

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию потенциала сотрудников

Обучающийся

Д.С. Трескина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнила: Д.С.Трескина.

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию потенциала сотрудников».

Научный руководитель: к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина

Цель исследования – разработка мероприятий совершенствования управления развитием потенциала сотрудников в ООО «ТК «АМИН».

Объект исследования – ООО «ТК «АМИН».

Предмет исследования – подходы к развитию потенциала сотрудников в организации ООО «ТК «АМИН».

Методы исследования – системный анализ и теоретический обзор, статистический анализ и экспертные опросы, группировка, системный анализ, сравнительный анализ и т.д. Информационной базой для исследования послужили основные труды отечественных и зарубежных исследователей и данные из научных журналов.

С учетом выявленных проблем процесса развития потенциала сотрудников организации ООО «ТК «АМИН» были предложены мероприятия по улучшению процесса развития потенциала сотрудников, экономический эффект от внедрения которых составит 2904,6 тыс. руб., что указывает на целесообразность внедрения данных мероприятий. Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы руководством ООО «ТК «АМИН» с целью совершенствования процесса развития потенциала сотрудников

Структура и объем работы. Работа представлена введением, 3-мя разделами, заключением, списком литературы из 26 источников. Общий объем работы, без приложений, составляет 52 страницы, и содержит 11 таблиц и 10 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты развития потенциала сотрудников на предприятии малого бизнеса.....	6
1.1 Понятие развития потенциала сотрудников .....	6
1.2 Методы оценки кадрового потенциала сотрудников.....	10
1.3 Методы развития потенциала сотрудников .....	16
2 Анализ процедуры оценки кадрового потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН».....	21
2.1 Общая характеристика организации.....	21
2.2 Анализ управления персоналом в организации ООО «ТК «АМИН» ....	28
2.3 Анализ процедуры оценки кадрового потенциала сотрудников в организации .....	34
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процедуры развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН» .....	39
3.1 Мероприятия совершенствования процедуры развития потенциала сотрудников .....	39
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	50
Заключение .....	56
Список используемой литературы .....	58

## **Введение**

Понимание и эффективное использование навыков, талантов и потенциала сотрудников может привести к повышению производительности, удовлетворённости сотрудников и общему росту бизнеса. Актуальность планирования потенциала сотрудников организации напрямую связана с оценкой потенциала сотрудников, чтобы понять, как выглядит их текущий потенциал, а также разработкой различных стратегии и инструменты, которые помогают повысить потенциал ваших сотрудников для улучшения их работы. Чтобы выяснить, насколько эффективно различные сотрудники выполняют возложенные на них обязанности, следует использовать специальные методы оценки. Эти методы позволяют вам определить, в чем заключаются сильные стороны нанятого сотрудника, в чем его слабые стороны и как этого сотрудника можно использовать более эффективно и с большей пользой [16].

Хотя выбор и использование эффективных методов планирования потенциала сотрудников может значительно повысить качество и производительность труда сотрудников организации, неправильное использование этих инструментов может иметь серьезные негативные последствия для отдельных лиц и для тех, кто использует их неправильно. Оценочные тесты являются техническими и трудными для понимания людьми, не имеющими образования в области организационной психологии, что приводит к множеству недоразумений и недостаточному использованию инструментов оценки.

Актуальность выбранной темы обусловлена также сформированным «кадровым голодом» в результате того, что многие молодые люди уехали на СВО. Это привело к уменьшению количества молодых рабочих кадров и необходимости пересмотреть подходы к развитию персонала организации, особенно организаций малого бизнеса.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по совершенствованию управления развитием потенциала сотрудников в ООО

«ТК «АМИН».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические аспекты развития потенциала сотрудников на предприятиях малого бизнеса;
- провести анализ системы развития потенциала сотрудников в организации малого бизнеса ООО «ТК «АМИН»;
- разработать меры по совершенствованию системы развития потенциала сотрудников в организации малого бизнеса ООО «ТК «АМИН».

Объект исследования: ООО «ТК «АМИН».

Предмет исследования: подходы к развитию потенциала сотрудников в организации ООО «ТК «АМИН».

