результатов деятельности в 79-90% случаев и повышению самооценки, тогда как негативные результаты аттестации вызывают неуверенность работников, ухудшают эффективность труда [21].

В настоящее время непрерывно растут требования к качеству выполняемой работниками работы, поэтому рост внимания к процессу аттестации оправдан. За счет этого руководители организаций делают попытки к улучшению внутреннего климата в организации и гармонизации работы организации при неблагоприятных условиях экономики [19].

Также аттестация предусматривает и оценку проблем организации аттестированными работниками, то есть, аттестация может выступать в качестве обратной связи от работников организации. Важно чтобы работники выражали свое мнение, которое необходимо учесть руководству организации. В процессе подготовки к аттестации сотрудники должны иметь возможность понять условия карьерного роста, ведь понимание своих перспектив выступает мотивом к повышению эффективности деятельности.

Цель аттестации также заключается в формировании объективного, четко выраженного образа по отношению к производительности и

способностям сотрудников организации. Этот процесс выступает основой при принятии персональных или кадровых решений, а также способствует эффективному управлению кадрами и выступает предпосылкой для развития персонала организации [22].

Аттестация сотрудника проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности в органах принудительного исполнения.

Аттестация сотрудника проводится один раз в четыре года. В случае назначения сотрудника на другую должность в органах принудительного исполнения его аттестация проводится не ранее чем через один год после назначения.

Внеочередная аттестация сотрудников, претендующих на замещение должностей высшего начальствующего состава, проводится по решению Президента Российской Федерации.

Внеочередная аттестация сотрудника проводится:

— при решении вопроса о переводе сотрудника на вышестоящую должность в органах принудительного исполнения;

— при решении вопроса о прекращении сотрудником службы в органах принудительного исполнения в связи с расторжением контракта в соответствии с пунктом 5 части 2 статьи 80 настоящего Федерального закона;

— по предложению уполномоченного руководителя при рассмотрении вопросов: а) о переводе сотрудника на иную должность в органах принудительного исполнения в случае, установленном частью 6 статьи 34 настоящего Федерального закона; б) об увольнении сотрудника со службы в органах принудительного исполнения;

— в случае, если сотрудник не прошел проверку на профессиональную пригодность к действиям в условиях, связанных с применением физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия. До вынесения решения о соответствии замещаемой должности в органах принудительного исполнения сотрудник отстраняется от исполнения



служебных обязанностей, связанных с возможным применением физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия;

— в иных случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации.

— Сотрудники, находившиеся в отпусках по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, проходят аттестацию не ранее чем через один год после выхода из такого отпуска.

Для проведения аттестации сотрудников приказом руководителя органа принудительного исполнения создается аттестационная комиссия, в состав которой в обязательном порядке включаются сотрудники кадрового и правового (юридического) подразделений органа принудительного исполнения, а также иные лица в случаях, предусмотренных нормативными правовыми актами Российской Федерации. В случае необходимости по решению уполномоченного руководителя к работе аттестационной комиссии могут привлекаться с правом совещательного голоса члены общественных советов при федеральном органе принудительного исполнения и его территориальных органах, общественных организаций ветеранов органов принудительного исполнения, а также представители образовательных и научных организаций – специалисты по вопросам деятельности органов принудительного исполнения.

На аттестационную комиссию могут возлагаться иные задачи и функции, предусмотренные настоящим Федеральным законом и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Состав аттестационной комиссии для проведения аттестации сотрудников, замещающих должности в органах принудительного исполнения, исполнение служебных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Аттестационная комиссия формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликта интересов, который мог бы повлиять на рекомендации аттестационной комиссии.

На время аттестации сотрудника, являющегося членом аттестационной комиссии, его членство в этой комиссии приостанавливается.

Аттестация проводится, как правило, в присутствии сотрудника. В случае неявки на аттестацию без уважительных причин сотрудник привлекается к дисциплинарной ответственности, а его аттестация переносится.

При проведении аттестации непосредственный руководитель (начальник) сотрудника подготавливает мотивированный отзыв об исполнении сотрудником своих служебных обязанностей и предложения аттестационной комиссии. С указанным отзывом сотрудник должен быть ознакомлен не менее чем за один рабочий день до проведения аттестации.

Рекомендации аттестационной комиссии принимаются открытым голосованием. Обсуждение и голосование проводятся при наличии не менее двух третей членов аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов членов аттестационной комиссии. При равенстве числа голосов сотрудник признается соответствующим замещаемой должности в органах принудительного исполнения. Рекомендации аттестационной комиссии оформляются протоколом, который подписывается всеми членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в заседании.

По результатам аттестации сотрудника аттестационная комиссия принимает одну из следующих рекомендаций:

- сотрудник соответствует замещаемой должности в органах принудительного исполнения;
- сотрудник соответствует замещаемой должности в органах принудительного исполнения и рекомендуется для назначения на вышестоящую должность в органах принудительного исполнения;

— сотрудник соответствует замещаемой должности в органах принудительного исполнения и рекомендуется для включения в кадровый резерв для замещения вышестоящей должности в органах принудительного исполнения;

— аттестацию сотрудника следует перенести на срок, не превышающий одного года, для устранения недостатков и упущений в служебной деятельности, указанных в отзыве его непосредственного руководителя (начальника), либо для получения сотрудником дополнительного профессионального образования с последующим переводом на иную должность в органах принудительного исполнения или без такового;

— сотрудник не соответствует замещаемой должности в органах принудительного исполнения и подлежит переводу на нижестоящую должность в органах принудительного исполнения;

— сотрудник не соответствует замещаемой должности в органах принудительного исполнения и подлежит увольнению со службы в органах принудительного исполнения.

По результатам аттестации сотрудника аттестационная комиссия может принять рекомендации о его поощрении, а также внести другие предложения.

Рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист сотрудника. Аттестационный лист подписывается председателем и секретарем аттестационной комиссии. Сотрудник знакомится с аттестационным листом под расписку до представления его соответствующему руководителю.

Аттестационный лист сотрудника представляется руководителю федерального органа принудительного исполнения или уполномоченному руководителю, которые с учетом рекомендаций аттестационной комиссии не позднее чем через две недели после проведения аттестации принимают одно из следующих решений:

- о включении сотрудника в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вышестоящей должности в органах принудительного исполнения;
- о соответствии сотрудника замещаемой должности;
- о переносе аттестации сотрудника на срок, не превышающий одного года, для устранения недостатков и упущений в служебной деятельности, указанных в отзыве его непосредственного руководителя (начальника), либо для получения сотрудником дополнительного профессионального образования;
- о переводе сотрудника на вышестоящую или нижестоящую должность в органах принудительного исполнения;
- о расторжении с сотрудником контракта и об увольнении его со службы в органах принудительного исполнения;
- о заключении с сотрудником нового контракта в соответствии с частью 3 статьи 87 настоящего Федерального закона.

Положение об аттестационной комиссии и порядок проведения аттестации сотрудников утверждаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере обеспечения установленного порядка деятельности судов и исполнения судебных актов и актов других органов.

Подводя итог первой главы можно сказать, что в последнее время применение компетентностного подхода все чаще используется в практике. Стоит отметить, что организациям требуется гибкие сотрудники, способные быстро подстраиваться под изменения. Это влияет на формирование портфеля компетенций, который должен соответствовать спросу рынка труда. Портфель компетенций способен эффективно использовать сотрудников с целью достижения стратегических целей организации.

## 2 Характеристика предприятия и анализ персонала ООО «Флорист»

### 2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Флорист»

Объектом исследования бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «Флорист» (ООО «Флорист»), зарегистрированное по адресу г. Тольятти, ул. 70 лет Октября, дом 51А. Основным видом деятельности организации является оптовая торговля оптовая цветами и растениями.

