

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Развитие кадрового потенциала организации на основе моделирования процесса обучения

Обучающийся

А.В. Шекерева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка: Шекерева А.В.

Темы работы «Развитие кадрового потенциала организации на основе моделирования процесса обучения».

Научный руководитель кандидат экономических наук, доцент Шевлякова Е.М.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по развитию кадрового потенциала организации на основе моделирования процесса обучения ООО «ТНПС».

Объектом исследования является ООО «Тольяттинепфтепродукт сервис», сокращенно ООО «ТНПС», занимающееся реализацией топлива различных марок.

Предметом исследования являются вопросы развития кадрового потенциала.

Основные задачи, решенные в работе: в 1 главе раскрыто понятие и сущность кадрового потенциала, во 2 главе проведен анализ деятельности объекты исследования и дана оценка развития кадрового потенциала данной организации; в 3 главе разработаны мероприятия по развитию кадрового потенциала на основе моделирования процесса обучения.

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы учебников научных публикаций фактические данные предприятия и материалы сети Интернет по исследуемой тематике.

Работа состоит из 3 разделов, введения, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы без приложений составляет 60 страниц текста. Результаты исследования иллюстрированы таблицами и рисунками.

Ключевые слова: организация, управление персоналом, кадровый потенциал, обучение персонала, моделирование процессов.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты развития кадрового потенциала организации	7
1.1 Сущность и содержание кадрового потенциала организации	7
1.2 Основные проблемы и методы развития кадрового потенциала...	13
1.3 Организация системы развития кадрового потенциала современной организации	19
Глава 2 Анализ эффективности управления кадровым потенциалом организации ООО «ТНПС».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТНПС»..	25
2.2 Анализ кадрового потенциала организации АЗС ООО «ТНПС» ..	30
2.3 Анализ и оценка управления развитием кадрового потенциала организации ООО «ТНПС».....	38
Глава 3 Совершенствование системы развития кадрового потенциала ООО «ТНПС»	42
3.1 Мероприятия по развитию кадрового потенциала ООО «ТНПС» на основе моделирования процесса обучения	42
3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий ..	51
Заключение	59
Список используемой литературы и используемых источников.....	61
Приложение А Программа обучения на оператора АЗС	65
Приложение Б Программа обучения «Клиентоориентированность».....	68
Приложение В Программа обучения «Эмоциональный интеллект».....	69
Приложение Г Должностная инструкция оператора автозаправочной станции	71
Приложение Д Отчетность ООО «ТНПС» за 2020-2022 гг	76

Введение

Актуальность темы исследования. Конкуренция на рынке труда диктует условия и необходимость совершенствовать методы управления кадрами на всех предприятиях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Развитие кадрового потенциала является основой развития персонала, так как обеспечивает эффективное использование потенциала каждого работника.

Актуальность данной темы работы обоснована тем, что необходимо рассмотреть и обосновать перспективы развития кадрового потенциала организации.

Объектом исследования является ООО «Тольяттинепфтепродукт сервис», сокращенно ООО «ТНПС», занимающееся реализацией топлива различных марок.

Предметом исследования являются методы, подходы и способы развития кадрового потенциала работников организации.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в развитии кадрового потенциала на основе моделирования процесса обучения.

Для выполнения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты развития кадрового потенциала организации в современных условиях;
- провести анализ эффективности управления кадровым потенциалом ООО «ТНПС»;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадрового потенциала организации ООО «ТНПС»;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Для изучения системы управления кадровым потенциалом организации были изучены труды, написанные такими отечественными и зарубежными авторами как: Бухалков М.И., Дейнека А.В., Кибанов А.Я., Коноплева Г.И.,

Куприянчук Е.В., и др.

Методы исследования:

- методы теоретического исследования: библиографический анализ литературы и материалов сети Internet системный анализ, логическое моделирование социальных процессов на основе чего определены исходные теоретические положения исследования, его основные понятия, направления;
- эмпирические методы: наблюдение, опрос и анкетирование, изучение документации, анализ полученных данных, сравнительный анализ;
- статистические методы оценки.

Теоретическая основа исследования заключается в систематизации собранной информации как основополагающей базы для изучения системы управления развитием кадрового потенциала организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке конкретных мероприятий по развитию кадрового потенциала организации ООО «ТНПС», которые могут быть использованы подобными предприятиями для решения своих проблем.

Актуальность исследуемой темы дала возможность сформулировать рабочую гипотезу, суть которой состоит в предположении того, что развитие кадрового потенциала организации дает социально-экономический эффект и способствует развитию организации.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (30 источников), приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, раскрываемый научный аппарат исследования: цель, объект, предмет, задачи.

В первой главе «Теоретические аспекты развития кадрового потенциала организации» исследованы работы отечественных и зарубежных авторов для определения дефиниций понятий «кадровый потенциал»; изучены проблемы и методы развития кадрового потенциала; изучена организация системы

кадрового потенциала организации в современных условиях.

Во второй главе «Анализ эффективности управления кадровым потенциалом организации ООО «ТНПС»» проведен анализ технико-экономических показателей и хозяйственной деятельности предприятия; проведен анализ и оценка развития кадрового потенциала и системы управления им. В конце главы сделаны выводы о выявленных потребностях в организации обучения поступающих работников.

В третьей главе «Совершенствование системы развития кадрового потенциала ООО «ТНПС»» разработаны рекомендации и мероприятия по совершенствованию развития кадрового потенциала; рассчитана социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

В заключении сформулированы основные выводы, полученные результаты анализа развития кадрового потенциала и системы управления им и предлагаемые рекомендации и мероприятия по совершенствованию развития кадрового потенциала.

Общий объем выпускной квалификационной работы составляет 60 страниц машинописного текста без приложений.

Глава 1 Теоретические аспекты развития кадрового потенциала организации

1.1 Сущность и содержание кадрового потенциала организации

Главная цель функционирования предприятия — это его экономическое развитие. Оно невозможно без развития кадрового потенциала. Именно сотрудники организации в лице ее руководства, специалистов и других категорий работников принимают решения, исполняют их и стремятся вносить ощутимый вклад в деятельность организации [24].

Кадровый потенциал представляет собой один из элементов экономического потенциала организации. В целом понятие «кадровый потенциал» включает квалификацию работников, необходимую для выполнения профессиональных задач и соответствующую конкретному рабочему месту. Также, говоря о кадровом потенциале, учитываются применяемые технологии, которые сотрудники способны осваивать [23].

Эксперт Пол Кругман, нобелевский лауреат 2008 года в области экономики, утверждал, что именно квалификация энергия и воля, применяемая сотрудниками, есть преимущество развития социально-экономических систем (рисунок 1).

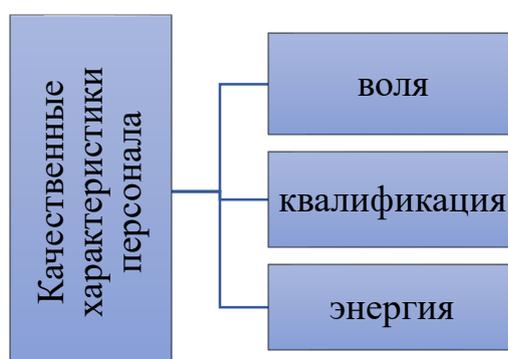


Рисунок 1 – Качественные характеристики персонала по П.Кругману [21]

С этой точки зрения обеспечение необходимого уровня состояния кадрового потенциала организации, а также развитие его для эффективной реализации стратегических целей, является одной из первостепенных задач руководства организации [20].

Данный аспект обусловил необходимость в уточнении смысла термина «кадровый потенциал» и выявление его составляющих.

Анализ учебной, научной литературы и публикаций по теме исследования показал многогранность видения термина «кадровый потенциал» разными авторами.

В таблице 1 представлена часть таких определений, которые будут использованы в настоящей работе.

Таблица 1 – Характеристика термина «кадровый потенциал» [12]

Автор	Расшифровка термина «кадровый потенциал»
Афанасьев В.Я., Корнев И.К.	Совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи [9, С.43]
Ильин А.И.	Интегральная характеристика персонала достижение целей предприятия за счет его максимальных возможностей [9, С.43]
Коноплева Г.И.	Подсистема трудового потенциала, который включает в себя профессиональную и квалификационную сторону трудового потенциала, характеризует объем специальных знаний умений навыков и компетенции работников [9, С.233]
Хунгуреева И.П., Шабькова Н.Э., Унгаева И.Ю.	Важнейшая интегральная характеристика персонала, представляющая собой его максимальные возможности по достижению целей предприятия и выполнению поставленных задач [3, С.233]
Кибанов А.Я.	Совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом [8, С.60]

Таким образом, дефиниция «кадровый потенциал» может быть сформулирована, как «целостный параметр кадрового состава организации, являющийся компонентом ее трудового потенциала и охватывающий профессиональные, квалификационные и личностные характеристики работников». Данное понятие возьмем за основу в данной бакалаврской

работе.

Современный подход к определению кадрового потенциала сформулирован на страницах электронного журнала «HR-директор». Эксперты журнала называют кадровым потенциалом «персонал организации, который обладает определенными компетенциями, знаниями, умениями, способностями, возможностями и задатками, необходимыми для успешной деятельности» [6].

Совокупность человеческих качеств определяет потенциальные возможности сотрудников организации в целом. В то же время понятие «кадровый потенциал» включает способности и возможности каждого отдельно взятого сотрудника при реализации своих умений для обеспечения собственной жизнедеятельности [7]. Каким образом влияют личные качества сотрудника на организационные показатели? Работоспособность, уровень профессиональных знаний, опыт, наличие и умение реализовать творческие способности, — все это может быть трансформировано в так называемую карту компетенций современных сотрудников (рисунок 2)



Рисунок 2 – Карта компетенций современного сотрудника

Компетенции, представленные на рисунке 2, обеспечивают возможность работникам современных организаций эффективнее достигать организационных целей.

Очевидно, при исследовании понятия «кадровый потенциал» целесообразно рассмотреть сущность его составляющих - кадры и потенциал.

Кадры любой организации предприятия или учреждения — это сотрудники, выполняющие свои должностные обязанности в определенной должности. Для качественного выполнения трудовой функции сотрудники обладают определенным уровнем образования, необходимым для конкретного рабочего места. Профиль выполняемой работы требует от сотрудника наличия соответствующей квалификации. Уровень удовлетворенности и качество выполнения работы сотрудником во многом зависит от характеристик личности этого сотрудника. Психологи выделяют основные из них: способности, воля, темперамент, характер, эмоции, мотивация.

В учебнике Силаевой Н. Ю. читаем: «Кадры предприятия — это совокупность наемных работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии в соответствии со штатным расписанием, а также работающие собственники предприятия и получающие заработную плату» [15].

По мнению Черемной Н.Г., «кадры организации — это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав» [11].

Таким образом, весь персонал организации, работающий в ней в конкретном временном периоде, является ее кадрами.

Потенциал — это совокупность имеющихся средств. По мнению специалистов блога 4brain, данное понятие применяется в различных сферах: философии, биологии, психологии. Психологами потенциал рассматривается в отношении изменений, связанных с нервными импульсами и с точки зрения способности человека умножать свои внутренние возможности. Потенциал личности — это ресурсы организма, используемые в каком-то виде деятельности. В. Франкл утверждал, что «потенциал проявляется тогда, когда человек чувствует стремление познать смысл жизни». По мнению А. Маслоу «потенциал связан с процессом нахождения личностью скрытых ресурсов»

[16].

В новом экономическом словаре потенциал представлен совокупностью имеющихся средств, возможностей в какой-либо области.

Анализ учебно-методической и научной литературы позволяет сделать вывод о том, что смысловое значение понятия «потенциал» может быть выражено следующим образом (рисунок 3):

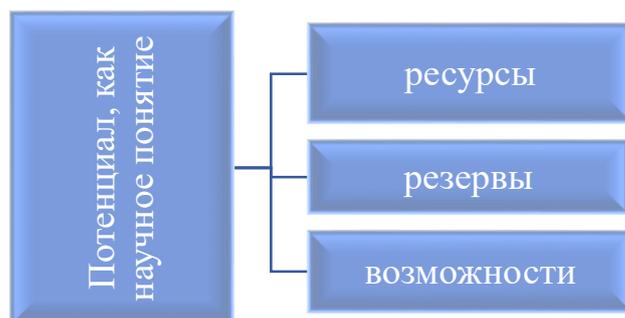


Рисунок 3 – Смысловое значение понятия потенциал [17]

Таким образом, понятие «потенциал» можно рассматривать с позиции прошлого, настоящего и будущего, поскольку так обусловлена возможность применения источников, средств и способностей для решения поставленных задач, ориентированных в будущее.

Как было сказано выше, кадровый потенциал организации есть составная часть ее трудового потенциала. Следовательно, есть смысл рассмотреть, что же такое трудовой потенциал организации и какие элементы его наполняют.

По мнению А.Я. Кибанова, «трудовой потенциал организации – это возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно технического прогресса» [8]. Исходя из этого, трудовой потенциал выступает как индивидуализированная совокупность качественных и количественных характеристик кадрового потенциала.

Изучая вопрос о кадровом потенциале организации, и выявив его связь с трудовым потенциалом, можно сказать, что основными компонентами трудового потенциала являются здоровье, творческий потенциал, активность сотрудников, уровень их образования, проявляемый профессионализм, а также ресурсы рабочего времени. Компонент «здоровье» представлен в организации потерями рабочего времени из-за болезней и травм сотрудников. Организация при этом несет затраты, проявляя заботу о здоровье персонала. Творческий потенциал и активность сотрудников в организации может быть оценён количеством изобретений, патентов, наличием рационализаторских предложений и уровнем предприимчивости руководства и ведущих специалистов организации.

Говоря о компоненте трудового потенциала «образование», учитывается доля специалистов с высшим и средним уровнем образования, в общей численности работающих на предприятии. Если уровень образования недостаточен, то организация несет затраты на повышение квалификации сотрудников или профессиональную переподготовку некоторых из них. Уровень профессионализма оценивается качеством выпускаемой продукции, количеством потерь от брака и т.д. Ресурс «рабочее время» оценивается количеством работающих сотрудников в организации, с одной стороны, и количеством отработанных часов за год одним сотрудником, с другой.

Следует иметь в виду, что кадровый потенциал организации характеризуется не только показателями эффективности труда сотрудников, но и их способностями взаимодействовать, оказывать взаимопомощь и дополнять друг друга. Сейчас персоналу отводится главная роль в организации, поэтому руководителям необходимо учитывать желания и потребности работников.

Целесообразно определить, какие факторы являются значимыми для них. Это может быть система премирования по ключевым показателям эффективности, гибкий график труда, индексация заработной платы, забота о здоровье, корпоративные развлечения, ротация персонала, корпоративное

обучение и другие мероприятия.

Современные руководители организаций и эксперты в области кадрового управления рассматривают кадровый потенциал как движущую силу и стратегический ресурс, позволяющий вывести компанию на новый уровень. Так с помощью развития кадрового потенциала обеспечивается устойчивое развитие организации в условиях глобальных изменений и жесткой конкурентной борьбы.

Подводя итог исследованию сущности и содержания кадрового потенциала организации следует отметить, что он лежит в основе экономического ее потенциала и является важным компонентом трудового потенциала организации. Более того, эволюция подходов к рассмотрению этого понятия показывает, что изначальное понимание под кадровым потенциалом совокупности профессиональных знаний, умений и навыков перешло позднее в совокупность способностей и возможностей сотрудников организации, включая ее руководство.

Современная ситуация привела научную мысль к определению кадрового потенциала, как возможность адаптации кадров к динамично меняющимся условиям рынка. В этой связи изучение категории «кадровый потенциал» приобретает актуальное значение, ведь при повсеместном развитии наукоемких технологий, импортозамещения, развитие кадрового потенциала есть почти неисчерпаемый ресурс и движущая сила успешного функционирования организации.

1.2 Основные проблемы и методы развития кадрового потенциала

С точки зрения бизнес-подхода, кадровый потенциал работника расценивается как наличие у него профессиональных и личностных способностей, удовлетворяющих запросам организации. Потенциал работника можно наблюдать в процессе выполнения им трудовых функций. Во время активных изменений в экономической политике России, в

законодательстве и системе налогообложения, меняются условия функционирования организации. Внешние факторы, динамично меняющиеся, привели к необходимости качественно менять отношение к подготовке персонала к трудовой деятельности. Чаще, чем раньше, возникает необходимость выявления потребностей в обучении сотрудников.

Рассмотрим структуру кадрового потенциала. Она включает все те качества, которые значительно влияют на рыночный статус организации. Это может быть физическое и психическое здоровье сотрудников, способность к творческому труду, нравственные устои и интеллектуальные способности.

В таблице 2 демонстрируются основные составляющие кадрового потенциала.

Таблица 2 – Компоненты кадрового потенциала

Составляющая потенциала	Характеристика потенциала
Психофизические особенности	– состояние здоровья – работоспособность – выносливость – умение и склонности – тип нервной системы
Социально-демографические характеристики	– половая принадлежность – возраст – семейное положение
Личностные свойства	– ответственность – дисциплина – отношение к труду – активность – ценностные ориентации – нравственные устои
Квалификация	– уровень образования – владение специальными знаниями – профессиональные навыки – способность к инновациям – интеллект – творческие способности

Руководители кадровых структур организации понимают, что кадровый потенциал работника - величина непостоянная. Влияние объективных или

субъективных причин может изменить его величину. Так, со временем возраст увеличивается, опыт в профессии растет, но при переходе на иные трудовые функции, наблюдается снижение опыта. Потенциал может возрасти при улучшении условий труда и усвоении новых знаний и навыков.