Материалы и методы исследования. Системный анализ и теоретический обзор, статистический анализ и экспертные опросы, группировка, системный анализ, сравнительный анализ и т.д. Информационной базой для исследования послужили основные труды отечественных и зарубежных исследователей и данные из научных журналов.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя разделами, разделенными на параграфы, заключением, списком использованных источников и приложениями. Во введении отражена актуальность выпускной квалификационной работы, проводится постановка целей и задач исследования. В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты развития потенциала сотрудников на предприятии малого бизнеса. Во втором разделе описываются организационные и экономические характеристики организаций и анализируется процесс развития потенциала сотрудников в организациях. В третьем разделе разрабатываются меры по улучшению процесса развития потенциала сотрудников в организации и оценивается социально-экономический эффект предлагаемых мер. В заключении делаются выводы по проведенной работе.

# **1 Теоретические аспекты развития потенциала сотрудников на предприятии малого бизнеса**

## **1.1 Понятие развития потенциала сотрудников**

Одним из наиболее важных факторов, обеспечивающих устойчивую эффективность организации, являются программы по развития потенциала сотрудников. В условиях бизнес-среды, ориентированной на инновации и испытывающей нехватку кадров, существует постоянный спрос на специалистов, способных адаптироваться к нестабильным временам. Чтобы создать более устойчивую рабочую силу, необходимо создать более устойчивую организацию. Сейчас необходимо сосредоточиться на повышении способности рабочей силы справляться со стрессом и управлять непрерывными изменениями. Организациям нужны люди, которые быстро адаптируются и гибко мыслят, и это актуально как никогда во время проведения специальной военной операции, когда многие перспективные сотрудники покинули свои рабочие места [24].

В динамичном мире современного бизнеса развитие потенциала сотрудников является не просто желательной практикой, а необходимостью для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого роста организации. Это стратегический процесс, направленный на раскрытие скрытых талантов, совершенствование навыков и повышение эффективности работы каждого сотрудника.

Дефиниция «потенциал» в общем смысле обозначает мощь, возможности. Однако в настоящее время имеется несколько подходов к определению данной дефиниции. Эти подходы зависят от области использования понятия «потенциал». Данное понятие может иметь финансовое, экономическое, производственное или трудовое значение, когда мы говорим об управлении предприятием.

Первая группа авторов определяет «потенциал сотрудников» в качестве объединения нескольких факторов, которые участвуют в развитии системы ресурсов организации, в первую очередь - экономических» [2, с.115].

Вторая группа авторов определяет данный термин как «интегрированная совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостную систему для достижения целей производства» [12, с.85].

Приверженцы третьего подхода рассматривают потенциал как «способность выполнять задачи, достигать целей и развиваться в рамках организации» [5, с.49]. На этой основе делается вывод о синергетическом эффекте, т.е. потенциал сотрудника или организации не есть просто сумма отдельных характеристик, а возникает из взаимодействия компетенций, мотивации, контекста и взаимодополняющих возможностей команд и процессов. Эффект синергии проявляется там, где совместное использование сильных сторон приносит больше результата, чем сумма их отдельных вкладов.

В таблице 1 отражены наиболее часто используемые определения дефиниции «потенциал сотрудника».

Таблица 1 – Варианты определений термина «потенциал сотрудника» разных авторов

Автор	Определение
Калачева Л.	Мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития фирмы [10].
Кибанов А.Я.	Совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения трудового потенциала [11]
Кречетников К.Г.	Совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труд [13]
Неверкевич Д.О.	Знания, умения, способности, реализуемые в процессе трудовой деятельности, работниками, формирующими кадровый состав предприятия, а так же те, которыми работники объективно обладают, но пока еще не востребованные процессом производства [22]
Прытков Р.М.	Способность персонала учиться, расти профессионально, выдвигать новые конкурентные идеи, решать творческие проблемы, а также принимать инновационные изменения [19].

ГОСТ Р ИСО 10015-2021 определяет развитие персонала как «содействие работникам организации в приобретении новой или развитии существующей компетентности посредством предоставления возможностей обучения и подготовки в целях дальнейшего использования полученных результатов» [5, с.96].

Понятие потенциала сотрудника предприятия – это многомерная конструкция, состоящая из нескольких уровней (рис. 1) [8].