ООО «Флорист» имеет самую распространенную линейно-функциональную структуру управления. Общая численность сотрудников составляет 21 человек. Организационная структура представлена на рисунке 2.

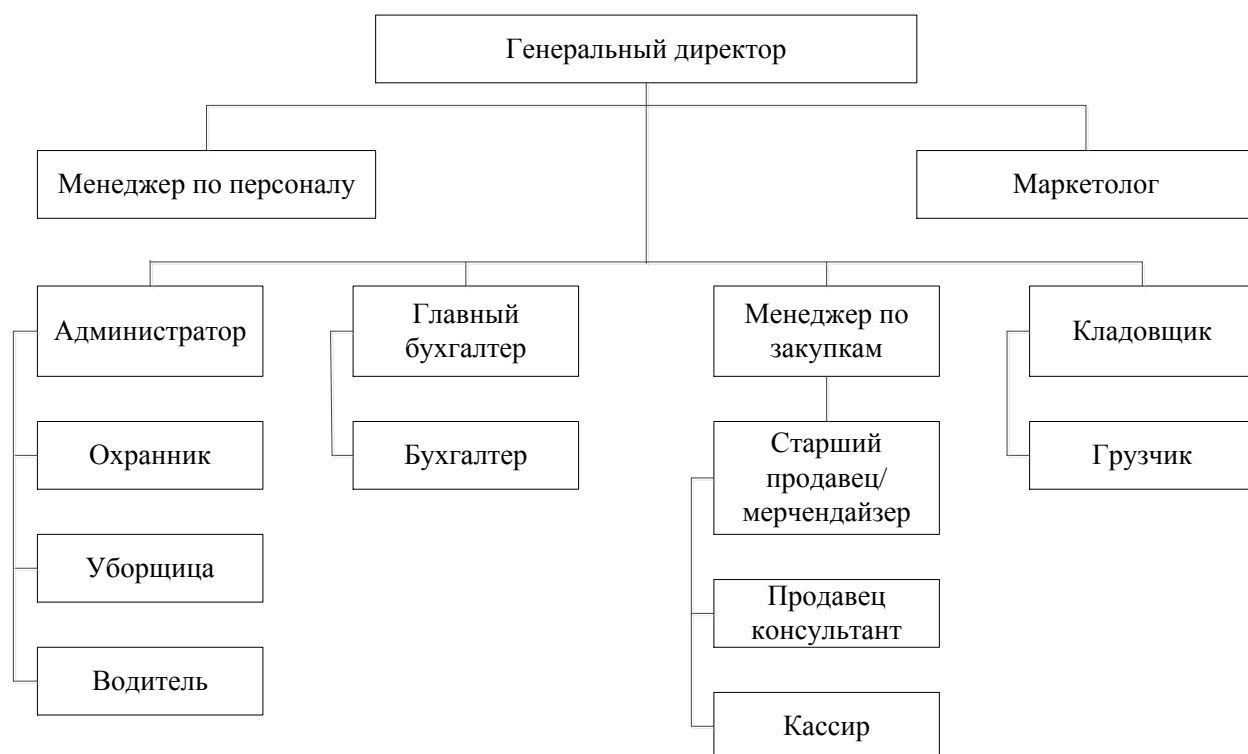


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Флорист»

Данная организационная структура построена на тех задачах, которые направлены на реализацию целей и стратегии организации. На протяжении работы ООО «Флорист» она поддавалась изменениям и развивалась. На данный момент в ней прослеживается четкая последовательность распределения функций. Данная организационная структура утверждена генеральным директором организации.

Генеральный директор является руководителем организации и также является ее учредителем. Руководство осуществляется на основании Устава организации. Генеральный директор полностью несет ответственность за результаты деятельности компании. В его подчинении находятся менеджер по персоналу, маркетолог, главный бухгалтер, менеджер по закупкам, два администратора и два кладовщика.

Менеджер по персоналу и маркетолог не имеют сотрудников в своем подчинении. Менеджер по персоналу занимается поиском и отбором сотрудников в соответствии с требованиями организации. Маркетолог, в свою очередь, занимается изучением рынка и формированием рыночной стратегии.

Главный бухгалтер имеет в своем подчинении бухгалтера. В их обязанности входит ведение финансово-хозяйственного учета предприятия и сдачи отчетности.

Кладовщик имеет в своем подчинении грузчика. Кладовщик занимается приемом продукции, выдачей продукции со склада. Он несет ответственность за сохранность продукции и достоверности ведения ее учета. Грузчик занимается переноской и выгрузкой продукции.

Менеджер по закупкам имеет в своем подчинении старшего продавца (мерчендайзера), двух продавцов-консультантов и двух кассиров. Менеджер по закупкам занимается закупкой продукции у поставщиков с наиболее выгодными для организации условиями. Мерчендайзер занимается контролем наличия ассортимента продукции и ее расположением, а также контролирует актуальность рекламного материала. Продавец-консультант и

кассир находятся непосредственно в торговом зале в рабочее время. Продавец-консультант занимается уходом за растениями, консультирует покупателей и составляет цветочные композиции. Кассир осуществляет денежные операции, ведет учет денежных средств, оформляет отчетную кассовую документацию и занимается инкассацией.

Два администратора имеют в своем подчинении двух охранников, двух уборщиц и двух водителей. В течение смены администратор осуществляет контроль над сохранностью товарно-материальных ценностей, принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, следит за чистотой и порядком помещения, осуществляет контроль над исполнением работниками указаний руководства организации. Охранник несет ответственность за охрану объекта и материальных ценностей, а также осуществляет задержание лиц, нарушающих закон. Уборщицы осуществляют уборку служебных помещений, коридоров, лестниц, санузлов, прилегающей территории. Водители осуществляют доставку товаров до заказчика.

Далее рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Флорист» за 2018-2020 гг. и представим их в таблице 1.

Таблица 1 – Организационно-экономические показатели ООО «Флорист» за 2018-2020 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение (+/-)		Темп прироста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Выручка, тыс. руб.	98 088	74 395	100 129	-23 693	25 743	-24,2	34,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	84 331	67 423	76 753	-16 908	9 330	-20	13,8
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	13 757	6 972	23 376	-6 785	16 449	-49,3	235,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	13 757	6 972	23 376	-6 785	16 449	-49,3	235,3

Продолжение таблицы 1

Чистая прибыль, тыс. руб.	11 978	6 043	21 402	-5 935	15 359	-49,5	254,2
Основные средства, тыс. руб.	1 047	611	211	-1 310	-400	-41,6	-65,5
Оборотные активы, тыс. руб.	1 921	3 447	10 304	1 526	6 857	79,4	198,9
Численность ППП, чел.	18	16	21	-2	5	-11,1	31,3
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	9 765	8 180	10 254	-1 585	2 074	-16,2	25,4
Производительность труда работающего, тыс. руб.	5 449	4 650	4 768	-799	118	-14,7	2,5
Среднегодовая зароботная плата работающего, тыс. руб.	543	511	488	-32	-23	-5,9	-4,5
Фондоотдача, руб./руб.	94	122	474	28	352	29,8	288,5
Оборачиваемость активов, раз	51,1	21,6	9,7	-29,5	-11,9	-57,7	-55,1
Рентабельность продаж, %	14	9,4	23,3	-4,6	13,9	-32,9	147,9
Рентабельность производства, %	16,3	10,3	30,5	-6	20,2	-36,8	196,1
Затраты на рубль выручки, коп.	86	90,6	76,7	4,6	-13,9	5,3	-15,3

Из таблицы видно, что выручка в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 25 743 тыс. руб. (34,6%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизилась на 23 693 тыс. руб. (24,2%). Себестоимость продаж в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, также увеличилась на 9 330 тыс. руб. (13,8%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизилась на 16 908 тыс. руб. (20%). Динамику выручки и себестоимости за исследуемый период представим на рисунке 3.