На изменение кадрового потенциала влияют внешние и внутренние факторы. Чтобы персонал был эффективным, необходимо учитывать, какие факторы влияют положительно, а какие отрицательно, какие факторы влияют напрямую, а какие косвенно. В таблице 3 дано описание факторов, влияющих на кадровый потенциал сотрудников.

Таблица 3 – Факторы влияния на кадровый потенциал

Факторы	Составляющие	Описание
Внешние	социальные	Качественные показатели успешной жизни: уровень оплаты труда, возможность карьерного роста, достижение личных целей, рост уровня благосостояния, социальные льготы. Наличие оптимальных условий сокращает текучесть кадров, растет качество труда
	технические	Производительность труда, уровень автоматизации и механизации производства, безопасные условия труда
	экономические	Уровень безработицы и инфляции, ситуация на рынке труда, общее состояние экономики
Внутренние	личностное	Возраст, пол, уровень работоспособности, опыт, образование, компетентность
	статусные	Уровень потребностей, признание результатов труда в организации, одобрение руководства
	мотивационные	Добросовестное отношение к труду, исполнение обязанностей, максимальное приложение усилий, высокий уровень удовлетворенности трудом

Со временем меняются подходы к управлению персоналом организации. Особо четко это заметно стало с 2020 года, когда пандемия COVID-19 охватила все страны мира. Многие сотрудники были переведены на удаленную работу.

В современных геополитических условиях организации формулируют новые стратегии, требующие корректировки систем кадрового менеджмента.

В этой связи обучение персонала с целью развития потенциала, приобретает статус ключевого элемента в процессе кадрового менеджмента. Очевидно, задачи и цели представителей разных категорий сотрудников отличаются друг от друга. Эксперты выявили типичные цели и задачи сотрудников, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Различия в целях и задачах у разных категорий сотрудников

Категория сотрудников	Цели в развитии потенциала	Задачи
Рядовые сотрудники	стабилизация деятельности организации	Непрерывное обучение производственному процессу; подготовка к совместительству; экономия финансовых ресурсов
Специалисты	стабилизация и профессиональный рост	внедрение новых технологий; совершенствование профессиональных навыков; расширение зон ответственности; формирование кадрового резерва
Руководители низового уровня	профессиональное развитие и управленческие навыки	формирование кадрового резерва; оптимизация бизнес-процессов в подразделениях; эффективное делегирование полномочий
Руководители высшего уровня	развитие управленческих навыков и лидерство	стратегическое развитие организации

В современных условиях, получаемые в учебных образовательных заведениях, знания устаревают быстрее, чем раньше. Чаще возникает потребность в их обновлении. Существует даже термин «период полураспада компетентности». Так называется промежуток времени, за который приобретенные знания теряют актуальность. Поэтому целесообразно создавать систему непрерывного образования для сотрудников каждой организации. Это будет способствовать своевременному внедрению организационных изменений.

Обучение персонала - это важнейший инструмент для повышения кадрового потенциала работников организации. Руководители,

инвестирующие капитал в обучение своих сотрудников, своевременно получают необходимый кадровый потенциал для решения более сложных задач и добиваются поставленных целей. Разумеется, прежде чем принять решение об инвестициях в развитие кадрового потенциала организации, необходимо рассчитать рентабельность обучения.

В условиях современного функционирования организации для эффективных сотрудников важно не только хорошо владеть профессиональными навыками, но и быть компетентными в общих вопросах мирового сообщества. Отсутствие необходимых знаний у сотрудника, приводит не только к браку, к ошибкам, но и способствует снижению уровня его удовлетворённости. Сотрудник с недостаточной профессиональной подготовкой затрачивает больше энергии и чаще находится в стрессовом состоянии.

Для обеспечения успешности в долгосрочной перспективе организации стремятся иметь высокопрофессиональных специалистов, которые будут выполнять качественно трудовые функции. Такие сотрудники открыты к саморазвитию и постоянно стремятся повышать уровень своей компетентности.

Исследуя проблему развития кадрового потенциала организации, важно понимать, что в основе данного процесса лежит совокупность принципов, методов, форм и правил эффективного управления. С учетом данного аспекта организация способна качественно изменить и усовершенствовать кадровый потенциал.

Анализ научной и учебной литературы позволил выявить основные принципы развития кадрового потенциала. Это - научность, системность, специфичность, альтернативность, непрерывность и оптимизация. Таким образом, развитие кадрового потенциала организации строится на совокупности принципов, учитывающих научное начало, правила, положения и нормы. Формируя кадровую политику, специалисты кадровой службы с учетом названных принципов смогут разработать стратегию развития

кадрового потенциала организации, что позволит достичь экономической стабильности и конкурентоспособности.

Перейдем к рассмотрению основных методов развития кадрового потенциала, которые применяют на практике успешные организации. На самом деле методов развития кадрового потенциала в лице сотрудников организации очень много. Выбор необходимых методов зависит от целей организации, ее возможностей, а также категории работников, чей потенциал подлежит развитию.

Анализ публикаций по теме исследования показал, что основные методы развития кадрового потенциала имеют следующие направления.

Во-первых, это обучение, то есть инструмент, позволяющий передать работникам новые знания, необходимые для выполнения конкретной работы. С этой целью организуются курсы обучения, как в учебных центрах организации, так и у провайдеров обучения - образовательные учреждения.

Во-вторых, индивидуальное развитие сотрудников. Это инструмент совершенствования отдельных сотрудников для перевода их на иные, более ответственные должности. Такое обучение проводится в форматах коучинга, тренинга и других. Очевидно, вопросами развития кадрового потенциала в организации необходимо управлять. Эта функция возлагается, как правило, на кадровую службу.

Отметим, что вопросы развития кадрового потенциала регламентируются в законодательных актах. Так, например, в главе 26 ТК РФ прописаны гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с получением образования. А в статье 187 там же, перечислены гарантии и компенсации работникам, направляемым работодателем на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации.

То есть, при направлении работодателем работника на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, с отрывом от работы за ним сохраняются место работы и средняя

заработная плата по основному месту работы. Работникам, направляемым на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки [22].

Таким образом, в современных реалиях получение профильного образования недостаточно. Предъявляются требования к новым, современным навыкам, многие из которых связаны с применением новых технологий производства и цифровизация все большего количества коммуникаций по разным аспектам деятельности [2].

Приобретение новых навыков сотрудниками, в этой связи, приобретает наибольшее значение. Поэтому развитие кадрового потенциала в организации будет эффективнее, если использовать новые формы и методы.

1.3 Организация системы развития кадрового потенциала современной организации

Для оптимального управления кадровым потенциалом в организациях формируется система адаптивного управления, приобретающая приоритетное значение в условиях быстрого устаревания знаний, возрастания квалификационных требований, определяемых увеличением информационных потоков.

Когда речь идёт о развитии кадрового потенциала, по сути, мы говорим о профессиональном развитии кадров, учитывая изменения стратегии организации, организационных структур, изменение видов деятельности в организации. В таких условиях организация системы развития кадрового потенциала может быть представлена как непрерывный многоэтапный процесс. На рисунке 4 представлены этапы процесса развития кадрового потенциала.

Первый этап связан со стратегическим планированием, когда определяются перспективы развития персонала, потребности в уровне квалификации сотрудников, формулируются цели обучения.



Рисунок 4 – Этапы процесса развития кадрового потенциала

Затем разрабатываются учебные планы, программы, определяются формы и методы, технология обучения и субъекты реализации технологий. На данном этапе определяется объем инвестиций и источники их покрытия, необходимых для развития кадрового потенциала.

На втором этапе проводится анализ результатов обучения сотрудников. Важно определить, каковы образовательные траектории необходимы для удовлетворения текущих и перспективных требований в квалификации работников. По мнению эксперта управления организационного развития НИИ труда и социального страхования России, «реализация объективных требований к повышению компетенции, должностных категорий в силу своей динамики, нуждается в развитии системы непрерывного дополнительного профессионального обучения, с обязательным включением компонентов

опережения существующей потребности в квалификации кадров. Для этого должны быть использованы алгоритмы оценки перспективной потребности в кадрах определенного уровня квалификации и содержания профессиональных компетенций» [18].

В качестве приоритетных направлений обучения сотрудников в последние годы являются так называемые «soft skills» - надпрофессиональные навыки, помогающие решать жизненные задачи и работать с другими людьми. Навыки представлены широким спектром направлений:

- коммуникация;
- критическое мышление;
- клиенториентированность;
- наставничество;
- умение принимать решения;
- эмоциональный интеллект;
- работа в режиме неопределенности;
- бережливое производство;
- экологическое мышление;
- саморефлексия [1].

Развивать у сотрудников подобные навыки, значит обеспечить им современный уровень компетентности, способствующий достижению организационных задач.

Для развития «soft skills» необходимо наблюдать за сотрудниками, опрашивать их о существующих потребностях в развитии компетенций. Кадровые службы могут разработать «дневник наблюдений» для фиксации сотрудниками результатов их труда, деловых коммуникаций, психологического состояния и других показателей жизни. Чтобы оценить уровень развития навыков, можно применять шкалу Дрейфусов, предложить пройти тест на оценку сильных сторон Петерсона и Селигмана. Сопоставив результаты наблюдений и опросов с реальной организационной

потребностью. Специалисты кадровой службы смогут определить направление развития кадрового потенциала [19].

На третьем этапе происходит анализ и выбор технологии, в соответствии с которой будет происходить развитие кадрового потенциала.

Как указано в статье 2 Федерального закона «Об образовании в России», «обучение это целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни» [25].

Как видно, основными составляющими обучения являются «процесс организации деятельности обучающихся» и создание технологии развития.

Развитие - процесс динамический, приводящий на новый уровень кадровый потенциал, подразумевает улучшение качества работы сотрудников, их профессиональный рост и, как следствие, повышение конкурентоспособности самих работников и организации в целом. Работодатель, готовый вкладывать и инвестировать в развитие своих работников, обеспечивает эффективное развитие организации.

Движимый таким пониманием руководитель, совместно с представителями кадровой службы, выбирает подходящую стратегию развития потенциала и оптимальный способ управления этим процессом. С другой стороны, необходимо заинтересовать сотрудников, активизировать в них мотивацию к собственному профессиональному росту.

Очевидно, организация системы развития кадрового потенциала предполагает диагностику, то есть оценку текущего его состояния. Здесь оцениваются количественные и качественные характеристики персонала с целью выявления возможностей кадрового состава к реализации организационных стратегических целей. Оценка кадрового потенциала включает:

- численную оценку уровня развития ключевых компетенций;

- описание профессиональных деловых и личностных качества работников;
- уровень мотивации к развитию конкретного сотрудника;
- оценка потребностей в развитии.

На практике применяются различные методы оценки кадрового потенциала, каждый из которых имеет преимущество и недостатки. На рисунке 5 представлены методы диагностики кадрового потенциала.



Рисунок 5 – Методы диагностики кадрового потенциала

Очевидно, в каждой конкретной ситуации, для каждой категории сотрудников следует выбирать свою совокупность методов диагностики и последующей оценки кадрового потенциала. Здесь важно указать, что методы будут эффективными, если соответствуют принципам:

- объективность, предполагающая применение надежных показателей и информационных источников;
- эффективность, предполагающее адекватные меры в соответствии с полученными результатами;
- единство критериев оценки;
- ясность, доступность и простота оценочной методики.

Таким образом, развитие кадрового потенциала организации остается важным направлением организационного развития с целью обеспечения ей конкурентных преимуществ в современных реалиях.

Работодатель, понимающий значимость этого, инвестирует в обучение своих сотрудников с учетом потребности каждого из них.

Система развития кадрового потенциала, сформированная однажды, может изменяться в рамках модернизации какого-либо ее элемента: отношение субъекта - работодателя к развитию сотрудников для успешной реализации организационных целей, наличие способностей и потребности объекта в обучении (сотрудников организации), изменение форм и технологий с учетом проникновения цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности людей и функционирование организации.

Глава 2 Анализ эффективности управления кадровым потенциалом организации ООО «ТНПС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТНПС»

Общество с ограниченной ответственностью «ТНПС» зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц 29 января 2008 года, то есть предприятие на рынке услуг уже шестнадцатый год [4]. Предприятие было создано с целью осуществления деятельности, связанной с реализацией топлива, поэтому код основной деятельности по ОКВЭД 47.30 «Торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах» [13], [26]-[28].

Также предприятие имеет и дополнительные виды деятельности, такие как 46.71 «Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами» [13], [26]-[28].

Данный перечень видов экономической деятельности приведен с целью обоснования необходимости наличия у работающего персонала соответствующих навыков и компетенций.

«Компания ООО «ТНПС» - активно развивающееся предприятие на рынке нефтепродуктов Приволжского Федерального округа. Основная деятельность компании – оптовая и розничная реализация ГСМ. Для обеспечения стабильной работы в этих направлениях созданы такие подразделения, как отдел по контролю качества продукции, инженерная служба, которая отвечает за реконструкцию и строительство современных АЗК, соответствующих европейским стандартам, транспортный цех, склад ГСМ.

Молодая и энергичная команда сотрудников позволяет достигать поставленных целей в короткие сроки. Поэтому, несмотря на большую конкуренцию в этой сфере, компании удалось выйти на лидирующие позиции как в оптовой, так и в розничной реализации нефтепродуктов.

Сеть АЗС расположена в городах Тольятти, Жигулевске и Ставропольском районе Самарской области. В настоящее время в собственную сеть автозаправочных станций входят 14 АЗС. Чтобы компании доверяли потребители, необходимо большое внимание уделять качеству реализуемых продуктов. С этой целью создана специализированная лаборатория, контролирующая качество топлива в соответствии с действующими нормативными требованиями. Для удобства покупателей на АЗС ООО «ТНПС» возможен как наличный, так и безналичный расчет. Владельцам автопарков предлагается система приобретения топлива по топливным электронным картам. Таким образом, на АЗС ООО «ТНПС» заправляется автотранспорт коммерческих, государственных и муниципальных предприятий г. Тольятти. Желая стать доступнее своим клиентам, ООО «ТНПС» разработала и успешно реализует дисконтную программу, которая дает возможность постоянным покупателям приобретать топливо со скидкой до 3% от розничной цены. В компании действует клиентская служба, которая оперативно реагирует на обращения потребителей и обеспечивает обратную связь по любым вопросам, связанным с качеством топлива и сервисом обслуживания.

Для улучшения качества услуг и увеличения потенциальных клиентов регулярно проводится мониторинг рынка, что дает возможность компании проводить оптимальную ценовую политику. На долгосрочной основе компания реализует благотворительные и социальные проекты в Самарской области и является ответственным налогоплательщиком. Таким образом, компания не только предоставляет качественные услуги, но и активно содействует формированию стабильной социальной среды и повышению качества жизни в регионе» [26].

Организацию возглавляет директор. Ему подчиняются все работники и поэтому организационная структура предприятия имеет линейную характеристику при численности головной компании 10 человек.

Отчетность показывает, что численность головной компании сократилась с 58 человек до 10.

Организация имеет сеть заправок, структура которых показана на рис. 6. Как видно из рисунка 6 в организации есть должность юриста, специалиста по кадрам и администратора. В свою очередь администратору подчиняются оператор автозаправочной станции и заправщик автозаправочной станции. Согласно штатному расписанию операторов и заправщиков на каждой АЗС по 6 человек, директор и администратор 1 человек, а остальные должности по совместительству на 0,5 ставки.

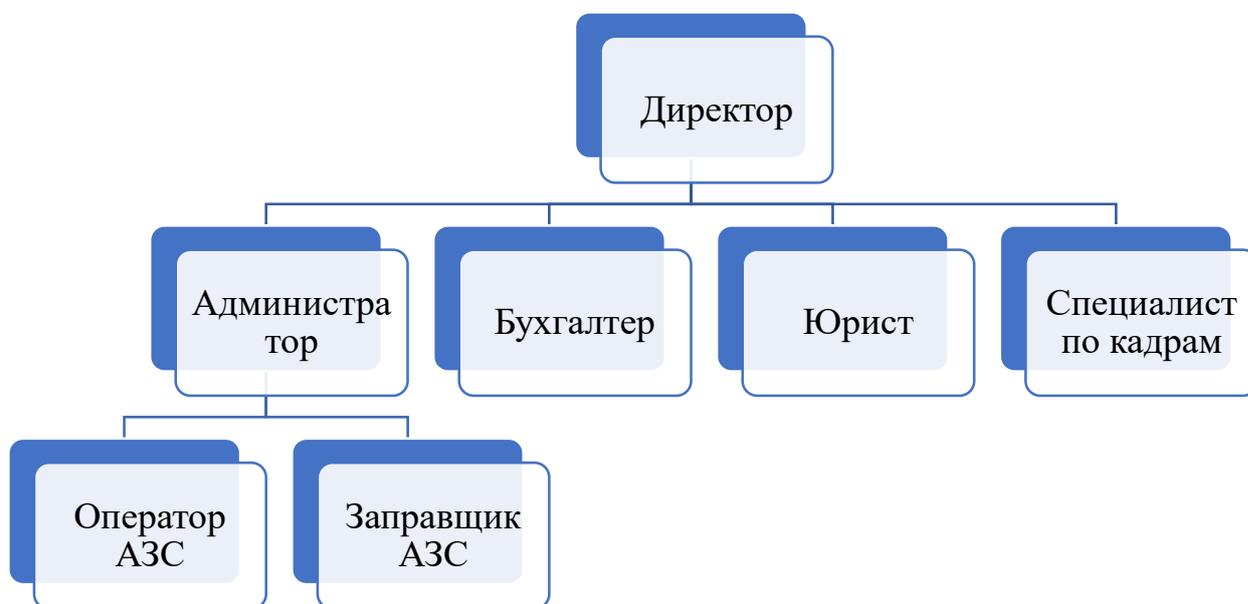


Рисунок 6 – Организационная структура заправки АЗС ООО «ТНПС»

Согласно данным официальных источников баз данных Федеральной налоговой службы и Росстата РФ [26, 27, 28] динамика ключевых показателей отражена в бухгалтерской отчетности и представлена в Приложении Д табл. Д.1.