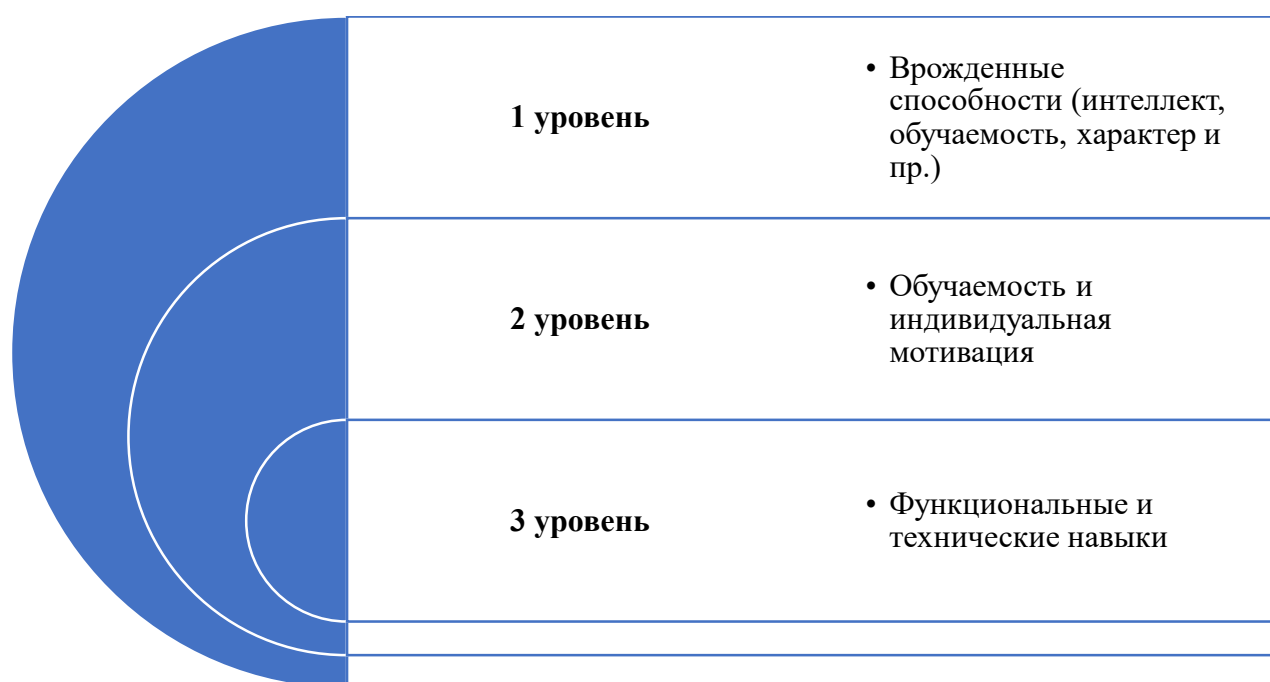


Рисунок 1 - Многомерная конструкция потенциала сотрудника предприятия

Первый уровень – это основные характеристики человека, которые определяются генетически и/или формируются в раннем возрасте. В частности, сюда входят такие факторы, как когнитивные способности и характер.

Второй уровень – это обучаемость и индивидуальная мотивация. В этом контексте, например, люди с высокой обучаемостью, высокой адаптивностью, высокими амбициями и часто обращающиеся за обратной связью с большей вероятностью будут признаны людьми с высоким потенциалом.



Третий уровень - это традиционные лидерские компетенции и чисто функциональные и технические навыки. При этом их можно изучить и развить, если человек также проявляет потенциал в других измерениях. Это также во многом зависит от конкретной сферы деятельности [17].

Концепция потенциала сотрудника выходит за рамки текущей производительности труда. Она включает в себя способность человека развиваться, адаптироваться и брать на себя всё более сложные обязанности. При оценке потенциала важно не ограничиваться непосредственными результатами и учитывать такие факторы, как обучаемость, стрессоустойчивость и амбициозность. Эти характеристики часто служат лучшими индикаторами будущего успеха, чем текущие показатели эффективности [20].

Итак, можно рассматривать потенциал сотрудника как набор характеристик, которые прогнозируют его успешность в решении новых для него профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Развитие потенциала сотрудников, в свою очередь, это стратегия, которая позволяет бизнесу оставаться конкурентоспособным, а сотрудникам – чувствовать себя вовлечёнными и важными [22].

Цель развития персонала в организации – раскрыть талантливых сотрудников, увеличить их трудовой потенциал для выполнения текущих и новых задач, снижения текучести кадров и повышения эффективности труда.

Таким образом, потенциал сотрудников – это способность и готовность сотрудников развиваться и работать за пределами своей текущей должности. Сотрудники с высоким потенциалом часто считаются будущими лидерами и новаторами в организации. Они способны адаптироваться к меняющимся ситуациям, преодолевать трудности и создавать ценность для бизнеса.

## 1.2 Методы оценки кадрового потенциала сотрудников

Каждая прогрессивная организация ищет способы оптимизировать работу своего персонала, чтобы улучшить результаты и максимизировать прибыль. Одной из наиболее эффективных стратегий для достижения этой цели является оценка сотрудников. Оценка сотрудников позволяет получить ценную информацию об их навыках, знаниях и способностях, что дает организациям возможность принимать обоснованные решения о обучении, развитии и продвижении по службе.