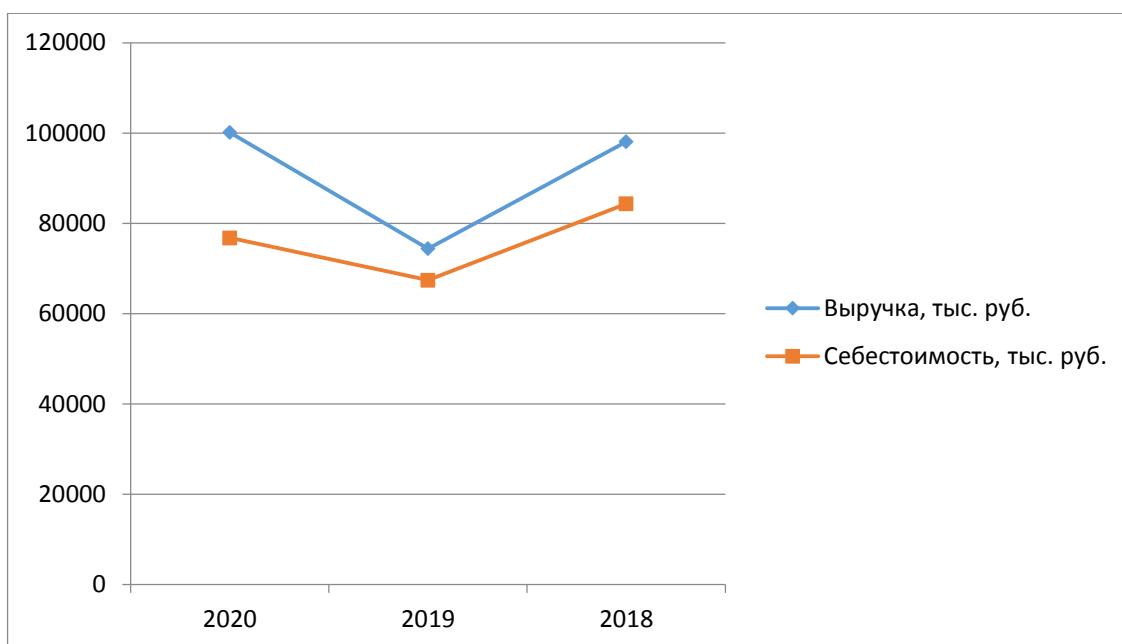


Рисунок 3 – Динамика выручки и себестоимости ООО «Флорист» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Валовая прибыль и прибыль от продаж в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 16 449 тыс. руб. (235,3%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизилась на 6 785 тыс. руб. (49,3%). Чистая прибыль в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 15 395 тыс. руб. (254,2%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизилась на 5 935 тыс. руб. (49,5%). Динамику прибыли от продаж и чистой прибыли за исследуемый период представим на рисунке 4.

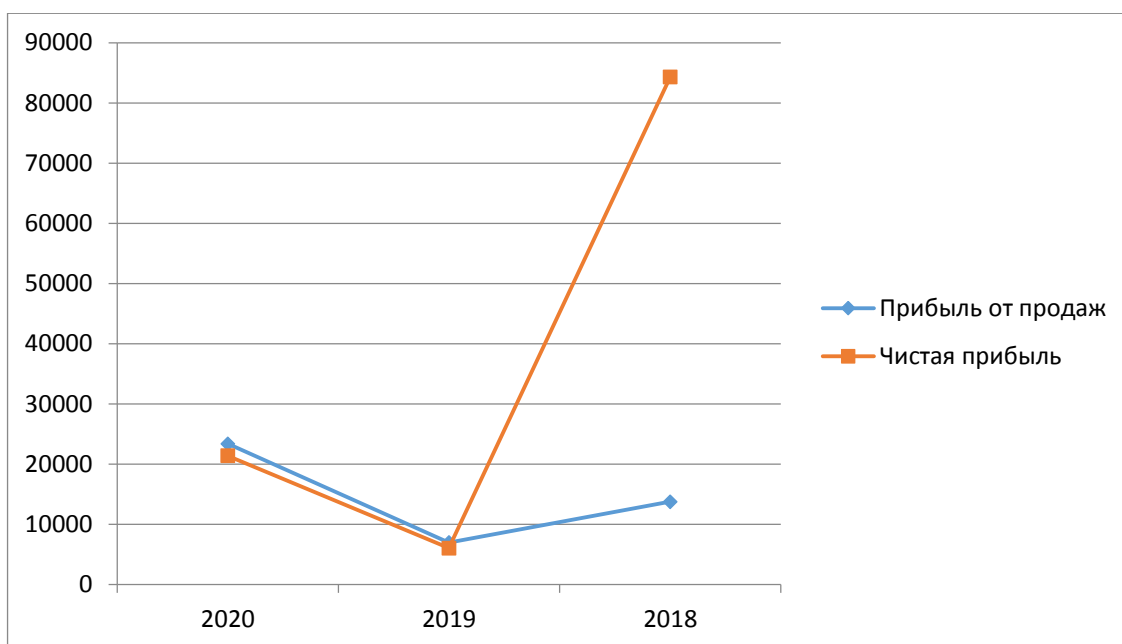


Рисунок 4 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Флорист» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Основные средства в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизились на 400 тыс. руб. (65,5%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 1 310 (41,6%). Оборотные активы в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличились на 6 857 (198,9) тыс. руб., а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 1 526 (79,4%).

Численность промышленно-производственного персонала (ППП) в 2020 году составляла 21 человек, что на 5 больше (31,3%), чем в 2019 году, а в 2019 году численность персонала снизилась на 2 (11,1%) человека, по сравнению с 2018 годом.

Фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала (ППП) в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличился на 2 074 тыс. руб. (25,4%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизился на 21 585 тыс. руб. (16,2%). Производительность труда работающего в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 118 тыс. руб. (2,5%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизилась на 799 тыс. руб. (14,7). Среднегодовая заработная плата работающего в 2020 году, по сравнению с 2019 годом,

снизилась на 23 тыс. руб. (4,5%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 32 (5,9%). Динамику фонда оплаты труда ППП, производительности труда и среднегодовой заработной платы представим на рисунке 5.