А для анализа в качестве объекта исследования были использованы аналитические данные одной из заправок АЗС ООО «ТНПС» (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели организационно-экономической деятельности заправки ООО «ТНПС» за период 2020–2022, тыс. руб.

Показатели	2020	2021	2022	Изменения, +/-	
				2021/2020	2022/2021
Выручка	100080	139221	139389	39141	168
Расходы по обычной деятельности	(91751)	(137827)	(138758)	46076	931
Прочие доходы	99	168	178	69	10
Прочие расходы	(304)	(931)	(890)	627	- 41
Налоги на прибыль	(935)	(1403)	(1435)	468	32
Чистая прибыль (убыток)	(577)	(772)	(780)	197	8
Внеоборотные активы (основные средства)	50246	47822	97450	-2424	49628
Запасы	1014	1836	2351	822	515
Финансовые и др. оборотные активы	9263	3582	2300	-5681	-1282
Численность персонала, чел.	10	10	20	-	10
Производительность труда, тыс. руб./чел.	11120	15469	6970	4349	-8499

Динамика основных перечисленных в таблице 5 показателей представлена на рисунках 7–9.

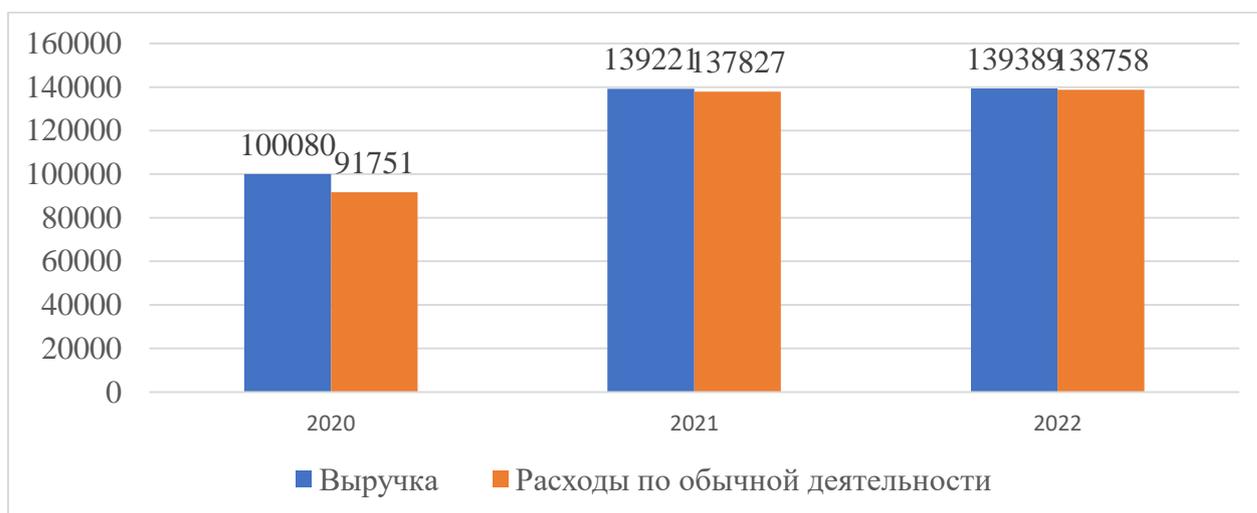


Рисунок 7 – Динамика выручки и затрат заправки АЗС ООО «ТНПС» за период 2020–2022 гг, тыс. руб.



Рисунок 8 – Динамика численности АЗС ООО «ТНПС» за период 2020–2022 гг, чел.

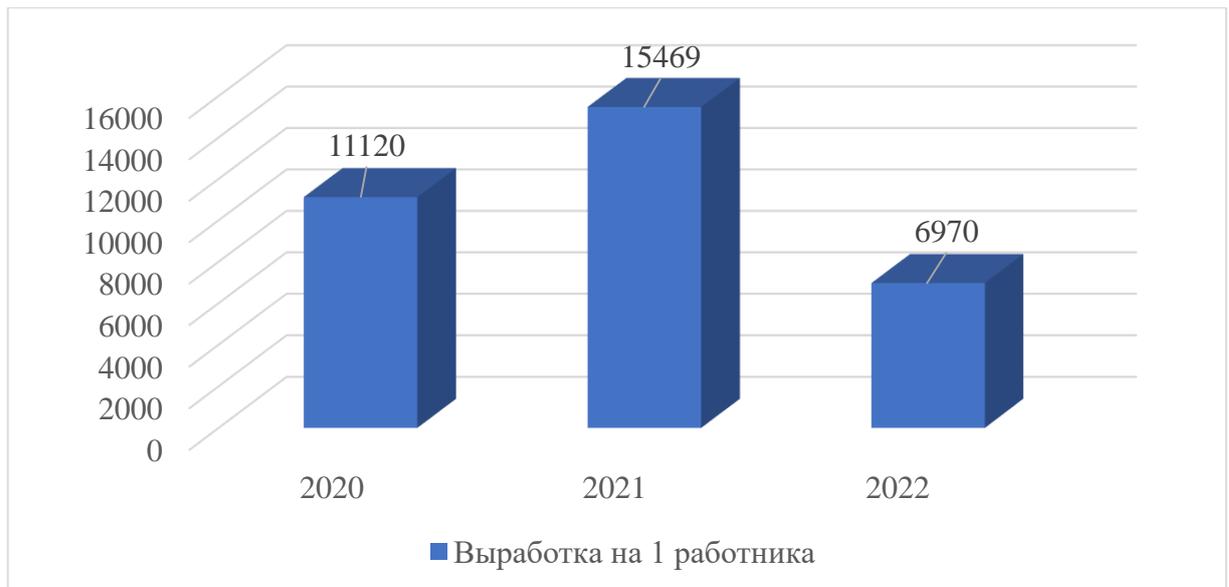


Рисунок 9 – Динамика производительности труда АЗС ООО «ТНПС» за период 2020–2022 гг, тыс. руб./чел.

По данным таблицы 5 и рисунков 7–9 сделаны следующие выводы:

– выручка, как и расходы по обычной деятельности, растут в исследуемом периоде почти на 40 млн. руб. в 2021 году по сравнению с 2020 годом, и практически не изменилась в 2022 году по сравнению с 2021 годом, что говорит о довольно стабильном наращении объемов и удержании их в

течение двух лет;

– численность персонала в 2022 году тоже увеличилась, и это увеличение составило 2 раза в связи с набором нового персонала на новую станцию;

– производительность труда по показателю «выработка» достаточно высокого уровня, но в 2022 году сократилась в 2 раза в связи с набором нового персонала на новую станцию, по которой выручки в данном периоде еще не было получено;

– в целом можно свидетельствовать о достаточно успешной работе исследуемой организации в период с 2019 по 2022 годы. Более того, открытие новой АЗС дает перспективы роста.

2.2 Анализ кадрового потенциала организации АЗС ООО «ТНПС»

В соответствие с рекомендациями, изложенными в источнике 10, при анализе кадрового потенциала выделяют следующие составляющие: «физические, интеллектуальные, социальные, технологические и интегративные» [10].

В настоящее время (к концу 2022 года) численность персонала заправки ООО «ТНПС» составила 10 человек. Такое количество работников соответствует норме обслуживания одной автозаправочной станции.

Но в конце 2022 года в компании готовилась к запуску еще одна автозаправочная станция и поэтому был набран еще дополнительно персонал – 6 операторов автозаправочной станции (АЗС) и 4 заправщика автозаправочной станции (АЗС).

Отличие второй заправочной станции от первой состоит в том, что на ней присутствует специализированный пункт подачи газового топлива, что требует дополнительно еще операторов АЗС и заправщиков АЗС.

Таким образом, получается, что в соответствие со штатным расписанием данной исследуемой организации некоторые должности совмещаются,

например, директор, бухгалтер, юрист, специалист по кадрам, администратор, а некоторые создаются как штатные, оператор АЗС и заправщик АЗС.

В таблице 6 показаны данные по персоналу заправки ООО «ТНПС» до запуска второй станции. Оплата труда административного персонала является штатно-окладной с доплатами за совмещение работ. Оплата труда операторов и заправщиков АЗС зависит от количества отработанных смен и тарифа за смену. В данном случае видно, что доплат или компенсаций персоналу не предусмотрено.

Таблица 6 - Данные по персоналу ООО «ТНПС» одной станции (10 чел.)

Должность	Кол-во штат. ед.	Оклад (тариф), руб.	Доплаты (компен.), руб.	Итого к начислению, руб.
Директор	1	40000	0	40000
Бухгалтер	0,5	30000	0	15000
Юрист	0,25	30000	0	7500
Специалист по кадрам	0,25	25000	0	6250
Администратор	1	35000	0	35000
Оператор АЗС	4	1150 руб. за смену	0	1150 руб. * на кол-во смен
Заправщик АЗС	3	900 руб. за смену	0	900 руб. * на кол-во смен

В таблице 7 показаны данные по персоналу к моменту запуска второй станции ООО «ТНПС».

Как видно из таблицы 7 численность административного персонала не увеличилась, но в связи с открытием новой станции увеличилась численность операторов и заправщиков, в связи с увеличением объема работ. То есть для обслуживания второй станции административному персоналу установлены доплаты. Также видно из таблицы 7, что операторам и заправщикам заработная плата проиндексирована, что соответствует росту инфляции в регионе.

Таблица 7 - Данные по персоналу ООО «ТНПС» к моменту запуска второй станции (20 чел.)

Должность	Кол-во штат. ед.	Оклад (тариф), руб.	Доплаты (компен), руб.	Итого к начислению, руб.
Директор	1	40000	10000	50000
Бухгалтер	0,5	30000	5000	17500
Юрист	0,25	30000	3000	8250
Специалист по кадрам	0,25	25000	3000	7000
Администратор	1	35000	10000	45000
Оператор АЗС	10	1350 руб. за смену	0	1350 руб. * на кол-во смен
Заправщик АЗС	7	1000 руб. за смену	0	1000 руб. * на кол-во смен

При анализе кадрового потенциала, в соответствие с темой работы, следует оценить наличие у персонала уровень образования и наличие профессионального опыта работы (таблица 8).

По данным таблицы 8 видно, что высшее экономическое образование имеют - 1 чел.; высшее управленческое - 1; высшее юридическое - 1; среднее профессиональное (экономическое) - 5 чел., среднее профессиональное (техническое) – 3 чел., среднее профессиональное (гуманитарное) – 4 чел., начальное профессиональное (техническое) – 6 чел. и 1 чел. – незаконченное высшее (студент).

Для наглядности необходимо построить диаграмму, отражающую уровень образования работников в организации (рисунок 10).

В соответствие с квалификационными требованиями к служащим руководитель кадровой службы должен иметь высшее образование и стаж работы на руководящих должностях, в том числе в кадровой службе, не менее двух лет.

Таблица 8 – Уровень образования и наличие профессионального опыта работы у персонала ООО «ТНПС»

Должность	Кол-во штат. единиц	Уровень образования	Опыт работы
Директор	1	высшее экономическое; высшее управленческое	15 лет, в том числе на руководящей должности 3 года
Бухгалтер	0,5	высшее экономическое	23 года
Юрист	0,25	высшее юридическое	18 лет
Специалист по кадрам	0,25	среднее профессиональное (экономическое)	8 лет
Администратор	1	среднее профессиональное (экономическое)	10 лет
Оператор АЗС	10	3 чел. – среднее профессиональное (техническое), 3 чел. - среднее профессиональное (экономическое); 4 чел. -среднее профессиональное (гуманитарное)	7 чел. опыт работы на станции АЗС - 0 лет; 1 чел. опыт работы на станции АЗС - 0,5 лет; 2 чел. опыт работы на станции АЗС - 1,5 лет;.
Заправщик АЗС	7	6 чел. начальное профессиональное (техническое); 1 чел. – незаконченное высшее (студент)	3 чел. опыт работы на станции АЗС – 2 года; 4 чел. опыт работы на станции АЗС – 0 лет
Итого	20	-	-

В данной организации «специалист по кадрам» имеет среднее профессиональное (экономическое) образование. Поэтому в дальнейшем ему будет предложено повысить свой образовательный уровень через получение соответствующего образования.

Для понимания проведения необходимых мероприятий по развитию кадрового потенциала обозначим необходимые знания и умения по основным профессиям, которые потребовались для новой автозаправочной станции, а именно операторов и заправщиков.

Должностные инструкции оператора АЗС с поискового сайта HR-Portal [29] описывают общие положения, а также требования к знаниям при допуске к работе и обязанности во время дежурства.

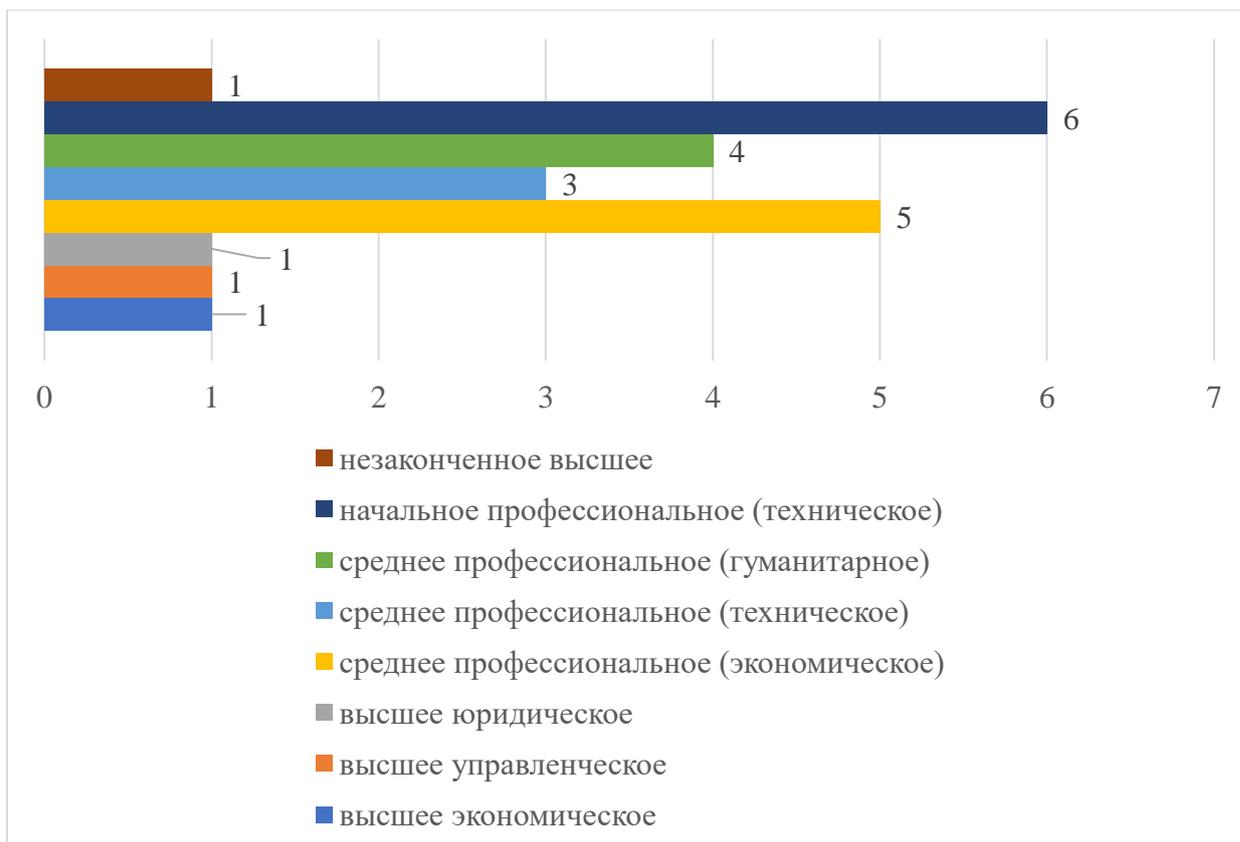


Рисунок 10 – Уровни образования работников в ООО «ТНПС», чел.

В перечне знаний оператора АЗС перечислены такие пункты: правила по охране труда на АЗС; нормы пожарной безопасности на АЗС; правила работы с оборудованием АЗС; правила работы на кассовом аппарате; знать особенности работы очистной установки АЗС; знать порядок приёма и отпуска горючего; правила технической эксплуатации электроустановок; правила техники безопасности при работе на электроустановке. При этом еще оператор ведет соответствующую документацию и следит за порядком и чистотой на территории АЗС. Более развернутая должностная инструкция оператора АЗС размещена в Приложении Г.