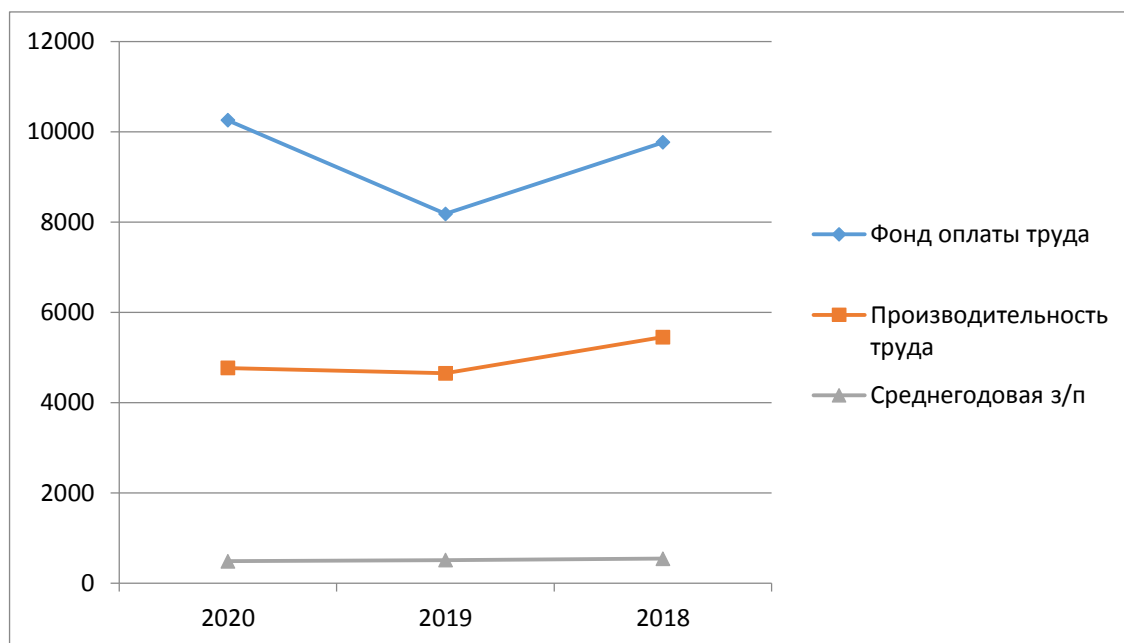


Рисунок 5 – Фонд оплаты труда ППП, производительности труда и среднегодовой заработной платы ООО «Флорист» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Фондоотдача в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 352 руб./руб. (288,5%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 28 руб./руб. (29,8%). Оборачиваемость активов в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизилась на 11,9 раз (55,1%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 29,5 раз (57,7%). Затраты на рубль выручки в 2020 году составили 76,7 руб., что на 13,9 руб. (13,9%) ниже, чем в 2019 году. В 2019 году, по сравнению с 2018 годом, они увеличились на 4,6 руб. (5,3%)

Рентабельность продаж в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 13,9% (147,9%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизилась на 4,6% (32,9%). Рентабельность производства в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличилась на 20,2% (196,1%), а в 2019 году, по

сравнению с 2018 годом, снизилась на 6% (36,8%). Динамику рентабельности продаж и рентабельности производства представим на рисунке 6.

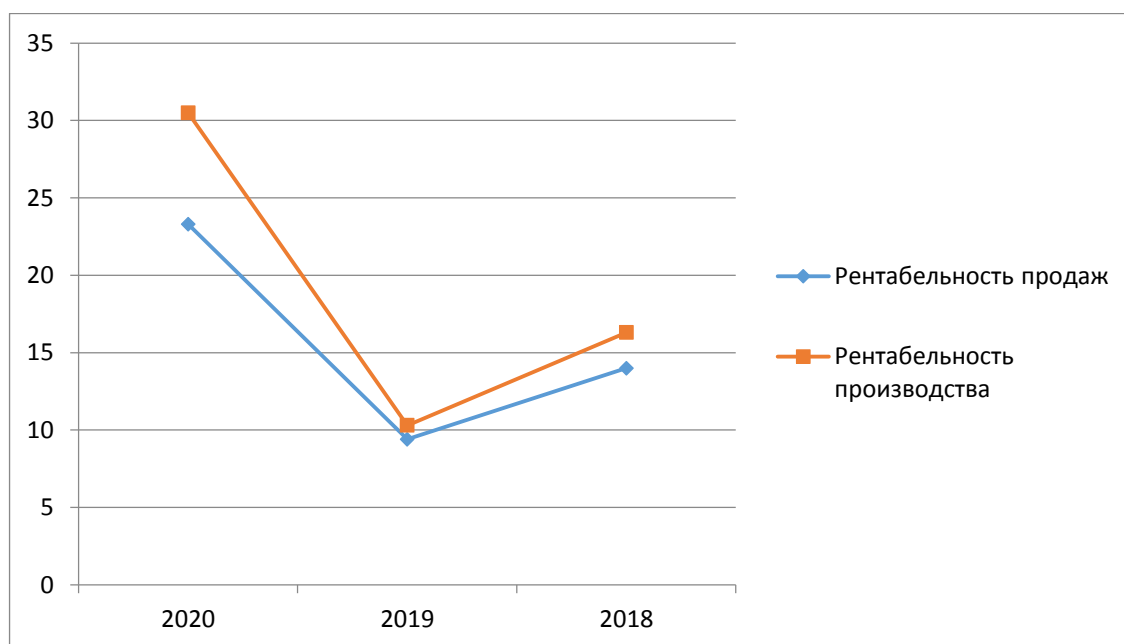


Рисунок 6 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «Флорист» за 2018-2020 гг., %

В целом, можно сказать, что показатели ООО «Флорист» к 2020 году увеличиваются, что положительно сказывается на организации. Далее проведем анализ сотрудников и проанализируем их компетенции.

## 2.2 Анализ и оценка компетенций персонала ООО «Флорист»

После проведенного анализа основных организационно-экономических показателей ООО «Флорист» необходимо провести анализ персонала.

В первую очередь проведем анализ по категориям персонала и представим его в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ персонала ООО «Флорист» по категориям за 2018-2020 гг.

Категория	2020 г., чел.	Доля от общего кол-ва, %	2019 г., чел.	Доля от общего кол-ва, %	2018 г., чел.	Доля от общего кол-ва, %
Генеральный директор	1	4,8	1	6,3	1	5,6
Менеджер по персоналу	1	4,8	-	-	-	-
Маркетолог	1	4,8	-	-	-	-
Администратор	2	9,5	2	12,6	2	11,1
Главный бухгалтер	1	4,8	1	6,3	1	5,6
Бухгалтер	1	4,8	1	6,3	1	5,6
Менеджер по закупкам	1	4,8	1	6,3	1	5,6
Старший продавец/мерчендайзер	1	4,8	-	-	-	-
Продавец-консультант	2	9,5	2	12,6	2	11,1
Кассир	2	9,5	2	12,6	2	11,1
Кладовщик	1	4,8	1	6,3	1	5,6
Грузчик	1	4,8	1	6,3	1	5,6
Охранник	2	9,5	2	12,6	2	11,1
Уборщица	2	9,5	1	6,3	2	11,1
Водитель	2	9,5	1	6,3	2	11,1
Итого	21	100	16	100	18	100

По данным таблицы видно, что структура персонала практически не менялась. К концу исследуемого периода добавились три новые должности: менеджер по персоналу, маркетолог и старший продавец/ мерчендайзер. Данные должности введены для того, чтобы разгрузить администраторов и продавцов-консультантов.

Большое значение для организации играет возраст сотрудников. Представим анализ персонала по возрасту на рисунке 7.

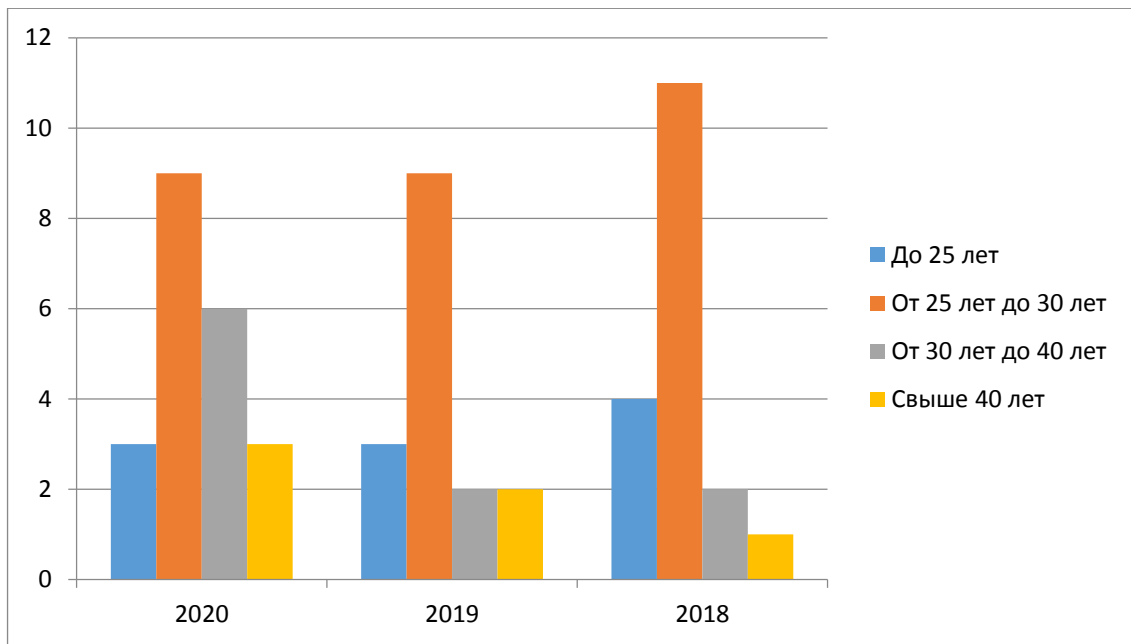


Рисунок 7 – Анализ персонала ООО «Флорист» по возрасту за 2018-2020 гг.

Анализ персонала ООО «Флорист» по возрасту показывает, что в основном на предприятии работают сотрудники в возрасте от 25 лет до 30 лет. На втором месте находится молодежь в возрасте до 25 лет. На последнем месте находятся сотрудники в возрасте свыше 40 лет.

Далее рассмотрим персонал организации с точки зрения стажа работы. Представим анализ персонала по стажу работы в исследуемой организации ООО «Флорист» на рисунке 8.

Данный анализ показал, что в организации преобладают сотрудники, стаж которых от 1 года до 3 лет. Второе место занимают сотрудники со стажем свыше 3 лет. На последнем месте находятся сотрудники со стажем работы до 1 года.

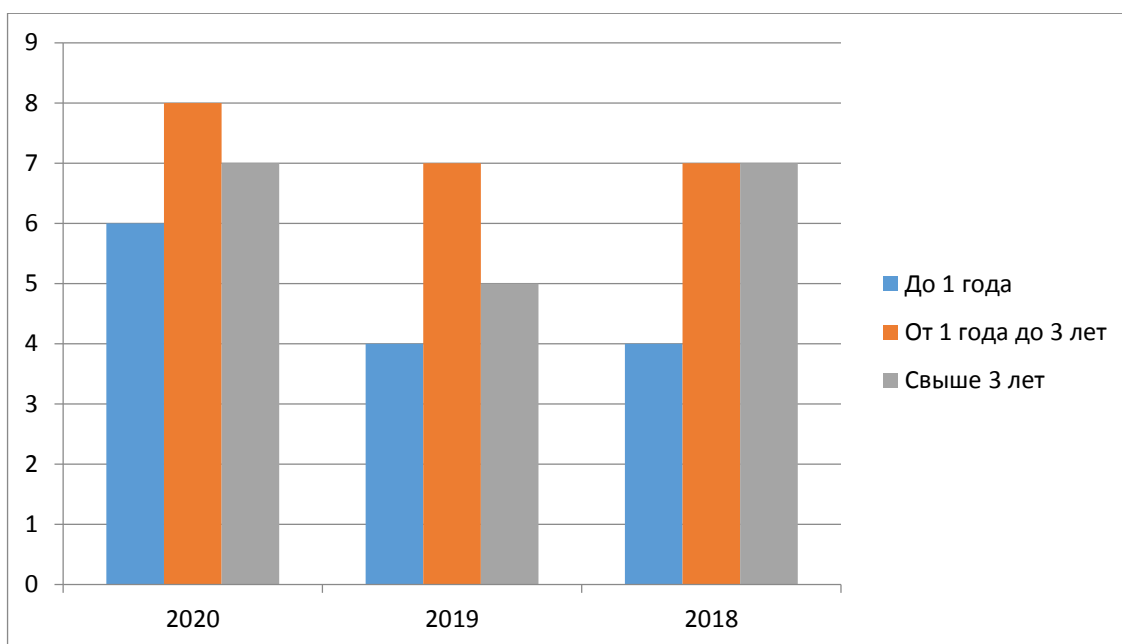


Рисунок 8 – Анализ персонала ООО «Флорист» по стажу работы за 2018-2020 гг.

После анализа сотрудников организации ООО «Флорист» перейдем к оценке компетенций и системы использования сотрудников.

Данная организация является цветочным магазином, поэтому основными сотрудниками являются продавцы-консультанты и администраторы, которые непосредственно работают с клиентами.

Качество выполнения работы напрямую зависит от того, как продавцы-консультанты выполняют свои обязанности. Это зависит от уровня их компетенций, относящихся к данному виду деятельности. Для того, чтобы оценить компетенции используем стандартные методы и процедуры экспертного консультирования. Комплекс методов включает в себя анализ статистических данных и документальных источников, опросы и тестирование сотрудников магазина, а также наблюдение за работой продавцов-консультантов. В рамках исследования были применены количественные и качественные методы экспертного анализа.

Стоит заметить, что руководитель организации не в полной мере удовлетворен результатами работы продавцов-консультантов. По их мнению,

этот факт связан с отсутствием инициативы сотрудников и недостаточной профессиональной подготовкой.

Опираясь на мнение администраторов можно сказать, что продавцы-консультанты имеют высокий уровень профессиональной подготовки, так как знают не только весь представленный ассортимент товара, но и имеют профессиональные навыки по уходу за растениями и составлению цветочных композиций. Однако, у продавцов-консультантов данной организации отсутствует специальная подготовка, необходимая флористам.

В организации ООО «Флорист» была проведена методика проективного интервью в форме опроса, чтобы оценить такие параметры как мотивация к труду, личностные ценности и отношения к работе у продавцов-консультантов. Для анализа были выбраны две самые распространенные модели – STAR и PARLA.

В процессе опроса проективного интервью продавцов-консультантов исследовались такие области, как:

- удовлетворенность сотрудника от работы и от коллектива;
- основные факторы мотивации к труду;
- понимание специфики работы и ценностей;
- отношение к работе и мнение о профессиональной квалификации.

В ходе проведения интервью и наблюдения за работой продавцов-консультантов было выявлено, что самым главным в их работе является создание цветочных букетов и композиций. Сам процесс обслуживания клиентов и продажу они считают второстепенным. Тем самым, 100% опрошенных продавцов-консультантов на вопрос «Наиболее важное направление деятельности организации» ответили «Производство флористической продукции». В сфере обслуживания, такая модель поведения считается неприемлемой и негативно сказывается на результатах работы организации.



Говоря об отношении сотрудников к работе, также 100% ответили на вопрос «Ваше отношение к работе в организации» положительно. Всем нравится и интересно работать в данной организации. В целом, они удовлетворены работой и коллективом магазина.

Также в ходе интервью было выявлено, что 50% сотрудников считают, что их заработная плата не соответствует их вкладу в работу организации.

Также было проведено наблюдение за работой продавцов-консультантов через CASE-интервью. Определялись профессиональные навыки работников, умения и их личные способности. Такое CASE-интервью способствовало выявлению несоответствий между требуемым уровнем компетенций и текущим положением. Это сказывается на успешном выполнении рабочих задач.

К одному из основных профессиональных навыков продавцов-консультантов является умение устанавливать контакт с потребителями. Для того, чтобы освоить данный навык, необходимо обладать хорошо развитыми коммуникативными компетенциями. У опрошенных сотрудников наблюдаются плохо развитый данный навык. В ходе наблюдения за процессом работы, продавцы-консультанты продемонстрировали низкий уровень умения устанавливать контакт с клиентами. Они не смогли выявить потребности покупателей, а также отказывали в помощи при выборе. Половина сотрудников призналась, что во время общения с клиентом испытывает дискомфорт, особенно в случае, когда клиент настроен не очень позитивно. Было отмечено, что продавцы-консультанты готовы вступать в контакт только с теми клиентами, которые подходят под их образ «идеального» покупателя.