Должностные инструкции заправщика АЗС информируют о том, что заправщик является помощником оператора и должность так и может называться, и что заправщик подчиняется оператору. Для полноценной работы заправщик АЗС должен знать «Правила работы с клиентами»; «Правила по

технике безопасности»; «Правила пожарной безопасности на АЗС»; «Правила внутреннего распорядка» (Приложение Г).

Таблица 9 – Соответствие уровня образования и опыта работы квалификационным требованиям по должности работников ООО «ТНПС»

Должность	Уровень образования	Опыт работы	Соответствует (не соответствует) квалификационным требованиям
Директор	высшее экономическое; высшее управленческое	15 лет, в том числе на руководящей должности 3 года	Соответствует полностью
Бухгалтер	высшее экономическое	23 года	Соответствует полностью
Юрист	высшее юридическое	18 лет	Соответствует полностью
Специалист по кадрам	среднее профессиональное (экономическое)	8 лет	Соответствует частично
Администратор	среднее профессиональное (экономическое)	10 лет	Соответствует частично
Оператор АЗС	3 чел. – среднее профессиональное (техническое), 3 чел. - среднее профессиональное (экономическое); 4 чел. -среднее профессиональное (гуманитарное)	7 чел. опыт работы на станции АЗС - 0 лет; 1 чел. опыт работы на станции АЗС - 0,5 лет; 2 чел. опыт работы на станции АЗС - 1,5 лет;.	Соответствует частично
Заправщик АЗС	6 чел. - начальное профессиональное (техническое); 1 чел. – незаконченное высшее (студент)	3 чел. опыт работы на станции АЗС – 2 года; 4 чел. опыт работы на станции АЗС – 0 лет	Соответствует частично

В случае если на АЗС присутствует оборудование для заправки газом, то заправщик АЗС также должен быть знаком с правилами заправки газом и порядком обслуживания бензовозов при сливе топлива [29].

В результате анализа кадрового потенциала ООО «ТНПС» за исследуемый период сложилась «картина» о том, кто и в какой степени соответствует занимаемой должности (таблица 9).

Таким образом, можно отметить, что полностью соответствуют по уровню профессионального образования и опыту работы лишь 15 % персонала (3 чел. /20 чел. * 100 % = 15 %).

Из особенностей работы персонала на АЗС следует отметить, что непосредственно с клиентом работает и оператор, и заправщик, но у них относительно клиента различные требования.

Что касается оператора АЗС, то он контактирует с клиентом во время его обслуживания в кассе и при покупке товаров в магазине и кафе. Здесь важно чтобы оператор вежливо предлагал клиенту не только оплатить топливо, но и приобрести попутный товар или воспользоваться услугами кафе.

От того насколько хорошо и позитивно состоится такой контакт зависит величина покупки конкретным клиентом и значит выручка от продажи. В этой связи необходимо обратить внимание на получение операторами АЗС навыка коммуникативного общения и навыка эффективных продаж. Так как оператор АЗС при обслуживании клиента использует информационные и технические средства обслуживания (касса, или терминал безналичного обслуживания, карточки различных банков, применение скидок и др.), то есть необходимость получения операторами практических навыков использования компьютерной техники.

Что касается заправщика АЗС, то он контактирует с клиентом во время его обслуживания на пункте выдачи топлива, то есть непосредственно около топливной колонки. Здесь важно чтобы заправщик вежливо спросил клиента каким видом топлива его заправить или, в случае необходимости, подсказал, так сказать, сориентировал клиента по видам топлива и номеру заправочной колонки. Если брать во внимание погодные условия работы заправщика АЗС (он работает все время на улице), то следует отметить, что они могут очень разные по температуре и осадкам. И поэтому заправщиков следует обучить стрессоустойчивости или эмоциональной устойчивости.

Таким образом наметились направления повышения квалификации сотрудников АЗС с целью более комфортного обслуживания посетителей, а именно:

- обучение операторов АЗС навыкам коммуникативного общения и навыкам эффективных продаж;
- обучение операторов АЗС практическим навыкам использования компьютерной техники;
- обучение заправщиков АЗС стрессоустойчивости или эмоциональной устойчивости;
- обучение специалиста по кадрам – получение высшего образования.

Как видно из проведенного анализа кадрового потенциала организации ООО «ТНПС» - не все кадры полностью соответствуют предъявляемым требованиям; некоторые соответствуют частично и поэтому сформировалась потребность в развитии кадрового потенциала по следующим направлениям:

- обучение операторов АЗС навыкам коммуникативного общения и навыкам эффективных продаж;
- обучение операторов АЗС практическим навыкам использования компьютерной техники;
- обучение заправщиков АЗС стрессоустойчивости или эмоциональной устойчивости;
- обучение специалиста по кадрам – получение высшего образования.

2.3 Анализ и оценка управления развитием кадрового потенциала организации ООО «ТНПС»

При анализе управления развитием кадрового потенциала организации ООО «ТНПС» будем исходить из того, что в этом процессе главным является «анализ способностей работника и возможностей их реализации со стороны руководства» [5].

Управление кадрами в целом по организации находится в ведении директора. Так же в компании по совместительству работает специалист по кадрам. Ниже рассмотрено, каким образом в организации проводится развитие кадрового потенциала персонала. Для качественной работы руководителя необходимо, чтобы он обладал соответствующими знаниями и умениями, то есть соответствующими компетенциями и опытом. В данном случае на предприятии директор имеет два высших образования и опыт работы, который позволяет ему соответствовать должности.

Непосредственное управление персоналом в организации осуществляет администратор и специалист по кадрам (рисунок 11).

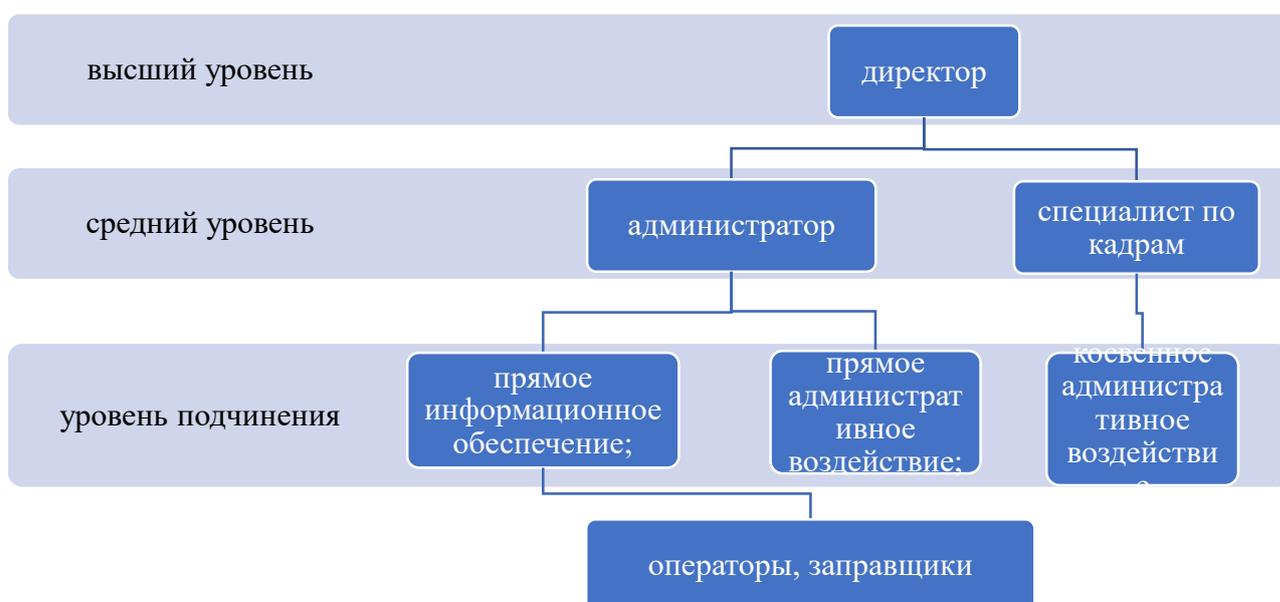


Рисунок 11 – Взаимодействие администрации с подчинёнными

Как видно из рисунка 11 администратор и специалист по кадрам имеют как прямое. Так и косвенное воздействие на работников станции в должности операторов и заправщиков. Как следует из должностных инструкций, заправщика он непосредственно подчиняется оператору.

С целью обеспечения безопасной работы организации директор в обязательном порядке проводит инструктаж по технике безопасности всех работников, которые приступают к работе впервые с данным оборудованием (рисунок 12).



Рисунок 12 – Направления развития кадрового потенциала организации ООО «ТНПС» с позиции директора

Администратор с целью обеспечения бесперебойной и безопасной работы предприятия также работает с персоналом по обеспечению знаний по технике безопасности; наработке навыков эффективных продаж, соблюдению правил внутреннего распорядка и т.д. По сути, администратор контролирует выполнение всех этих требований, поэтому к компетентности администратора повышены требования. В результате анализа установлено, что администратор имеет опыт работы на АЗС и поэтому имеет достаточный уровень знаний и навыков для обеспечения эффективной работы АЗС.

Таким образом, проанализировав управление развитием кадрового потенциала организации ООО «ТНПС» можно сделать выводы, что:

- непосредственное управление персоналом осуществляет директор и администратор;
- для обеспечения безопасной работы организации директор в обязательном порядке проводит инструктаж по технике безопасности всех работников, которые приступают к работе впервые с данным оборудованием;
- проводит разъяснение правил внутреннего распорядка;
- при наличии каких-либо случаев нарушения «Правил работы с клиентами»; «Правил по технике безопасности»; «Правил пожарной безопасности на АЗС»; «Правил внутреннего трудового распорядка» осуществляет дисциплинарные взыскания.

Выводы по главе 2:

- выручка, как и расходы по обычной деятельности растут в исследуемом периоде почти на 40 млн. руб. в 2021 году по сравнению с 2020 годом, и практически не изменилась в 2022 году по сравнению с 2021 годом, что говорит о довольно стабильном наращении объемов и удержании их в течение двух лет;
- численность персонала в 2022 году тоже увеличилась, и это увеличение составило 2 раза в связи с набором нового персонала на новую станцию;
- производительность труда по показателю «выработка» достаточно высокого уровня, но в 2022 году сократилась в 2 раза в связи с набором нового персонала на новую станцию, по которой выручки в данном периоде еще не было получено;
- в целом можно свидетельствовать о достаточно успешной работе исследуемой организации в период с 2019 по 2022 годы. Более того, открытие новой АЗС дает перспективы роста;
- непосредственное управление персоналом осуществляет директор и администратор;
- для обеспечения безопасной работы в организации директором

проводится инструктаж по технике безопасности всех работников, которые приступают к работе впервые с данным оборудованием;

- в организации ведется разъяснение правил внутреннего трудового распорядка;

- при наличии каких-либо случаев нарушения «Правил работы с клиентами»; «Правил по технике безопасности»; «Правил пожарной безопасности на АЗС»; «Правил внутреннего трудового распорядка» осуществляются дисциплинарные взыскания;

- не весь персонал, по уровню образования и опыту работы, полностью соответствуют предъявляемым квалификационным требованиям по должности.

Таких в организации всего 15%, остальные 75% персонала соответствуют частично. Поэтому в организации сформировалась потребность в развитии кадрового потенциала по следующим направлениям:

- обучение операторов АЗС навыкам коммуникативного общения и навыкам эффективных продаж;

- обучение операторов АЗС практическим навыкам использования компьютерной техники;

- обучение заправщиков АЗС стрессоустойчивости или эмоциональной устойчивости;

- обучение специалиста по кадрам – получение высшего образования.

Глава 3 Совершенствование системы развития кадрового потенциала ООО «ТНПС»

3.1 Мероприятия по развитию кадрового потенциала ООО «ТНПС» на основе моделирования процесса обучения

В организации ООО «ТНПС» с учетом результатов анализа, проведенного в главе 2 были получены выводы о том, что 70 % кадрового состава частично не соответствуют предъявляемым квалификационным требованиям в соответствии с должностью. Поэтому сформировалась потребность в развитии кадрового потенциала по следующим направлениям: обучение операторов АЗС навыкам коммуникативного общения и навыкам эффективных продаж; обучение операторов АЗС практическим навыкам работы в автоматизированных системах; обучение заправщиков АЗС стрессоустойчивости или эмоциональной устойчивости; обучение специалиста по кадрам – получение высшего образования.

Совершенствование системы развития кадрового потенциала включает в себя решение следующих задач: разработка и реализация нормативно-правовой базы; использование федеральных, отраслевых или региональных банков кадровой информации; разработка мероприятий по повышению статуса кадровых служб и оптимизации их структуры; мероприятие по повышению уровня квалификации специалистов, работающих в кадровых службах; обеспечение организационной и научно - методической помощи кадровым службам.

Исходя из схемы формирования кадрового потенциала, отражённой в работе А.В. Дейнека [5] и рекомендациях по направлениям формирования кадрового потенциала [30] в данном пункте работы относительно исследуемого предприятия ООО «ТНПС» предлагается модель процесса обучения, включающая следующие 4 элемента:

– элемент 1 - те работники, которые имеют среднее специальное образование имеют возможность развития по следующим направлениям: получить высшее образование или получить дополнительное образование в рамках саморазвития (рисунок 13);

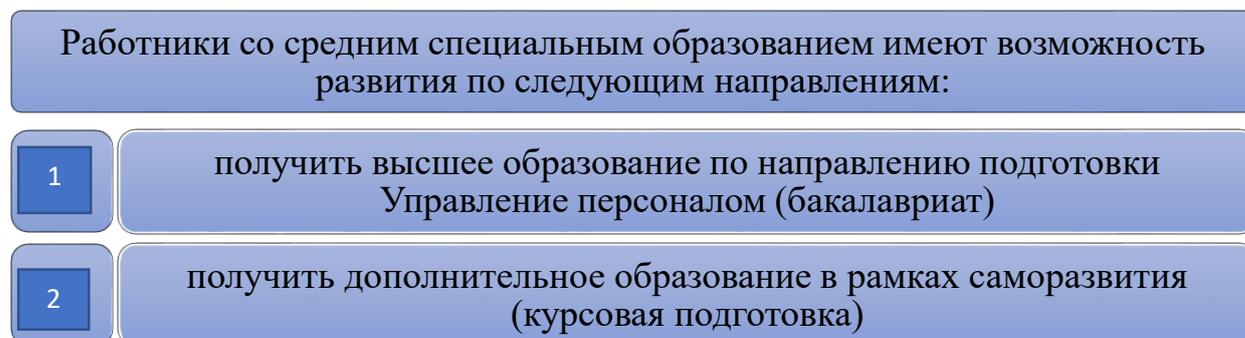


Рисунок 13 – Схема формирования кадрового потенциала сотрудников, имеющих среднее специальное образование

– элемент 2 - те работники, которые имеют высшее образование имеют возможность развития по следующим направлениям: получить дополнительно послевузовское образование (например, магистратура по др. направлению) или получить дополнительное образование в рамках саморазвития (рисунок 14);

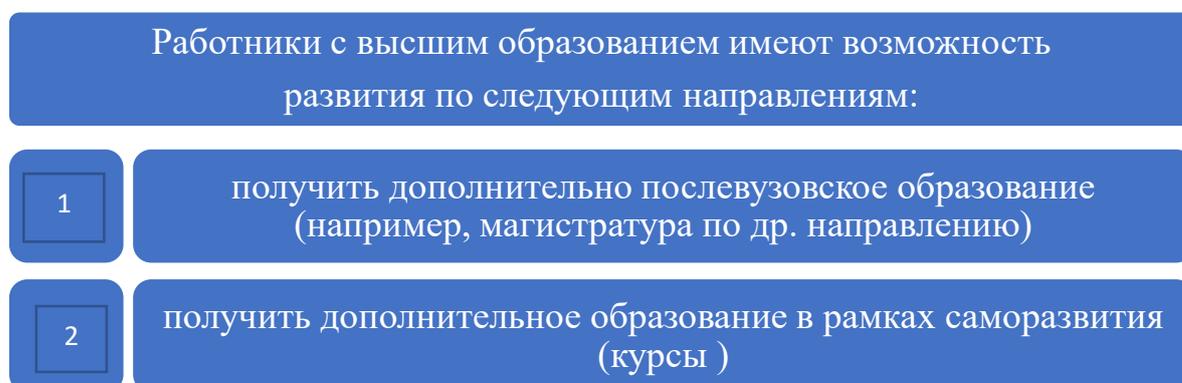


Рисунок 14 – Схема формирования кадрового потенциала сотрудников ООО «ТНПС», имеющих высшее образование

– элемент 3 - все работники при этом имеют возможность развития по следующим направлениям: профессиональная переподготовка; стажировка в других организациях, повышение квалификации (рисунок 15);

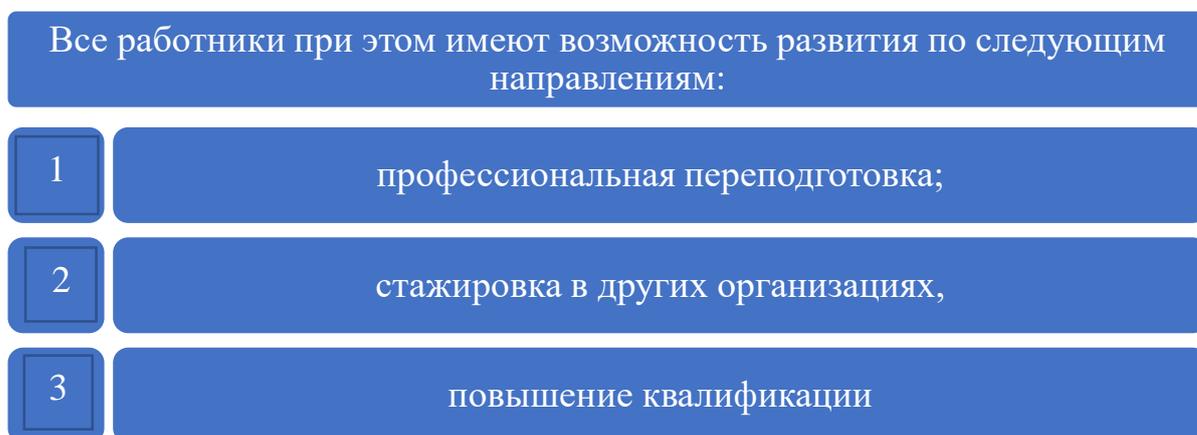


Рисунок 15 – Схема формирования кадрового потенциала сотрудников организации ООО «ТНПС»

– элемент 4 - при формировании новых компетенций и способностей работника следует исходить из того, что такое развитие, по мнению А. В. Дейнека базируется на основе «механизма согласования интересов как работника, так и организации» [5] (рисунок 16).