Также было выявлено, что продавцы-консультанты не умеют работать с претензиями клиентов. В процессе решения данной проблемы, все сотрудники выбрали неверную модель поведения в конфликтной ситуации. Первым делом продавцы-консультанты начали подвергать сомнению предъявленные претензии, а далее вступали в конфликт и начинали

разбираться с клиентом. Никто из сотрудников не начал с извинения за предоставленную работу. После проведенной беседы с продавцами-консультантами было выявлено, что с конфликтными ситуациями им приходится сталкиваться примерно один раз в неделю. Основными причинами они считают грубость и навязчивость со стороны клиента.

Мнение по поводу успешной работы в области продаж было также одинаковым. Продавцы-консультанты считают, что успешность связана только с личными характеристиками и способностями человека, а наличие профессиональных навыков в данном случае не учитывается.

Результаты оценки компетенций продавцов-консультантов ООО «Флорист» показали, что у сотрудников отсутствуют профессиональные умения и навыки техники и психологии продаж, а также они не владеют профессиональными методами и приемами обслуживания клиентов. Также было выяснено, что у продавцов-консультантов данной организации отсутствует специальная подготовка, необходимая флористам.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию методов развития компетенций персонала ООО «Флорист»**

#### **3.1 Разработка модели компетенций персонала ООО «Флорист»**

Проведенный в рамках второй главы бакалаврской работы анализ помог оценить компетентность сотрудников ООО «Флорист». Было выявлено, что продавцы-консультанты не обладают профессиональными умениями и навыками техники и психологии продаж, а также они не владеют профессиональными методами и приемами обслуживания клиентов. Также было выяснено, что у продавцов-консультантов данной организации отсутствует специальная подготовка, необходимая флористам.

Для того, чтобы определить уровень развития компетенций, необходимых для продавцов-консультантов, сформируем модель компетенций. Для этого необходимо сначала отобрать ключевые необходимые компетенции, а затем сформировать профиль должности продавца-консультанта.

Для оценки определим следующие компетенции: профессиональные, личностные, коммуникативные и общекорпоративные. Для определения уровня развития компетенций, разработаем модель и представим ее на рисунке 9.

В ходе проведенных исследований, руководством и администраторами магазина проведено групповое обсуждение. Рассматривались требования к должности продавца-консультанта и из большого перечня компетенций требовалось определить набор модельных компетенций и описать их индикаторы поведения.

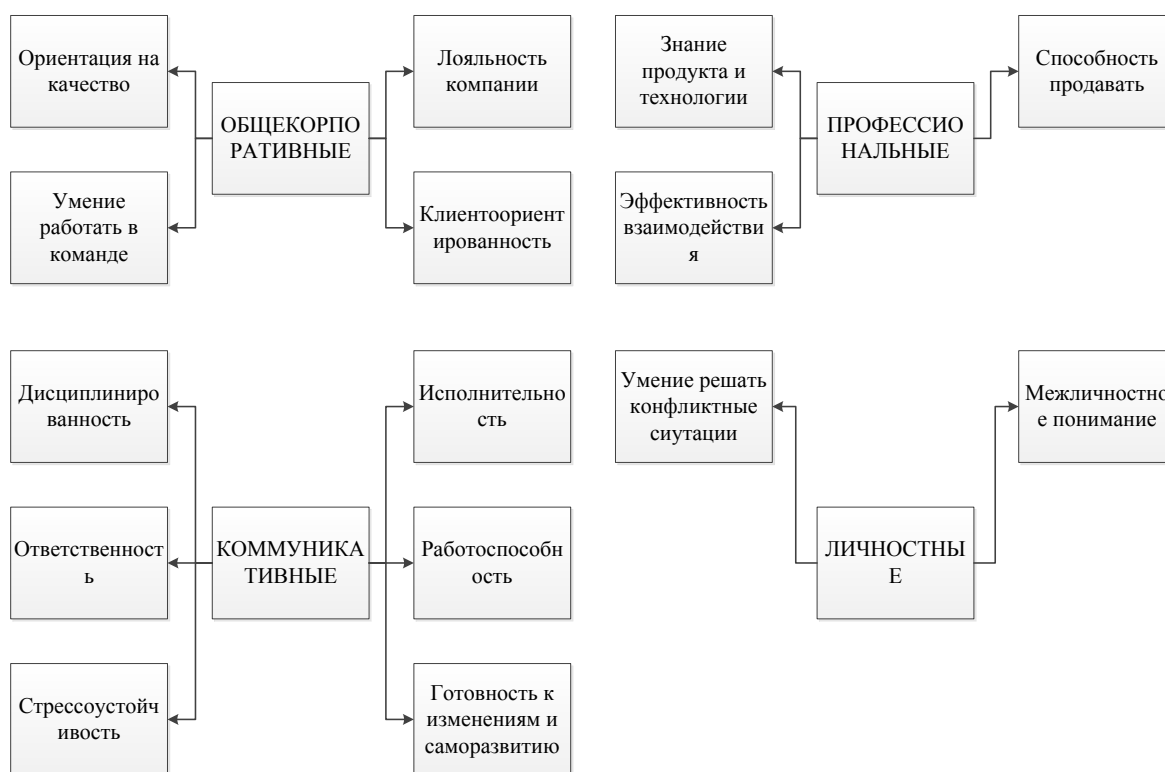


Рисунок 9 – Модель компетенций продавца-консультанта ООО «Флорист»

Выраженность модельных компетенций и текущего уровня компетенций в процентном выражении определяется как 100%. Компетенции поделены на три группы:

- критичные (значимость 1,0);
- важные (значимость 0,66);
- полезные (значимость 0,33).

Представим результаты компетенций и их уровень, выявленный в процессе группового обсуждения в таблице 3.

Таблица 3 – Значение компетенций продавца-консультанта ООО «Флорист»

Наименование компетенции	Модельный профиль	Текущий профиль
Ориентация на качество	100	80
Лояльность компании	66	50
Клиентоориентированность	100	50
Умение работать в команде	66	65
Знание продукта и технологии	100	90
Способность продавать	100	40

Продолжение таблицы 3

Эффективность взаимодействия	100	65
Умение решать конфликтные ситуации	66	50
Межличностное понимание	66	45
Дисциплинированность	100	85
Исполнительность	100	90
Работоспособность	100	90
Готовность к изменениям и саморазвитию	66	40
Стрессоустойчивость	66	60
Ответственность	66	60

Такое сравнение индивидуальных профилей компетенций продавцов-консультантов позволяет наглядно определить уровень развития компетенций, а также определить проблемные зоны. Наглядно представим проблемные зоны продавцов консультантов на рисунке 10.



Рисунок 10 – Профиль компетенций продавца-консультанта ООО «Флорист»

По данным рисунка 10 видно, что сильно выраженное несоответствие имеют компетенции: клиентоориентированность, способность продавать, эффективность взаимодействия. Больше всего соответствуют модельному профилю компетенции: ориентация на качество, знание продукта и технологии, дисциплинированность, работоспособность.

Полученные результаты исследования говорят о том, что на данном предприятии существуют проблемы в работе продавцов-консультантов, которые связаны с недостаточной компетентностью, то есть низким уровнем развития компетенций. Представленные выше компетенции можно развивать в процессе обучения сотрудников. Для того, чтобы избавиться от этой проблемы, требуется разработать программу обучающих мероприятий, направленных на развитие компетенций сотрудников.