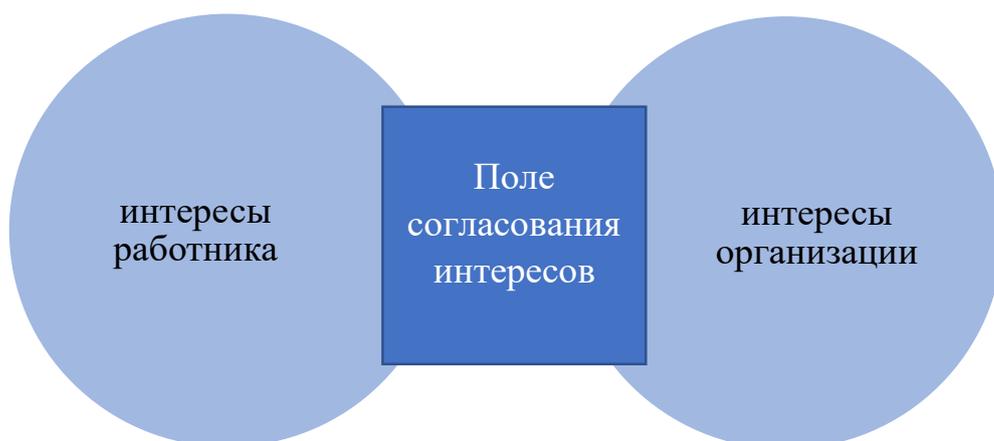


Рисунок 16 - Механизм согласования интересов работника и организации с целью развития кадрового потенциала

Далее представлены мероприятия по развитию кадрового потенциала ООО «ТНПС».

Мероприятия по развитию кадрового потенциала ООО «ТНПС» в современных условиях сформулированы с учетом выводов, полученных по результатам анализа, проведенного в главе 2, а именно: 70 % кадрового состава частично не соответствуют предъявляемым квалификационным требованиям в соответствии с должностью.

В связи с этим разработаны следующие мероприятия.

Мероприятие 1. Обучение персонала по направлениям: оператор АЗС – «Клиенториентированность» и «Повышение квалификации»; сотрудник АЗС – «Эмоциональный интеллект».

Для анализа были изучены предложения различных вузов и выбор остановлен на получении высшего образования по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» на платформе Росдистант Тольяттинского государственного университета. Формат обучения предусматривает использование дистанционных образовательных технологий (ДОТ), что несомненно, привлекательно с точки зрения работающего специалиста. Стоимость обучения в год – 39000 руб., срок обучения – 5 лет.

В учебном центре «Купол» операторы АЗС могут повысить свою квалификацию. Стоимость одного работника работодателю обойдется в 5500 руб. [14]. В Приложении А на рисунке А.1 представлены сведения об учебном центре, на рисунке А.2 - прейскурант стоимости на обучение оператора АЗС и программе курса, на рисунке А.3 - Формы выдаваемых документов об окончании обучения на оператора АЗС.

Рост продаж и развитие бизнеса во многом зависит от клиентов. Но далеко не все они легко идут на контакт, соглашаются с предложенными решениями и аргументированно высказывают критику. Поэтому многие менеджеры задаются вопросом, может ли сложный клиент стать лояльным к компании [19].

В Приложении Б на рисунке Б.1 представлена программа курсовой подготовки на образовательной платформе «Нетология». Одного оператора АЗС возможно обучить за 790 руб.

На этом курсе операторы узнают, какие типы сложных клиентов существуют, как их определить и как с ними работать, научатся регулировать конфликты, отвечать на возражения и бороться с манипуляциями. Кроме того, они узнают, каковы плюсы работы со сложными клиентами и как оценивать её эффективность.

Независимо от специальности современному специалисту понадобятся хотя бы несколько «гибких навыков». Чтобы добиться успеха на работе, нужно уметь хорошо ладить с коллегами, клиентами, менеджерами и начальниками. Soft skills нельзя научиться на тренинге или курсе, они закладываются в детстве и развиваются в течение всей жизни. Поэтому работодатель особенно ценит сотрудников, у которых они хорошо развиты. Soft skills полезны в любых сферах, формируются в детстве и связаны с эмоциональным интеллектом.

Одним из трендовых навыков в современных реалиях, по мнению экспертов РБК, является эмоциональный интеллект [19].

Эмоциональный интеллект - способность понимать эмоции, мотивацию, намерения свои и других людей и управлять всем этим. Навык помогает решать практические задачи, принимать решения и строить коммуникацию с другими людьми.

В приложении Д таблице Д.1 представлена программа и условия обучения на платформе «Открытое образование».

Курс предполагает изучение основ эмоционального интеллекта: понимание техник для управления своими эмоциями, влияния на эмоции других, профилактики и преодоления стресса и эмоционального выгорания [30]. Обучение одного сотрудника потребует инвестиций в сумме 3600 руб.

Подводя итоги подобранным необходимым программам и курсам обучения сотрудников ООО «ТНПС», продемонстрируем данные в таблице 10.

Таблица 10 – Программы развития кадрового потенциала сотрудников

Наименование должности сотрудника	Наименование (направление) программы	Формат обучения	Стоимость обучения, руб.	Примеч.
Специалист по кадрам	Управление персоналом (бакалавриат)	с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)	39000 * 5 лет	Учится самостоятельно
Оператор АЗС	Клиенториентированность	Курсы в электронном формате	790	Учится за счет организации
Оператор АЗС	Повышение квалификации оператора АЗС	Обучение очное	5500	
Сотрудник АЗС	Эмоциональный интеллект	Курсовая подготовка в электронном формате	3600	

Затраты на мероприятия по обучению персонала будут состоять в следующем: расходы на обучение, расходы на организацию практических тренингов на рабочих местах (таблица 11).

Таблица 11 - Затраты на мероприятие по обучению персонала ООО «ТНПС»

Мероприятия по обучению персонала	Затраты, руб.
Обучение Операторов АЗС по программе «Клиенториентированность».	790 * 6 = 4740
Обучение Операторов АЗС по программе «Повышение квалификации оператора АЗС»	5500 * 6 = 33000
Обучение сотрудников АЗС по программе «Эмоциональный интеллект»	3600 * 10 = 36000
Всего:	73740

При этом учитываем, что специалист по кадрам учится за счет собственных средств, так как это ему необходимо для обеспечения своего

соответствия квалификационным требованиям. Общая сумма затрат на мероприятия по обучению персонала ООО «ТНПС» составят 73740 рублей.

В целях решений задач, поставленных в данной бакалаврской работе, были подобраны программы обучения персонально для сотрудников объекта исследования. Освоение этих программ позволит развить необходимые навыки не только для успешного выполнения трудовых функций, но и обеспечить задел для будущего развития организации.

Мероприятие 2. Организация практических тренингов на рабочих местах.

Получение образования не дает результатов в применении полученных компетенций, поэтому руководством фирмы было принято решение об организации практических тренингов на рабочих местах каждого сотрудника АЗС.

Проведение тренингов по усвоению полученных компетенций планируется организовать по итогам обучения по программе «Эмоциональный интеллект». Цель тренинга – формирование доверительного отношения к клиенту, выработка навыков понимания собственных эмоций и эмоций других, формирование навыков контроля собственных эмоций и развития эмоционального взаимодействия с окружающими.

Указанные тренинги заключались в практической проработке тех возможных конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть при общении с клиентами, например, пример 1 - раздраженная реакция клиента на невыход заправщика к месту подачи топлива и отсутствие обслуживания при заправке автомобиля; пример 2 - раздраженная реакция клиента на то, что в данный момент плохо работает терминал по приему карт и он вынужден оплачивать заправку автомобиля наличными.

Успешный руководитель стремится привести к успеху своих сотрудников. В современных условиях функционирования организации обуславливает потребность в развитии кадрового потенциала с применением современных технологий развития и обучения персонала.

Программа тренингов рассчитана на 6 дней по 2 часа с учетом того, что клиенты в разное время недели ведут себя по-разному. Периодичность проведения 1 раз в год. для проведения тренинга будет приглашен коуч из Самары на условиях почасовой оплаты 2 тыс. рублей в час (Приложение В, рисунок В.1 и таблица, В.1).

Затраты на мероприятие по организации тренингов для персонала ООО «ТНПС» по программе «Эмоциональный интеллект» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на мероприятие по организации тренингов для персонала ООО «ТНПС»

Мероприятие по проведению тренингов для персонала	Затраты, руб.
Проведение тренингов по усвоению полученных компетенций	2000 руб. в час * 2 часа * 6 дней = 24000

Результатом проведения данных тренингов должно стать достижение более высоких результатов в работе, которые целесообразно измерить через показатели, например, ключевые показатели эффективности (KPI). Для этого в организации была разработана такая система, так как до этого данные показатели не применялись.

Чтобы оценить работу каждого сотрудника, например, оператора необходимо определить ключевые показатели эффективности (KPI) количественно и разделить их по таким категориям как: интенсивность (день недели); интенсивность (день/ночь); индивидуальный план для каждого сотрудника; индивидуальное выполнение плана.

Предлагаемые показатели эффективности для оператора АЗС составлены на основе анализа основных факторов, раздражающих клиентов размещены в таблице 13.

Увеличение премии до 30% соответствует перевыполнению первого показателя на 20%. Затраты на проведение данного мероприятия отсутствуют,

так как все материалы отработаны специалистом по кадрам в рамках своих должностных обязанностей.

Таблица 13 – Предлагаемые показатели эффективности для оператора АЗС

Цели	Описание показателя КРІ	Вес, %	База, ед.изм.	Цель, %	Индекс КРІ
Выполнение плана продаж: топливо, кафе, магазин	Собственный план продаж топливо, кафе, магазин	50	7700 л/ день; кафе - 60 т. р.; магазин – 60 т. р.;	8000 л/ день; кафе - 80 т. р.; магазин – 80 т. р.;	10% премии
Соблюдение дисциплины и комфортное обслуживание клиента	Отсутствие жалоб со стороны клиентов на обслуживание	25	0 жалоб	0 жалоб	5% премии
Соблюдение чистоты и порядка на территории АЗС	Отсутствие замечаний по чистоте и порядку	25	0 замечаний	0 замечаний	5% премии
Итого	-	100	-	-	20% премии

Мероприятие 3. Разработка системы мотивации персонала на основе достижения показателей КРІ.

Таблица 14 – Предлагаемый вариант системы мотивации в ООО «ТНПС»

Персонал	Показатели оплаты до внедрения системы	Показатели оплаты после внедрения системы
Штатные сотрудники	Грейды отсутствуют	Размер премии в зависимости от должности от 20% до 30%
Система оплаты	Оклад	Оклад + % премия
Мотивация	Отсутствует	% премии индивидуально для каждого сотрудника по результатам выполнения личных планов
План по продажам	Единый на всю заправку	индивидуально для каждого сотрудника за смену
Результаты выполнения	В конце месяца	Еженедельно

В таблице 14 предлагаемый вариант системы мотивации.

Это сделано с целью улучшения показателей работы предприятия и практического внедрения полученных знаний и навыков рекомендовано применить в организации ООО «ТНПС» систему мотивации.

Затраты на проведение данного мероприятия отсутствуют, так как все материалы отработаны специалистом по кадрам в рамках своих должностных обязанностей. Таким образом, совокупные затраты на все мероприятия составят 97740 руб.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий

Для расчёта социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития кадрового потенциала ООО «ТНПС» необходимо просчитать затраты на мероприятия и те показатели, изменение которых предусматривает руководитель организации.

Мероприятие 1. Обучение персонала по направлениям: оператор АЗС – «Клиенториентированность» и «Повышение квалификации»; сотрудник АЗС – «Эмоциональный интеллект».

Предполагаемый эффект от мероприятия по обучению персонала ООО «ТНПС» будет заключаться в увеличении выручки и, соответственно, производительности труда по показателю «выработка».

Для расчета во внимание примем следующие величины:

- размер средней заправки 20,8 литров;
- в среднем на заправке в день заправляется 370 чел., соответственно в месяц 11500 чел., и в год - 138000 чел.;
- примерно каждый десять клиентов приезжает на заправку в плохом настроении;
- предположим, что каждого второго из этих проблемных клиентов оператор хорошо обслужил, предложил услуги кафе и что этот клиент уехал удовлетворенный.

Так как удовлетворенный покупатель: во-первых, обязательно вернется, а во-вторых – приведет друга, т.е. еще даже одного клиента, так как будет задействована информация в соцсети, а это уже мультипликативный эффект прироста выручки.

Исходя из годовых показателей выручки за 2022 год в размере 140 млн. руб., рассчитаем какое количество составит процент увеличения. Для этого 10 человек в день, умножим на размер средней заправки 20,8 литров и умножим на 365 дней и умножить на среднюю цену топлива 55 рублей.

$$10 * 20,8 * 365 * 55 = 4175600 \text{ рублей}$$

Таким образом, прирост выручки составит около 4,2 млн. рублей.

Тогда исходя из формулы расчета производительности труда по показателю «выработка» ($ПТр$) (формула 1), рассчитаем прирост выработки в год.

$$ПТр = \frac{\text{Выручка}}{\text{Численность персонала}} \quad (1)$$

$$ПТр \text{ до мероприятий} = \frac{140 \text{ млн.руб}}{20 \text{ чел.}} = 7 \text{ млн. руб. / чел.}$$

$$ПТр \text{ после мероприятий} = \frac{144,2 \text{ млн.руб.}}{20 \text{ чел.}} = 7,21 \text{ млн. руб. / чел.}$$

Рост производительности труда по показателю «выработка» ($\Delta ПТр$) будет рассчитан как отношение уровня производительности труда до мероприятий к уровню производительности труда после мероприятий (формула 2).

$$\Delta ПТр = \frac{\text{уровень производительности труда после мероприятий}}{\text{уровень производительности труда до мероприятий}} * 100 - 100 \quad (2)$$

$$\Delta ПТр = \frac{7,21 \text{ млн.руб.}}{7,0} * 100 - 100 = 3 \%$$

В данном случае по самым пессимистичным прогнозам увеличение выручки может составить составит примерно 4175600 рублей, или 3 % от общего объема выручки.

Мероприятие 2. Организация практических тренингов на рабочих местах.

Затраты на проведение тренингов потребуют от руководителя 0,5 часов рабочего времени (напр., по 0,5 час. ежемесячно перед началом смены 6 дней подряд = 3 часа).

Часовая ставка оплаты труда руководителя составляет 400 рублей, всего 300 * 3 часа = 900 рублей.

Итого затраты на проведение тренингов составят:

$$24000 + 900 = 24900 \text{ рублей}$$

Вежливое и качественное обслуживание клиентов приводит к повторным покупкам. Будем считать, что удовлетворенный клиент не только вернулся сам, но и привел друга на АЗС. Тогда увеличение продаж будет рассчитано так же, как и от обучения, только с корректировкой не на весь год, а хотя бы на количество недель, то есть 52:

$$10 \text{ человек} * 20,8 \text{ литров одна заправка} * 52 \text{ недели} * 55 \text{ рублей сред. цена топлива} = 594880 \text{ рублей}$$

В таком случае прирост производительности труда составит:

$$ПТр \text{ после мероприятий} = \frac{140,6 \text{ млн.руб.}}{20 \text{ чел.}} = 7,03 \text{ млн. руб. / чел.}$$

$$\Delta ПТр = \frac{7,03 \text{ млн.руб.}}{7,0} * 100 - 100 = 0,04 \%$$

Мероприятие 3. Разработка системы мотивации для развития персонала.

Работники не всегда понимают, что даст им прохождение того или иного курса. Облегчить такую задачу позволяет составление матрицы компетенций, то есть набора компетенций сотрудников необходимых для организации. Матрица компетенции персонала — это инструмент, с помощью которого руководитель планирует работу по развитию персонала. Здесь представлен пошаговый алгоритм составления матрицы компетенций за 3 шага [10, 16]. Опишем их последовательно.

На 1 шаге определяются значимые компетенции для компании. На основании этого списка составлена модель для каждой должности: в нее включено 5 качеств, без которых сотрудник не может выполнять должностные обязанности или работает неэффективно.

Шаг 2 состоит из описания каждой компетенции, а также шкалы оценки, в которой выделено 3 уровня и список индикаторов поведения.