### **3.2 Разработка обучающих мероприятий и программ обучения персонала ООО «Флорист»**

Ранее было выявлено, что предприятие ООО «Флорист» имеет ряд проблем, связанных с уровнем профессиональной подготовки продавцов-консультантов. Исходя из этого, сформируем программы обучения, которые будут направлены на развитие ключевых компетенций, а именно знаний и навыков в области обслуживания потребителей, знаний товарного ассортимента и навыков активных продаж.

Исследуемая организация не обладает финансовыми возможностями для организации систематического обучения сотрудников. Учитывая внутренние резервы, возможно оптимизировать затраты на обучение. Также, проблема может быть решена, если периодически проводить разовые обучающие мероприятия, учитывая особенности организации. Чтобы достичь поставленной цели, требуется:

- разработать внутрифирменную программу обучения;
- разработать график обучения;
- сформировать бюджет;
- выбрать участников внедрения обучения;
- провести обучение;
- оценить эффективность обучающего мероприятия.

Данное обучающее мероприятие будем реализовывать в три этапа: подготовительный этап, основной этап, заключительный этап. Генеральным директором ООО «Флорист» утверждается руководитель данного проекта. Руководитель проекта несет в полном объеме ответственность за реализацию проекта.

Начнем с подготовительного этапа. Он включает в себя следующие мероприятия:

- разработка технического задания обучающего мероприятия;
- выбор провайдера и заключение договора;
- подготовка помещения для проведения обучающих мероприятий;
- формирование приказа об обучающем мероприятии и ознакомление с ним сотрудников.

Далее рассмотрим последовательность проведения второго основного этапа. Он включает в себя следующие мероприятия:

- проведение обучающих семинаров;
- проведение обучающих тренингов;
- самостоятельная работа сотрудников.

К заключительному этапу реализации проекта относятся мероприятия:

- анализ и оценка результатов обучения;
- анализ и оценка изменений в работу сотрудников;
- оценка эффективности обучающих мероприятий.

Для того, чтобы провести обучающее мероприятие, используем внутренние ресурсы исследуемой организации, такие как помещение магазина и необходимое оборудование и материалы.

Также необходимо учитывать риски, которые могут возникнуть в процессе выполнения проекта:

- снижение финансовых возможностей;
- загруженность сотрудников;
- сжатые сроки обучения.

Ответственные лица за выполнение каждого этапа реализации проекта и бюджет на выполнение каждого этапа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сводная таблица по реализации проекта ООО «Флорист»

Наименование этапа	Ответственный исполнитель	Затраты, руб.
Разработка технического задания обучающего мероприятия	Менеджер по персоналу	-
Выбор провайдера и заключение договора	Генеральный директор	-
Подготовка помещения для проведения обучающих мероприятий	Менеджер по персоналу	20.000
Формирование приказа об обучающем мероприятии и ознакомление с ним сотрудников	Генеральный директор	-
Проведение обучающих семинаров	Внешний провайдер	50.000
Проведение обучающих тренингов	Внешний провайдер	120.000
Самостоятельная работа сотрудников	Внешний провайдер	20.000
Анализ и оценка результатов обучения	Менеджер по персоналу	-
Анализ и оценка изменений в работу сотрудников	Менеджер по персоналу	-
Оценка эффективности обучающих мероприятий	Генеральный директор	-

В ходе процесса обучения, сотрудники должны прийти к тому, чтобы «неосознанно» обрести и закрепить нужные компетенции. Навыки и умения должны быть доведены до автоматизма. Чтобы приобрести устойчивые навыки продаж требуется три компонента, такие как: знание того, что и как нужно делать, умение и формирование навыка.

Также, программы обучения должны быть составлены таким образом, чтобы сотрудники приобрели теоретические знания и практические навыки. Упор в этих программах ставят на компетенции, которые необходимы для привлечения клиентов и правильной техники продаж, а именно:

- клиентоориентированность
- обслуживание клиентов
- межличностное взаимодействие;
- способность решать конфликтные ситуации;
- эффективность взаимодействия;



- умение продавать;
- готовность к саморазвитию.

Сам процесс обучения и развития сотрудников можно разделить на две стадии. К первой относится получение теоретических знаний с помощью семинаров, тренингов, ролевых игр и т.д. Ко второй части относится последующее обучение сотрудников на рабочем месте для закрепления практических навыков.

Чтобы повысить компетентность продавцов-консультантов, было решено провести теоретические семинары на темы: «Сервисное обслуживание потребителей в торговом зале» и «Техника эффективной продажи (розница). Навыки коммуникации в торговле».

Также требуется провести цикл закрепляющих мероприятий, чтобы закрепить полученные навыки. Чтобы помочь в этом сотрудникам, организовано посттренинговое сопровождение.

Также, менеджер по персоналу организации должен проводить индивидуальные занятия примерно один-два раза в неделю. На таких занятиях должны рассматриваться примеры конкретных ситуаций взаимодействия с покупателем, анализ и оценка этой ситуации и разбор проблем, возникающих в процессе продажи. Такие занятия можно проводить в формате тестов, дискуссий, мини-лекций, ролевых игр и т.д.

Во время проведения обучающих мероприятий, используются различные формы занятий. Сотрудники должны проявлять различные формы активности.

Далее рассмотрим программы обучения продавцов-консультантов организации ООО «Флорист».

Первая тема – «Сервисное обслуживание потребителей в торговом зале». Данная программа рассчитана на 8 академических часов, что является одним рабочим днем. Мероприятие проводится два раза для двух рабочих смен. Обучающимися являются администраторы магазина и продавцы-консультанты. Обучение проводится с отрывом от работы – одна смена

учится, а вторая в это время работает. Учебное занятие включает в себя лекцию, деловую игру, дискуссию и анализ практических ситуаций.

К целям обучения по данной теме относятся:

- разработка стандартов поведения сотрудников;
- отработка навыков поведения работы с клиентами.

Данная тема включает в себя рассмотрение следующих вопросов:

- стандарты работы с клиентами;
- режимы работы продавца-консультанта при спаде и подъеме клиентской активности;
- типы клиентов: методика их определения;
- особенности работа с разными типами клиентов;
- особенности качественного обслуживания;
- маркетинг: внешние и внутренние клиенты;
- принципы клиентоориентированной организации.

Вторая тема – «Техника эффективной продажи (розница). Навыки коммуникации в торговле». Данная программа рассчитана на 168 академических часов, что является двумя рабочими днями. Мероприятие проводится четыре раза для двух рабочих смен. Обучающимися являются администраторы магазина и продавцы-консультанты. Обучение проводится с отрывом от работы – одна смена учится в помещении магазина. Учебное занятие включает в себя лекцию, деловую игру, дискуссию и анализ практических ситуаций.

К целям обучения по данной теме относятся:

- отработка навыков эффективной продажи;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- получение навыков решения конфликтных ситуаций;
- изучение основ мерчендайзинга.

Данная тема включает в себя рассмотрение следующих вопросов:

- установление и вступление в контакт с клиентом;

- психология продаж;
- методика презентации товара;
- отработка возражений и работа с критикой;
- особенности качественного обслуживания;
- завершение продажи;
- основы мерчендайзинга.

После окончания обучающих мероприятий, для поддержания навыков, рекомендуется проводить послетренинговые мероприятия для сотрудников, прошедших обучение. В этом случае можно получить экономический эффект от предложенных мероприятий.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Предполагается, что после проведения обучающих мероприятий, организация достигнет следующих результатов:

- повысится компетентность сотрудников;
- произойдет рост творческого потенциала сотрудников;
- повысится уровень продаж;
- расширится клиентская база;
- улучшится имидж организации.