На шаге 3 матрица заполняется.

Следует отметить, что к составлению матрицы компетенций нет четких требований, она составляется индивидуально для каждой организации. Главным требованием является – понимание ее сотрудниками.

Для этого им необходимо объяснить, какими качествами и навыками они должны обладать, как повысить квалификацию, чтобы перейти на новый уровень функционирования. Да, и важно учесть, что ее разработка требует времени, но в последующем гораздо легче контролировать профессиональный уровень подчиненных.

Далее представлена матрица компетенций, которая составлена до и после обучения (таблица 15).

На рисунках 17–19 в виде лепестковых диаграмм показаны значения компетенций до и после обучения.

Таблица 15 – Матрица компетенций сотрудников ООО «ТНПС»

Должность	Клиентоориентированность		Инициативность		Уверенность в себе		Эмоциональный интеллект		Работа в команде	
	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после
Специалист по кадрам	2	4	2	5	4	5	1	5	2	5
Оператор АЗС	3	5	3	5	2	4	2	5	3	5
Сотрудник АЗС	1	4	2	4	4	4	3	4	3	4

Или наблюдаем на диаграмме (рисунок 18):

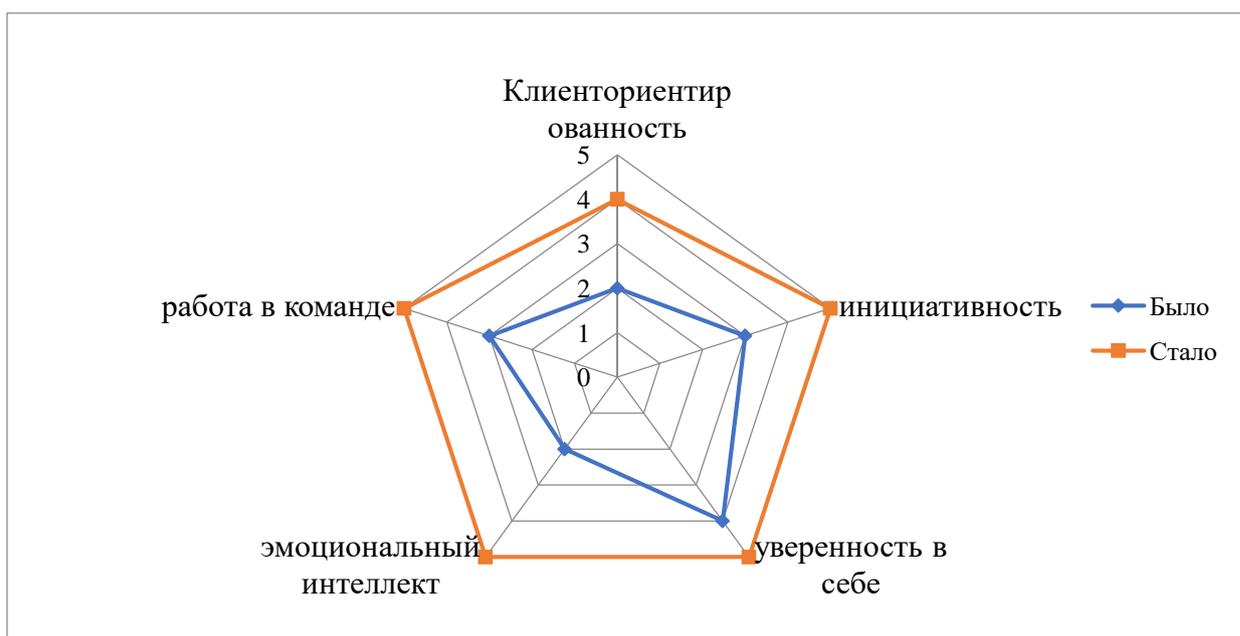


Рисунок 18 – Значения компетенций до и после обучения специалиста по кадрам

Заинтересованные сотрудники способны повысить производительность труда.



Рисунок 18 – Значения компетенций до и после обучения оператора АЗС

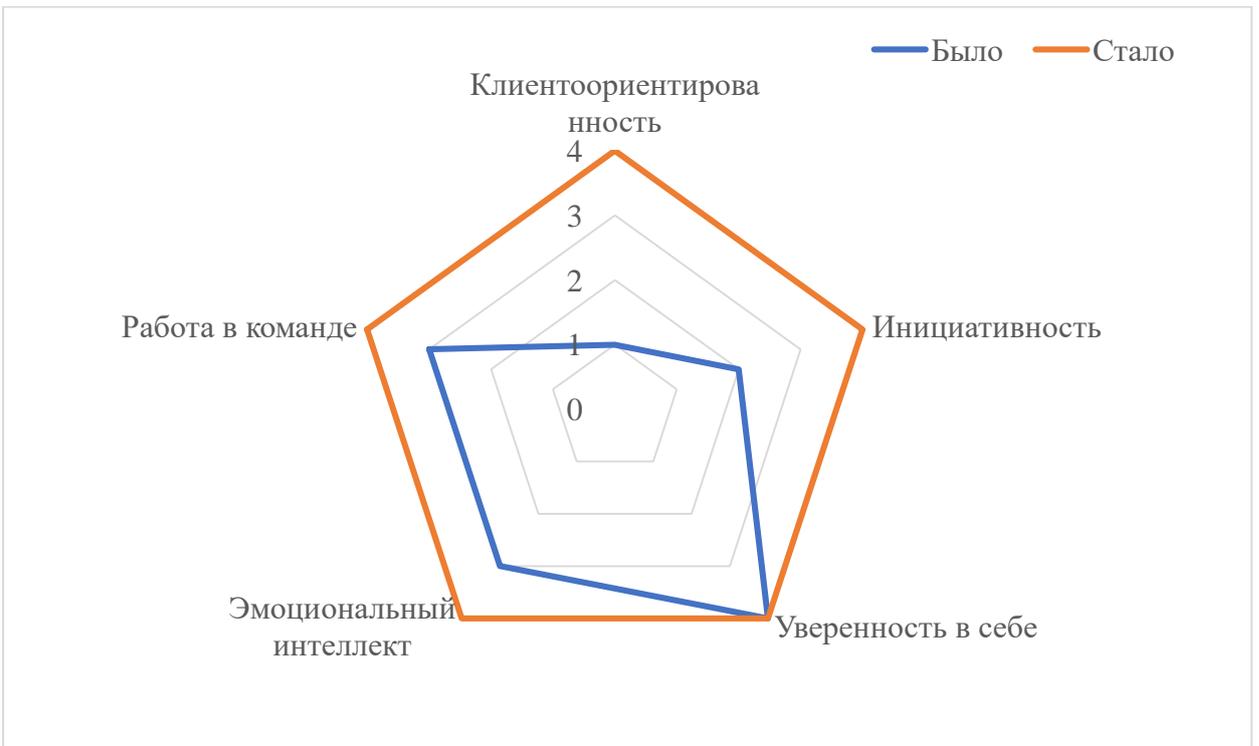


Рисунок 19 – Значения компетенций до и после обучения сотрудника

Если даже это повышение по прогнозам составит минимально всего 1 %, то компания получит дополнительную прибыль по показателю выручки в размере 1392 тыс. руб.:

$$4175600 \text{ руб.} / 3\% = 1391866,7 \text{ руб.}$$

Составим сводную таблицу 16, в которой будут отражены параметры социально-экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий по развитию кадрового потенциала организации ООО «ТНПС».

Таблица 16 – Параметры социально-экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий по развитию кадрового потенциала организации ООО «ТНПС»

Предлагаемые мероприятия	Социальный эффект	Экономический эффект	Рост производительности труда	
			До мероп.	После мероп.
<p>Мероприятие 1: Обучение Операторов АЗС по программе «Клиенториентированность»</p> <p>Обучение Операторов АЗС по программе «Повышение квалификации оператора АЗС»</p> <p>Обучение сотрудников АЗС по программе «Эмоциональный интеллект»</p>	<p>Снижение уровня напряженности в коллективе;</p> <p>Повышение удовлетворённости от работы;</p> <p>Повышение заинтересованности в общем результате работы</p>	<p>- прирост выручки составит 4,2 млн. рублей;</p> <p>- процент прироста ПТ по показателю «выработка» составит 3%.</p>	7 млн. руб. / чел.	3% = 7,21 млн. руб. / чел.
<p>Мероприятие 2: Проведение тренингов по усвоению полученных компетенций</p>	<p>Вежливое и качественное обслуживание клиентов приводит к повторным покупкам.</p>	<p>- прирост выручки составит 0,6 млн. рублей;</p> <p>- процент прироста ПТ по показателю «выработка» составит 0,04%</p>	7 млн. руб. / чел.	0,04 % = 0,6 млн. руб.

Продолжение таблицы 16

Предлагаемые мероприятия	Социальный эффект	Экономический эффект	Рост производительности труда	
			До мероп.	После мероп.
Мероприятие 3: Мотивация	Выработка стойкого желания и повышение активности к занятиям самообразованием	- прирост выручки составит 1,4 млн. рублей; - процент прироста ПТ по показателю «выработка» составит 1,0%	7 млн. руб. / чел.	1% = 1,39 млн. руб. / чел..
Итого	-	-	-	4,04%

Таким образом, разработанные мероприятия по развитию кадрового потенциала организации ООО «ТНПС» потребуют совокупных затрат на все мероприятия 98640 рублей, и принесут прибыли 5,42 млн.руб.

Рассчитаем время окупаемости мероприятий:

$$T_{\text{ок}} = \text{Затраты} / \text{Прибыль} = 98640 \text{ рублей} / 5,42 \text{ млн.руб.} = 0,02 \text{ года или } 7 \text{ дней}$$

Из расчетов видно, что мероприятия по развитию кадрового потенциала организации ООО «ТНПС» окупятся за 0,02 года или 7 дней. То есть они доказали свою эффективность.

Заключение

Развитие кадрового потенциала организации остается важным направлением организационного развития с целью обеспечения ей конкурентных преимуществ в современных реалиях.

Работодатель, понимающий значимость этого, инвестирует в обучение своих сотрудников с учетом потребности каждого из них.

Система развития кадрового потенциала, сформированная однажды, может изменяться в рамках модернизации какого-либо ее элемента:

- отношение субъекта- работодателя к развитию сотрудников для успешной реализации организационных целей;
- наличие способностей и потребности объекта в обучении (сотрудников организации);
- изменение форм и технологий с учетом проникновения цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности людей и функционирование организации.

Итоги анализа показали:

- выручка, как и расходы по обычной деятельности растут в исследуемом периоде почти на 40 млн. руб. в 2021 году по сравнению с 2020 годом, и практически не изменилась в 2022 году по сравнению с 2021 годом, что говорит о довольно стабильном наращении объемов и удержании их в течение двух лет;
- численность персонала в 2022 году тоже увеличилась, и это увеличение составило 2 раза в связи с набором нового персонала на новую станцию;
- производительность труда по показателю «выработка» достаточно высокого уровня, но в 2022 году сократилась в 2 раза в связи с набором нового персонала на новую станцию, по которой выручки в данном периоде еще не было получено.
- в целом можно свидетельствовать о достаточно успешной работе

исследуемой организации в период с 2019 по 2022 годы. Более того, открытие новой АЗС дает перспективы роста.

Из проведенного анализа кадрового потенциала организации ООО «ТНПС» выяснилось, что 70 % персонала не соответствуют предъявляемым требованиям.

Проанализировав управление развитием кадрового потенциала организации ООО «ТНПС» и оценив перспективы необходимости набора нового персонала были сделаны выводы о том, что необходимо провести следующие мероприятия: обучение персонала по направлениям: оператор АЗС – «Клиенториентированность» и «Повышение квалификации»; сотрудник АЗС – «Эмоциональный интеллект»; организовать практические тренинги на рабочих местах и разработать систему мотивации персонала на основе достижения показателей КРІ.

Предложенные мероприятия принесут организации как социальный, так и экономический эффект в виде прироста прибыли и производительности труда.

Предложенные мероприятия по развитию кадрового потенциала организации ООО «ТНПС» доказали свою эффективность, так как они окупятся за 0,02 года или 7 дней.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2017. - 560 с. - ISBN 978-5-238-00290-4.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 400 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003112-5
3. Голованова Л.Л., Мартиросян М.А. Понятие кадрового потенциала предприятия Электронное научное издание «Ученые заметки ТОГУ», 2017, Том 8, №4, С. 232 - 236
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142
5. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 388 с. - ISBN 978-5-394-03561-6.
6. Кадровый потенциал организации : как работать над эффективностью персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyu-potentsial-organizatsii>
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00151-6
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7.

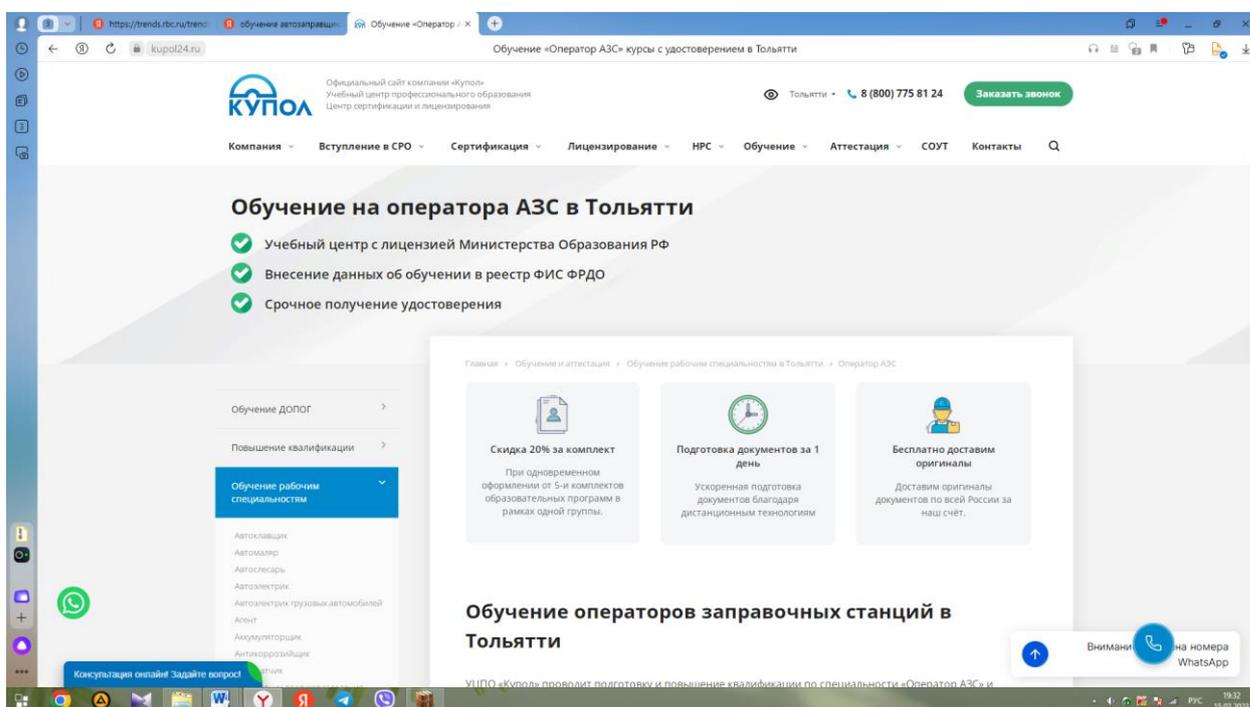
9. Коноплёва Г.И. Понятие кадрового потенциала/ Зорина Т.П., Коноплёва Г.И. // Международный студенческий научный вестник. - № 4, - 2015, - С. 43-45/
10. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 255 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI: <https://doi.org/10.12737/13416>. - ISBN 978-5-369-01061-7.
11. Лекция. Кадры организации. Учебно-методический материал. Опубликовано 07.04.2020 - 10:45 - Черемная Н.Г. В рамках профессионального модуля «Управление коллективом исполнителей». [Электронный ресурс]. – URL: <https://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/library/2020/04/07/lektsiya-kadry-organizatsii>
12. Обучение по программе «Клиенториентированность». [Электронный ресурс]. – URL: <https://netology.ru/courses/slozhnye-klienty>
13. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности" (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 26.07.2022). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/
14. Официальный сайт учебного центра «Купол». [Электронный ресурс]. – URL: <https://kupol24.ru/tolyatti/study/obuchenie-na-operatora-azs/>
15. Персональный сайт преподавателя СИЛАЕВОЙ Н.Ю. ГБПОУ «Самарский техникум промышленных технологий» [Электронный ресурс]. – URL: https://13-02-11umk.ru/lekzia_28.html
16. Раскрытие потенциала: 10 приемов для определения своих сильных сторон [Электронный ресурс]. – URL: <https://4brain.ru/blog/raskrytie-potenciala-10-priemov-dlya-opredeleniya-svoih-silnyh-storon/>
17. Реанович Е.А. Смысловые значение понятия «Потенциал». [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/smyslovye-znachenie-ponyatiya-potentsial/viewer>

18. С. Петрова, к. т. н., начальник Управления организационного развития НИИ труда и социального страхования Минздравсоцразвития России. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/vybor-optimalnoy-strategii-professionalnogo-razvitiya-kadrovogo-potenciala>
19. Сайт РБК. Тренды. [Электронный ресурс]. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5e90743f9a7947ca3bbb6523>
20. Сайт образовательной платформы «Открытое образование». Обучение эмоциональному интеллекту. Электронный ресурс. [Электронный ресурс]. – URL: <https://openedu.ru/course/misis/EMQ/>
21. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 154 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/19073>. - ISBN 978-5-369-01564-3
22. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
23. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2021, № 1 (52). - [Электронный ресурс]. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1146623> (дата обращения: 16.02.2023).
24. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.] ; под ред. С. И. Сотниковой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. — 513 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014117-6. - [Электронный ресурс]. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055537> (дата обращения: 16.02.2024).
25. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

26. Электронный информационный ресурс «ТНПС». ООО «ТНПС»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. Режим доступа: <http://tnps.su/>
27. Электронный информационный справочник Лист-орг. Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/5341639>
28. Электронный информационный справочник Руспрофиль. Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/3916906>.
29. Электронный информационный справочник HR-портал. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/doki/dolzhnostnaya-instrukciya-operatora-azs-0>
30. Электронный информационный справочник. Режим доступа: <https://studfile.net/preview/2893824/page:11/>

Приложение А

Программа обучения на оператора АЗС



Обучение операторов заправочных станций в Тольятти

УЦПО «Купол» проводит подготовку и повышение квалификации по специальности «Оператор АЗС» и аттестацию операторов АЗС второго-пятого разрядов. Получить специальность можно, не имея предварительного опыта работы в этой сфере, а также обучение проходят в рамках переподготовки или повышения квалификации.

После онлайн-обучения на оператора АЗС специалист может выполнять следующие обязанности:

1. Заправка автомобилей топливом.
2. Организация приема нефтепродуктов на заправочной станции.
3. Ведение учета объемов поставленного и отпущенного топлива.

На курсах операторов АЗС (ГСМ) учат разбираться в марках топлива, осваивать азы бухгалтерии, так как часто приходится выполнять финансовые операции. Важно изучать инструкции и уметь работать в соответствии с ними.

В нашем центре есть возможность пройти обучение на оператора АЗС дистанционно. Сотруднику не требуется оформлять учебный отпуск, отвлекаться от основной деятельности, чтобы освоить новую профессию, повысить квалификацию или пройти переподготовку.

Все учебники и лекции отправляются по электронной почте. Материалы и методические пособия адаптированы для самостоятельного изучения.

«Корочка» оператора АЗС позволяет рассчитывать на успешное трудоустройство на автозаправочной станции, при этом на рабочем месте вам не придется осваивать профессию с нуля.

Рисунок А.1 – Форма предложений на обучение оператора АЗС от УЦПО «Купол»

Продолжение Приложения А

Учебный центр «Купол» имеет лицензию Министерства Образования и аккредитацию Минтруда. С нами вы можете пройти переподготовку, повышение квалификации, обучение по охране труда или пожарно-техническому минимуму в любой точке России без отрыва от производства.



Атаманов Алексей Павлович
Генеральный директор ООО «Купол»



Стоимость курсов в Тольятти

Оператор АЗС 2 разряд

- Обучение рабочей профессии (возможно после 9 класса) от 120 часов
- Свидетельство о профессии рабочего с присвоением квалификации, удостоверение и выписка из протокола

7-500 р. ~~-2000р.~~
5 500 р.

записаться

Оператор АЗС 3 разряд

- Обучение рабочей профессии (возможно после 9 класса) от 120 часов
- Свидетельство о профессии рабочего с присвоением квалификации, удостоверение и выписка из протокола

7-500 р. ~~-2000р.~~
5 500 р.

записаться

Оператор АЗС 4 разряд

- Обучение рабочей профессии (возможно после 9 класса) от 120 часов
- Свидетельство о профессии рабочего с присвоением квалификации, удостоверение и выписка из протокола

7-500 р. ~~-2000р.~~
5 500 р.

записаться

Оператор АЗС 5 разряд

- Обучение рабочей профессии (возможно после 9 класса) от 120 часов
- Свидетельство о профессии рабочего с присвоением квалификации, удостоверение и выписка из протокола

7-500 р. ~~-2000р.~~
5 500 р.

записаться

Только удостоверение

Когда нужна только корочка

Удостоверение установленного образца о присвоении рабочего разряда

Выписка из протокола обучения

Свидетельство установленного образца о присвоении профессии

(1 день)

4 500 р.
~~5 500 р.~~

Купить разряд

Полный пакет

Когда нужны все документы

Удостоверение установленного образца о присвоении рабочего разряда ✓

Выписка из протокола обучения

Свидетельство установленного образца о присвоении профессии ✓

(1 день)

5 500 р.
~~7 500 р.~~

Купить полный пакет

Рисунок А.2 – Прейскурант стоимости на обучение оператора АЗС от УЦПО «Купол»

Выдаваемые документы



Документы действуют на всей территории России



Имеют полную юридическую силу и принимаются всеми работодателями РФ

Свидетельство квалификации

Согласно статье 60 Федерального Закона №273 «Об образовании в Российской Федерации», профессиональное обучение подтверждается свидетельством о профессии рабочего, должности служащего.

Свидетельство подтверждает получение квалификации и присвоение квалификационного разряда, класса, категории.

Все документы вносятся в единый Федеральный реестр об образовании.



Рисунок А.3 – Формы выдаваемых документов об окончании обучения на оператора АЗС

Приложение Б

Программа обучения «Клиентоориентированность»

¶

Рост продаж и развитие бизнеса во многом зависит от клиентов. Но далеко не все они легко идут на контакт, соглашаются с предложенными решениями и аргументированно высказывают критику. Поэтому многие менеджеры задаются вопросом, может ли сложный клиент стать лояльным к компании. ¶

На этом курсе бизнес-тренер Евгения Тополова расскажет, какие типы сложных клиентов существуют, как их определить и как с ними работать. Вы научитесь регулировать конфликты, отвечать на возражения и бороться с манипуляциями, узнаете, каковы плюсы работы со сложными клиентами и как оценивать её эффективность. ¶

Курс ориентирован на аккаунт-менеджеров и руководителей компаний. ¶

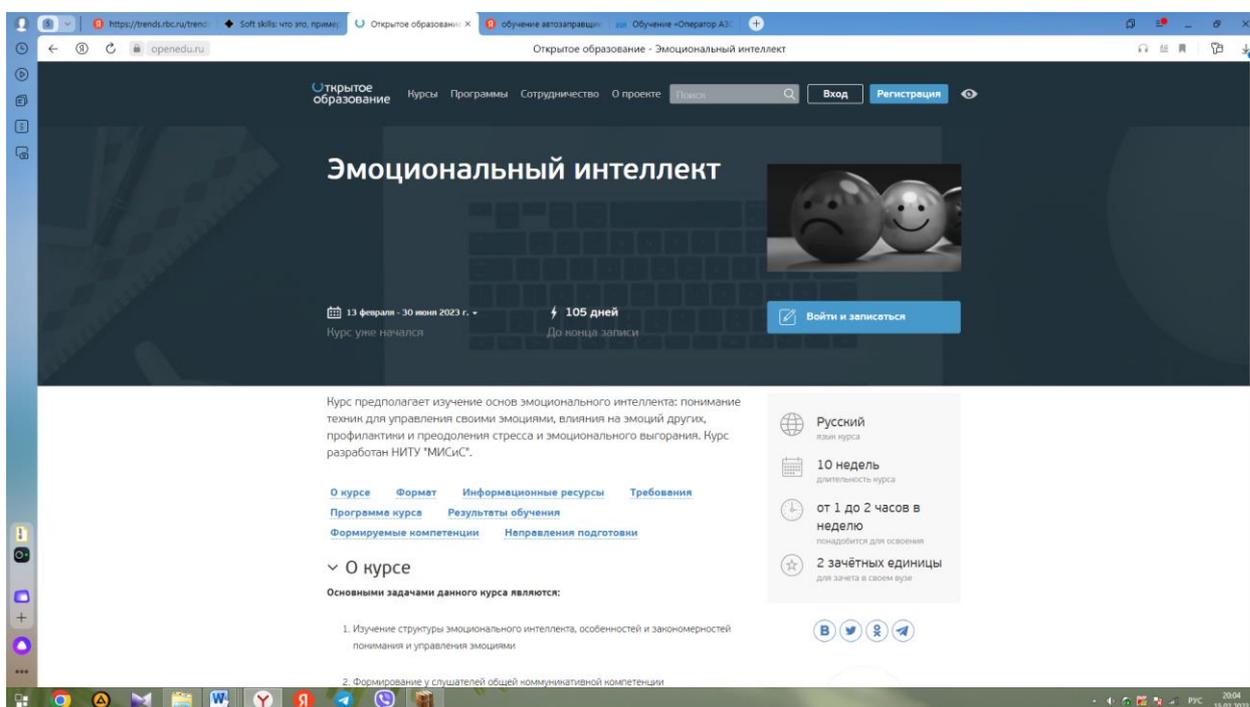
· Вступление и знакомство с автором; · Понятие «Сложный клиент»; · Причины сложного поведения клиентов; · Пример анализа причин; · Рольевые позиции в общении; · Работа с возражениями; · Пример работы с возражениями; · Работа с эмоциональными реакциями; · Защита от манипуляций; · Конфликт с клиентом; · Урегулирование конфликта; · Выгоды от «сложных» клиентов; · Подведение итогов курса. ¶

The screenshot shows a web browser window displaying the Netology website. The page is titled "Работа со сложными клиентами" (Working with complex clients). It features a 5-star rating and a button to "Купить доступ к курсу" (Buy access to the course). A progress bar shows 0% completion. A list of video lessons is visible, with the first one, "Вступление и знакомство с автором" (Introduction and meeting with the author), selected. The course duration is 1 ч. 5 мин. (1 hour 5 minutes), and the price is 790 Р. The website header includes the Netology logo and a search bar.

Рисунок Б.1 – Содержание курса «Клиентоориентированность»

Приложение В

Программа обучения «Эмоциональный интеллект»



▼ Формат

В состав курса входят видео-лекции продолжительностью 8-15 минут, материалы для самостоятельного изучения пользователями, анимационные ролики с инфографикой.

Разделы курса завершаются тестами на понимание материала (10-15 вопросов с единичным или множественным выбором).

▼ Информационные ресурсы

1. Голви, Т. Стресс как внутренняя игра: как преодолеть жизненные трудности и реализовать свой потенциал / Т. Голви. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019
2. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект: почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013
3. Дуэк, К. Гибкое сознание / К. Дуэк. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013
4. Дэвид, С. Эмоциональная гибкость / С. Дэвид. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017
5. Карузо, Д. Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять / Д. Карузо, П. Сэловей. - Санкт-Петербург : Питер, 2017
6. Рок, Д. Мозг. Инструкция по применению / Д. Рок. - Москва : Альпина Паблишер, 2019

Должность: Бизнес-тренер, дипломированный психолог и сертифицированный коуч, эксперт в области развития личной эффективности. Более 15 лет в тренингах и коучинге. Опыт работы в компаниях Кона-Кола, Роснефть, Кнауф, АбсолютБанк, сеть гипермаркетов "Глобус", сети магазинов "Incanto", "Mango" и др.



Сертификат

Для получения сертификата необходимо успешно выполнить все контрольные задания и сдать итоговый тест.

Стоимость обучения на курсе – 3600 руб.

Рисунок В.1 – Содержание программы «Эмоциональный интеллект»

Продолжение Приложения В

Таблица В.1 - Структура курса «Эмоциональный интеллект»

Содержание разделов	Содержание разделов
<p>Раздел 1. Что такое эмоциональный интеллект</p> <p>Неделя 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интро 2. Что такое эмоциональный интеллект и для чего он нужен 3. Мифы об ЭИ 4. Эмоции - друзья или враги? <p>Неделя 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Идентификация эмоций. Типы эмоций 6. Идентификация эмоций. Личные эмоции 7. Идентификация эмоций. Чужие эмоции 8. Использование эмоций для личной эффективности 9. Управление своими эмоциями 10. Управление чужими эмоциями 	<p>Раздел 4. Позитивная психология</p> <p>Неделя 7</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отличия оптимистов от пессимистов и преимущества оптимизма 2. Установки оптимистов и пессимистов 3. Как развить оптимизм: внутренний спор <p>Неделя 8</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Оптимизм на работе: развитие команды 5. Как помочь развить оптимизм ребенку: три ошибки 6. Оптимистичные ритуалы: оптимизм меняет судьбу
<p>Раздел 2. Управление своими эмоциями</p> <p>Неделя 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Три установки, которые мешают управлять своими эмоциями 2. Метод управления эмоциями - через тело 3. Метод управления эмоциями — мыслительные методы 4. Метод управления эмоциями - рефрейминг <p>Неделя 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Метод управления эмоциями ABC 6. Как войти в нужное эмоциональное состояние - два метода 7. Ментальные привычки для управления своим эмоциональным состоянием 	<p>Раздел 5. Стресс и выгорание</p> <p>Неделя 9</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ключевая причина стресса и болезней от него 2. Три стратегии преодоления негативных последствий стресса 3. Стресс от многозадачности - приемы <p>Неделя 10</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Выгорание - определение, причины, самодиагностика 5. Преодоление и профилактика выгорания
<p>Раздел 3. Управление чужими эмоциями</p> <p>Неделя 5</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Принципы и ошибки в управлении эмоциями других 2. Методы управления раздражением и гневом собеседника 3. Управление тревогой и разочарованием собеседника <p>Неделя 6</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Техника "заражения эмоциями" 5. Техника поддержания положительного баланса на "эмоциональном счету" 	<p>Формируемые компетенции</p> <p>универсальные компетенции:</p> <p>УК-1 - Способность использовать различные методы эффективного общения, формулировать выводы, используя знания и обоснования, в профессиональной сфере;</p> <p>УК-9 - Способен критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт (собственный и чужой), рефлексировать профессиональную и социальную деятельность</p> <p>профессиональных компетенций:</p> <p>ПК-8 - Анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации</p>

Приложение Г

Должностная инструкция оператора автозаправочной станции

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные, должностные обязанности, права и ответственность оператора заправочных станций.

1.2. На должность оператора заправочных станций назначается лицо, удовлетворяющее следующим требованиям к образованию и обучению:

- профессиональное обучение - программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, программы переподготовки служащих,
- программы переподготовки рабочих;
- среднее общее образование.

1.3. Дополнительные условия допуска:

1.3.1. Прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований), а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

1.3.2. Обучение и проверка знаний по охране труда, промышленной безопасности в установленном порядке.

1.3.3. Прохождение обучения и проверки знаний по безопасным методам и приемам работ, оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, стажировки на рабочем месте.

1.3.4. Обучение и проверка знаний норм и правил работы с электроустановками.

1.3.5. Обучение, мерам пожарной безопасности, пожарнотехнического минимума, включая прохождение противопожарного инструктажа.

1.3.6. Обучение и проверка знаний безопасных методов и приемов выполнения работ на высоте

1.3. Оператор заправочных станций должен знать:

- 1) Локальные акты и инструкции организации в части, касающейся профессиональной деятельности
- 2) Инструкция по контролю и обеспечению сохранения качества нефтепродуктов в организациях нефтепродуктообеспечения.
- 3) Технический регламент таможенного союза (ТР ТС 013/2011) и ГОСТ 2517-2012.
- 4) Приемы и методы подготовки рабочего места, используемого оборудования и СИЗ, средств гигиены к работе, требования к качеству подготовки.
- 5) Нормативно-правовые основы метрологии, метрологические службы и организации, государственный метрологический надзор.
- 6) Правила эксплуатации АЗС и порядок отпуска топлива.
- 7) Назначение, устройство, принцип работы, условия и правила эксплуатации заправочного оборудования, КИП и электронноавтоматической системы управления.
- 8) Наименования, марки, сорта и сроки хранения топлива, смазочных материалов, их свойства, внешние отличия.
- 9) Гигиенические требования к реализации продукции.
- 10) Правила и инструкции по охране труда, пожарной, промышленной и экологической безопасности, электробезопасности в пределах выполняемых работ, пожарнотехнический минимум (ПТМ).
- 11) Правила оказания первой помощи и пользования СИЗ, средств пожаротушения и гигиены.
- 12) Положения ПЛА.
- 13) Инструкция о порядке действий персонала при авариях и аварийных ситуациях на заправочных станциях, при пожаре.
- 14) Устройство и правила эксплуатации сливного оборудования, резервуаров, цистерн, электрооборудования и КИП, требования к их содержанию.
- 15) Схемы трубопроводных коммуникаций и слива топлива из автомобильных цистерн.
- 16) Правила эксплуатации АЗС и приема топлива.
- 17) Наименования, марки, сорта топлива, их свойства, внешние отличия.
- 18) Стандарты, в которых установлены требования к топливу и правилам отбора проб.
- 19) Способы измерения уровня и плотности топлива в емкостях и 10 автоцистернах, умение работать с градуировочными таблицами.
- 20) Правила пользования сливо-наливным оборудованием, КИП и системами обеспечения безопасности на высоте.
- 21) Методы и приемы выполнения работ на высоте

Продолжение Приложения Г

- 22) Правила и инструкции по охране труда, пожарной, промышленной и экологической безопасности, электробезопасности в пределах выполняемых работ, ПТМ.
- 23) Гигиенические требования к реализации продукции.
- 24) Виды, характеристики и правила эксплуатации контрольнокассовых и купюросчетных машин, детекторов подлинности купюр, автоматизированных рабочих мест, используемых на заправочных станциях.
- 25) Системы безналичного расчета, правила обслуживания.
- 26) Виды оплаты за товары, продукцию и услуги.
- 27) Правила и порядок ведения кассовых операций, расчета клиентов при оплате наличными деньгами и при использовании банковских карт.
- 28) Порядок принятия платежей при наличии у потребителя дисконтной и бонусной карты.
- 29) Функции и возможности автоматизированных рабочих мест для оформления заказов и расчетов с клиентами.
- 30) Алгоритм определения подлинности банкнот и монеты Российской Федерации, признаки подлинности купюр.
- 31) Правила возврата платежей.
- 32) Правила поведения в случае отказа клиента от оплаты.
- 33) Гигиенические требования при реализации продукции.
- 34) Законодательство в области защиты прав потребителей.
- 35) Стандарт обслуживания клиентов на заправочных станциях.
- 36) Наименования, марки и сорта отпускаемых смазочных материалов и фасованных нефтепродуктов.
- 37) Правила обслуживания посетителей магазина, заправочной станции (комплекса).
- 38) Правила приема, хранения и отпуска топлива и смазочных материалов, расфасованных в мелкую тару, товара в торговом зале и на складе.
- 39) Способы хранения товара и фасованных нефтепродуктов в зависимости от их свойств и вида тары.
- 40) Правила эксплуатации торгового оборудования, технологические и калькуляционные карты приготовления напитков и выпечки.
- 41) е карты приготовления напитков и выпечки
- 42) Правила торговли и техника продаж.
- 43) Правила обслуживания зарядных станций.
- 44) Правила общения с клиентами и поведения в конфликтных ситуациях; особенности обслуживания клиентов.
- 45) Требования к этике поведения и внешнему виду обслуживающего персонала.
- 46) Гигиенические требования при реализации продукции.
- 47) Правила и инструкции по охране труда, пожарной, промышленной и экологической безопасности, электробезопасности в пределах выполняемых работ, ПТМ.