Планируется, что прирост чистой прибыли, после выполнения мероприятий, повысится в среднем на 15%. В 2020 году, размер чистой прибыли составил 21 402 тыс. руб.

Рассчитаем затраты на реализацию предложенных мероприятий:

Затраты = 20 000 + 50 000 + 120 000 + 20 000 = 210 тыс. руб.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от предложенных мероприятий:

План = 21 402 000 + 15% = 24 612 тыс. руб.

Рассчитаем чистую прибыль после внедрения мероприятий:

Прибыль = 24 612 000 – 210 000 = 24 402 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий:

$$\text{Эффект} = 24\,402\,000 - 21\,402\,000 = 3\,000 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий окажет экономический и социальный эффект. В нынешних условиях современной экономики на квалификацию персонала обращают большое влияние и предъявляют серьезные требования. Квалифицированный сотрудник способен обеспечить рост объемов продаж, а, следовательно, выручки и прибыли.

Чистая прибыль ООО «Флорист» предположительно увеличится на 3 000 тыс. руб. Социальная эффективность выражена в повышении компетентности сотрудников и улучшении внутренней среды организации. Повысится компетентность сотрудников организации, произойдет рост творческого потенциала сотрудников, повысится уровень продаж, расширится клиентская база, улучшится имидж организации.

## Заключение

В нынешних условиях современной экономики на квалификацию персонала обращают большое влияние и предъявляют серьезные требования. Квалифицированный сотрудник способен обеспечить рост объемов продаж, а, следовательно, выручки и прибыли. Также такие сотрудники, обладающими необходимыми знаниями, навыками и умениями, способны решать более сложные задачи. Это является одним из факторов формирования конкурентного преимущества перед другими организациями.

В первой главе были изучены теоретические основы компетентностного подхода в управлении персоналом организации. Рассмотрены понятие, виды и структура компетенций, а также портфель компетенций в процессе обучения и развития персонала организации.

Второй раздел работы содержит технико-экономическую характеристику и анализ, и оценку компетенций персонала объекта исследования – ООО «Флорист». В частности, приведены результаты анализа основных экономических показателей деятельности за 2018-2020 гг.

ООО «Флорист» имеет самую распространенную линейно-функциональную структуру управления. Данная организационная структура построена на тех задачах, которые направлены на реализацию целей и стратегии организации. На протяжении работы ООО «Флорист» она поддавалась изменениям и развивалась. В целом, можно сказать, что показатели ООО «Флорист» к 2020 году увеличиваются, что положительно сказывается на организации.

По данным проведенного анализа структуры персонала видно, что структура персонала практически не менялась. К концу исследуемого периода добавились три новые должности: менеджер по персоналу, маркетолог и старший продавец/ мерчендайзер. Данные должности введены для того, чтобы разгрузить администраторов и продавцов-консультантов.

Анализ персонала ООО «Флорист» по возрасту показывает, что в основном на предприятии работают сотрудники в возрасте от 25 лет до 30 лет. На втором месте находится молодежь в возрасте до 25 лет. На последнем месте находятся сотрудники в возрасте свыше 40 лет.

Результаты оценки компетенций продавцов-консультантов ООО «Флорист» показали, что у сотрудников отсутствуют профессиональные умения и навыки техники и психологии продаж, а также они не владеют профессиональными методами и приемами обслуживания клиентов. Также было выяснено, что у продавцов-консультантов данной организации отсутствует специальная подготовка, необходимая флористам.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию методов развития компетенций персонала ООО «Флорист».

Для того, чтобы определить уровень развития компетенций, необходимых для продавцов-консультантов, была сформирована модель компетенций.

По данным анализа компетенций видно, что сильно выраженное несоответствие имеют компетенции: клиентоориентированность, способность продавать, эффективность взаимодействия. Больше всего соответствуют модельному профилю компетенции: ориентация на качество, знание продукта и технологии, дисциплинированность, работоспособность.

Было выявлено, что предприятие ООО «Флорист» имеет ряд проблем, связанных с уровнем профессиональной подготовки продавцов-консультантов. Исходя из этого, сформированы программы обучения, направленные на развитие ключевых компетенций.

Сделан вывод о том, что внедрение предложенных мероприятий окажет экономический и социальный эффект. Чистая прибыль ООО «Флорист» предположительно увеличится на 3 000 тыс. руб. Социальная эффективность выражена в повышении компетентности сотрудников и улучшении внутренней среды организации. Цель бакалаврской работы достигнута.

## Список используемых источников

- 1) Агарзаева Г. Ш., Рабцевич А. А. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях // Молодой ученый. — 2016. — №5. — С. 227-229.
- 2) Александрова М. В. Терминологический анализ понятия «кадровый потенциал» и его адаптация к современным условиям функционирования промышленных предприятий // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 461-465..
- 3) Ахмадеев А. А. Профессиональное развитие персонала на примере Запада / А. А. Ахмадеев, А. А. Рабцевич // Научный обозреватель. — 2014. — № 1. С.32–33.
- 4) Всяких Ю. В. Управление развитием кадрового потенциала в организации / Ю. В. Всяких, А. Р. Строкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 12-2. – С. 31-33.
- 5) Гайдукова И. Б. Структура кадрового потенциала и управление его развитием // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2017. – № 2 (5). – С. 160-162
- 6) Дандыкина Е. М. Формирование кадрового потенциала инновационных компаний. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/113/29242/> (дата обращения: 29.04.2020).
- 7) Держинский К.А. Реформирование государственного строя на примере Японии // Международное право. — 2014. — № 6.- С.131–133.
- 8) Егорова Н. Н. Формирование кадрового потенциала региона [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). — СПб.: Свое издательство, 2017. — С. 196-197. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/263/13396/> (дата обращения: 23.04.2020). 55
- 9) Изосимова И.Ю., Рабцевич А.А. Основные факторы развития кадрового потенциала на предприятии // Современные научные исследования

и инновации. 2016. № 1. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/45491> (дата обращения: 25.03.2020)

10) Изосимова И.Ю. Современные проблемы формирования систем развития кадрового потенциала / Изосимова И. Ю., Рабцевич А. А. // Научное обозрение: теория и практика. — 2014. — № 3. С.21–27.

11) Каданцева М.С. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2017/08/24334> (дата обращения: 26.03.2020).

12) Кибанов А.Я. «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности». Учебник - М.: 2016 г. — 524 с.

13) Кибанов А. Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник. Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРАМ, 2018.-284с.

14) Коноплева Г. И., Борщенко А. С. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития // Альманах современной науки и образования. — 2014. — № 2. — С. 86–88.

15) Котова Е. В. Управление развитием кадрового потенциала организации / Е. В. Котова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 29. – С. 84-89

16) Материалы сайта [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный: <https://hr-portal.ru/blog/vnutrenniy-potencial-sotrudnikov> Алена Коронцвит, вице-президент NivalNetwork по управлению персоналом.

17) Марусич В.Ю. Основные тенденции и факторы развития кадрового потенциала в международных организациях // Научное сообщество студентов XXI столетия.

18) Пурьжова Л. В., Арутюнян Г. А. Кадровый потенциал организации: особенности формирования и управления // Молодой ученый. — 2016. — №24. — С. 228-231.



19) Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management)/ R. Noe. 2016/

20) Sivan Bridgett Certification of personnel it is the path to mutual understanding (on a spiral) / Brigitte Sivan. - M.: Pretext, 2018. - 523 p.

21) Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. - M.: Olymp-Business, 2017. - 441 p.

22) Financing SMEs and Entrepreneurs 2018. An OECD Scoreboard [https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2018\\_fin\\_sme\\_ent-2018-en#page28](https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2018_fin_sme_ent-2018-en#page28).

23) Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for inservice training on cardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.