1.4. Оператор заправочных станций должен уметь:

- 1) Содержать в чистоте и исправности инструменты, оборудование и СИЗ.
- 2) Осуществлять отпуск топлива вручную и через ТРК.
- 3) Проверять погрешности ТРК с помощью поверенных мерников II класса.
- 4) Использовать в работе контрольно-измерительные приборы (КИП) и СИЗ, средства гигиены и пожаротушения.
- 5) Осуществлять покраску ТРК автокосметическими средствами.
- 6) Соблюдать правила пожарной безопасности и заправки транспортных средств, правила поведения при нахождении на территории заправочной станции.
- 7) Оказывать первую помощь.
- 8) Действовать при авариях, пожаре и взрыве в соответствии с положениями плана локализации и ликвидации аварий на взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектах (ПЛА) на заправочных станциях (комплексах) и инструкциями.
- 9) Составлять заявки на доставку топлива и на проведение ремонта обслуживаемого оборудования.
- 10) Подготавливать резервуар к приему топлива и осуществлять его прием.
- 11) Производить замеры плотности и уровня топлива в емкостях, снимать показания счетчиков.
- 12) Отбирать пробы топлива пробоотборниками.
- 13) Осуществлять проверку трубопроводов и арматуры на герметичность мыльной эмульсией.
- 14) Использовать в работе сливо-наливное оборудование, КИП, СИЗ и системы обеспечения безопасности на высоте.
- 15) Соблюдать правила пожарной безопасности и заправки транспортных средств, правила поведения при нахождении на территории заправочной станции.

Продолжение Приложения Г

- 16) Оформлять документацию по приему и реализации топлива, составлять акты.
 - 17) Использовать контрольно-кассовые и купюросчетные машины, детекторы подлинности купюр, автоматизированные рабочие места при приеме и оформлении платежей.
 - 18) Принимать оплату наличными деньгами, с использованием банковских карт.
 - 19) Учитывать при принятии оплаты клубные, дисконтные, бонусные карты, карты лояльности и скидки.
 - 20) Производить безналичный расчет с клиентами с использованием автоматизированных рабочих мест.
 - 21) Выполнять возврат оформленных платежей.
 - 22) Работать с системами безналичных расчетов (по талонам со штрих-кодом, магнитным, электронным и смарт-картами, различными видами карт).
 - 23) Оформлять документы на реализованное топливо, производственные журналы.
 - 24) Подготавливать к сдаче отчеты, денежные средства и сопроводительные документы.
 - 25) Подготавливать и оформлять торговый зал, внутримагазинные и оконные витрины.
 - 26) Подготавливать товар к продаже.
 - 27) Осуществлять прием, хранение и продажу расфасованных нефтепродуктов, автопринадлежностей, запасных частей и других товаров.
 - 28) Контролировать зарядку электромобилей.
 - 29) Вести диалог с клиентом, давать ответы на его вопросы.
 - 30) Знакомить клиентов с ассортиментом имеющихся товаров и ценами на них.
 - 31) Оформлять документацию по приему и отпуску товаров и фасованных нефтепродуктов.
- 1.5. Оператор заправочных станций назначается на должность и освобождается от должности приказом директора в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.
- 1.6. Оператор заправочных станций подчиняется заместителю директора Учреждения и начальнику подразделения.

2. Трудовые функции

В рамках обобщенной функции по приему топлива, заправки транспортных средств, обслуживанию и расчету клиентов на заправочных станциях (комплексах) оператор заправочных станций выполняет следующие трудовые функции:

- 2.1. Заправка транспортных средств топливом на заправочных станциях вручную.
- 2.2. Прием топлива в резервуары заправочных станций (комплексов)
- 2.3. Прием и оформление платежей на заправочных станциях (комплексах).
- 2.4. Продажа товаров и услуг, обслуживание покупателей магазина

3. Должностные обязанности

3.1. В рамках трудовой функции, указанной в п. 2.1 настоящей должностной инструкции:

- 3.1.1. Подготовка рабочей зоны, инструмента, оборудования и средств индивидуальной защиты (СИЗ) к работе, поддержание чистоты на рабочем месте.
- 3.1.2. Проверка наличия и исправности средств пожаротушения, наличия информационных таблиц и системы информации об опасности (СИО).
- 3.1.3. Осмотр места заправки транспортных средств на наличие разливов топлива и принятие мер по их устранению.
- 3.1.4. Осмотр исправности и контрольная проверка погрешности топливораздаточных колонок (ТРК) (ежедневно).
- 3.1.5. Проверка состояния уплотнительных прокладок в соединительных устройствах, выявление утечек топлива.
- 3.1.6. Заправка транспорта топливом через ТРК и смесераздаточные колонки.
- 3.1.7. Представление заявок на доставку топлива к пунктам заправки и на проведение ремонта обслуживаемого оборудования.
- 3.1.8. Уход за лакокрасочным покрытием ТРК (влажная очистка от грязи, покраска автокосметическими средствами).
- 3.1.9. Аварийная остановка ТРК при обнаружении неисправностей, аварии, отключении электроэнергии, отклонении от рабочих параметров
- 3.1.10. Информирование руководства заправочных станций о происшествиях и неисправностях, обнаруженных во время работы.

Продолжение Приложения Г

3.1.11. Информирование клиентов о рекламных акциях, преимуществах товара.

3.1.12. Прием-передача смены в установленном порядке.

3.2. В рамках трудовой функции, указанной в п. 2.2 настоящей должностной инструкции:

3.2.1. Подготовка рабочей зоны, инструмента, оборудования и СИЗ к работе, поддержание чистоты на рабочем месте.

3.2.2. Проверка наличия и исправности средств пожаротушения, исправности технологического оборудования, резервуаров и устройств для предотвращения переливов, контура заземления резервуаров.

3.2.3. Ознакомление с документацией на груз, проверка целостности пломб на автоцистерне, соответствия их установки паспорту пломбировки.

3.2.4. Измерение уровня топлива, определение плотности и температуры топлива в автоцистерне и резервуаре до слива и после.

3.2.5. Визуальная проверка автоцистерны и сливных рукавов на остатки топлива и освобождение их от остатков топлива.

3.2.6. Контроль действий водителя (размещение, закрепление и заземление автоцистерны на территории, присоединение автоцистерны (прицепа) к сливному устройству).

3.2.7. Слив топлива из цистерн через сливной фильтр самотеком или под напором.

3.2.8. Контроль перекачки топлива из автоцистерны в резервуар (совместно с водителем).

3.2.9. Наблюдение за давлением и уровнем топлива, за герметичностью всех соединений трубопроводов резервуара и автоцистерн (во время слива топлива).

3.2.10. Перекрытие вентиля на приемном трубопроводе и трубопроводе 9 резервуара (по окончании слива).

3.2.11. Отбор проб из резервуара до приема топлива и после, сохранение их в течение суток после полной реализации топлива (при необходимости).

3.2.12. Слив избытка топлива при переполнении резервуара в другой резервуар.

3.2.13. Удаление случайно разлитого топлива и зачистка места разлива.

3.2.14. Обнаружение утечек топлива и информирование руководства о данном факте.

3.2.15. Ведение документации по приему и реализации топлива, составление актов.

3.3. В рамках трудовой функции, указанной в п. 2.3 настоящей должностной инструкции:

3.3.1. Подготовка рабочей зоны, оборудования и инвентаря к обслуживанию покупателей.

3.3.2. Подготовка кассового оборудования к работе (проверка исправности кассового оборудования, заправка чековой ленты, перевод нумератора чека на нули и установка дататора на соответствующую дату, запись показаний счетчика).

3.3.4. Определение подлинности банкнот и монеты Российской Федерации визуальным осмотром и с помощью технических средств.

3.3.5. Оформление отмены (сторнирования) одной или нескольких позиций в чеке без отмены всего чека и сторнирования чека.

3.3.6. Осуществление возврата оформленных платежей и денег по неиспользованному чеку.

3.3.7. Оформление и выдача клиентам дисконтных, фирменных карт.

3.3.8. Зачисление бонусов, баллов, привилегий на клубные, бонусные и дисконтные карты, карты программ лояльности.

3.3.9. Учет клубных, бонусных, дисконтных карт, карт программ лояльности при принятии оплаты.

3.3.10. Вычисление сдачи клиенту, печать кассового чека на отпуск топлива, чека возврата денежных средств из кассы или чека полного переоформления заказа, чека продажи товаров и услуг.

3.3.11. Осуществление наличного и безналичного (банковские карты, 11 талоны, топливные карты, подарочные карты и сертификаты) расчета с клиентами за топливо, товары и услуги, оформление платежей.

3.3.12. Использование автоматизированных рабочих мест при принятии и оформлении платежей с применением различных дисконтных схем и с использованием сканера штрих-кодов.

3.3.13. Ведение журнала кассира-операциониста, подготовка сменносуточного отчета, денежных средств и сопроводительных документов для передачи в банк инкассаторам.

3.4. В рамках трудовой функции, указанной в п. 2.4 настоящей должностной инструкции:

3.4.1. Подготовка к обслуживанию покупателя и поддержание чистоты в торговом зале, на рабочем месте, туалетной комнате, складах, технических помещениях.

3.4.2. Распаковка товара, осмотр внешнего вида и его протирка.

3.4.3. Комплектование товара по группам, видам и сортам.

3.4.5. Выкладка и маркировка товара, размещение ценников.

3.4.6. Оформление внутримагазинных и оконных витрин, торгового оборудования, контроль их состояния.

Продолжение Приложения Г

- 3.4.7. Консультирование покупателей по вопросам, связанным с товарами и продукцией, оказываемых услуг.
- 3.4.8. Оказание помощи покупателю в совершении покупки
- 3.4.9. Отпуск товаров, расфасованных нефтепродуктов и смазочных материалов за наличный и безналичный расчет (кроме талонов), учет дисконтных и бонусных карт.
- 3.4.10. Контроль сроков хранения расфасованных нефтепродуктов.
- 3.4.11. Продажа запчастей, сопутствующих товаров и услуг.
- 3.4.12. Составление калькуляции на блюда собственного приготовления.
- 3.4.13. Разогрев пищевых продуктов.
- 3.4.14. Эксплуатация торгового оборудования.
- 3.4.15. Прием и хранение фасованных нефтепродуктов, авто принадлежностей, запасных частей и других сопутствующих товаров, определение их качества.
- 3.4.16. Отслеживание сроков годности товара.
- 3.4.17. Возврат товаров поставщикам, оформление документов по возвратам.
- 3.4.18. Инвентаризация расфасованных нефтепродуктов и товаров.
- 3.4.19. Зарядка электромобилей.
- 3.4.20. Изучение спроса покупателей на оказываемые услуги и номенклатуру товаров.
- 3.4.21. Разрешение спорных вопросов с покупателями в отсутствие представителей администрации.
- 3.4.22. Информирование руководства о происшествиях, неисправностях, обнаруженных во время работы.
- 3.4.23. Ведение документации, отчетности по приему, отпуску, перемещению сопутствующих товаров и фасованных нефтепродуктов.
- 3.5. (другие обязанности)

4. Права

Оператор заправочных станций **имеет право:**

- 4.1. Запрашивать и получать необходимую информацию, а также материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности диспетчера контактного центра.
- 4.2. Повышать квалификацию, проходить переподготовку (переквалификацию).
- 4.3. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения вопросов, входящих в компетенцию диспетчера контактного центра.
- 4.4. Принимать участие в обсуждении вопросов, входящих в его функциональные обязанности.
- 4.5. Вносить предложения и замечания по вопросам улучшения деятельности на порученном участке работы.
- 4.6. Обращаться в соответствующие органы местного самоуправления или в суд для разрешения споров, возникающих при исполнении функциональных обязанностей.
- 4.7. Пользоваться информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми для исполнения своих должностных обязанностей.
- 4.8. Проходить в установленном порядке аттестацию.

5. Ответственность

Оператор заправочных станций **несет ответственность за:**

- 5.1. Неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих функциональных обязанностей.
- 5.2. Невыполнение распоряжений и поручений заместителя председателя правления - директора Учреждения.
- 5.3. Недостоверную информацию о состоянии выполнения порученных заданий и поручений, нарушении сроков их исполнения.
- 5.4. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, правила противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных в Учреждении.
- 5.5. Причинение материального ущерба в пределах, установленных действующим законодательством Российской Федерации.

Должность составителя

_____ / _____ /

(личная подпись)

(ФИО)

Согласовано

Должность

_____ / _____ /

Приложение Д

Отчетность ООО «ТНПС» за 2020-2022 гг

Таблица Д.1 – Баланс и отчет о финансовых результатах ООО «ТНПС» за 2020-2022 гг

Финансовая (бухгалтерская) отчетно

Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.1110	Нематериальные активы	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1120	Результаты исследований и разработок	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1130	Нематериальные поисковые активы	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1140	Материальные поисковые активы	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1150	Основные средства	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1160	Доходные вложения в материальные ценности	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1170	Финансовые вложения	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1100	Итого по разделу I - Внеоборотные активы	тыс.₽	0	0	0

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.1

Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.1210	Запасы	тыс.₽	214551	241510	241764
Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	тыс.₽	0	4753	5171
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	тыс.₽	219375	189248	172025
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	тыс.₽	683	586	610
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	тыс.₽	853	2780	1306
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1200	Итого по разделу II - Оборотные активы	тыс.₽	435462	438878	420874
Ф1.1600	БАЛАНС (актив)	тыс.₽	435462	438878	420874

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.1

Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	тыс.₽	250	250	250
Ф1.1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1340	Переоценка внеоборотных активов	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1350	Добавочный капитал (без переоценки)	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1360	Резервный капитал	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	тыс.₽	114727	102296	93935
Ф1.1300	Итого по разделу III - Капитал и резервы	тыс.₽	114977	102546	94185

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.1

Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.1410	Заемные средства	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1420	Отложенные налоговые обязательства	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1430	Оценочные обязательства	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1450	Прочие обязательства	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1400	Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	тыс.₽	0	0	0
Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.1510	Заемные средства	тыс.₽	0	83367	5477
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	тыс.₽	320485	252965	321212
Ф1.1530	Доходы будущих периодов	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1540	Оценочные обязательства	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1550	Прочие обязательства	тыс.₽	0	0	0
Ф1.1500	Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	тыс.₽	320485	336332	326689
Ф1.1700	БАЛАНС (пассив)	тыс.₽	435462	438878	420874

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.1

Код	Показатель		2022	2021	2020	2019
Ф2.2110	Выручка	тыс.₽	1086910	1072380	948776	992654
Ф2.2120	Себестоимость продаж	тыс.₽	1010480	992592	872265	921901
Ф2.2100	Валовая прибыль (убыток)	тыс.₽	76433	79793	76511	70753

Код	Показатель		2022	2021	2020	2019
Ф2.2210	Коммерческие расходы	тыс.₽	52880	69456	65209	59393
Ф2.2220	Управленческие расходы	тыс.₽	0	0	0	0
Ф2.2200	Прибыль (убыток) от продаж	тыс.₽	23553	10337	11302	11360

Код	Показатель		2022	2021	2020	2019
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	тыс.₽	0	0	0	0
Ф2.2320	Проценты к получению	тыс.₽	0	0	0	0
Ф2.2330	Проценты к уплате	тыс.₽	7140	1634	2906	2088
Ф2.2340	Прочие доходы	тыс.₽	1179	5746	45925	1964
Ф2.2350	Прочие расходы	тыс.₽	1411	3988	3213	2147
Ф2.2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.₽	16181	10461	51108	9089

Код	Показатель		2022	2021	2020	2019
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	тыс.₽	-3750	-2100	-9398	0
Ф2.2411	Текущий налог на прибыль	тыс.₽	3750	2100	9398	1848