Оценка эффективности работы – важный и необходимый этап как для сотрудников, так и для организации, частью которой они являются. На основе результатов такой оценки руководители смогут определить, какие решения им необходимо принять в отношении обучения, продвижения по службе, повышения заработной платы, а также корректирующих и дисциплинарных мер для каждого члена команды. Классификация целей оценки по Макгрегору (теория X и теория Y) – одна из популярных рамок для понимания мотивации и управленческих подходов. Ниже приведены основные идеи и примеры целей оценки в рамках каждой теории (рисунок 2) [1].



Рисунок 2 – Классификация целей развития потенциала сотрудников

Оценка потенциала сотрудников играет важнейшую роль в достижении успеха организации и самих сотрудников. Эффективная оценка развития сотрудников помогает организациям в нескольких направлениях:

- оценки помогают определить области, в которых сотрудники преуспевают, и области, в которых им может потребоваться улучшение. Вы можете использовать эту информацию, чтобы предоставить сотрудникам целевые возможности для обучения и развития, которые помогут им улучшить свои навыки и производительность;
- оценка может помочь сотрудникам почувствовать, что их ценят и уважают. Сотрудники, которые чувствуют, что их труд признают, с большей вероятностью будут вовлечены в работу и преданы организации;
- оценка сотрудников может помочь принимать обоснованные решения о продвижении по службе и вознаграждении. Сравнивая результаты работы разных сотрудников, вы можете определить наиболее подходящих кандидатов для продвижения по службе и повышения в должности [14].

Система оценки сотрудников – это система регулярных опросов, проводимых среди всех сотрудников организации на основе инф основе конфиденциальной информации об организационных кризисах. Как правило, она включает в себя ежедневные опросы, е опросы, полугодовые опросы и ежегодные опросы, которые используются для определения времени. Бумажные отчёты, отчёты используются для сбора всей информации о кризисах, разбросанной среди сотрудников на разных должностях в организации [3].

Оценку персонала можно производить с помощью прямых и косвенных оценок. Прямые напрямую отражают результаты, достигнутые сотрудником, в сравнении с целями организации. Косвенные, как правило, характеризуют качества самого сотрудника. Которые связаны с результатами его

деятельности функциональной зависимостью: квалификация, профессиональные навыки, деловые качества [18].

Несмотря на то, что между показателями, используемыми для обоих типов оценки, есть определённое сходство, некоторые критерии различаются в зависимости от того, проводится ли оценка эффективности для производственного или административного персонала. Оценка эффективности для производственного персонала может быть сведена к пяти различным категориям:

- качество: соответствует ли производимая продукция как требуемым спецификациям, так и стандартам организации? Правильно ли соблюдаются необходимые процедуры и методы работы?
- производительность: выполняет ли сотрудник план работы? Использует ли он своё время максимально эффективно? Сохраняется ли его производительность в течение всего рабочего года?
- знания: обладает ли сотрудник всеми техническими знаниями, необходимыми для выполнения его работы? Выполняются ли связанные с этим задачи должным образом?
- организационные стандарты: насколько внимательно сотрудник относится к исправности и обслуживанию своего оборудования? Соблюдаются ли нормы безопасности? Выполняется ли работа безопасным способом?
- поведение: проявляет ли сотрудник уважение к коллегам и начальству? Насколько хорошо он взаимодействует со своей командой? Прилагает ли он усилия для поддержания хороших отношений с коллегами? Способен ли он справляться с чрезвычайными и непредвиденными ситуациями, сохраняя спокойствие? Пунктуален ли он? Насколько он внимателен к деталям? Правильно ли он соблюдает организационные правила и политику?

Поскольку административный персонал не создаёт никаких продуктов, его эффективность оценивается по следующим показателям [6]:

- качество: насколько добросовестно сотрудник выполняет свои задачи? Проводятся ли проверки и последующие действия для обеспечения высокого качества работы? Эффективно ли используется время для выполнения поставленных задач? Соблюдаются ли сроки?
- организация: правильно ли они расставляют приоритеты в своих задачах? Оптимально ли организована их работа?
- принятие решений: способны ли они правильно определять проблемы, с которыми сталкиваются? Разрабатываются ли какие-либо решения для преодоления этих проблем? Предпринимаются ли правильные инициативы для достижения целей вашей организации?
- поведение: проявляет ли сотрудник уважение к своим коллегам и начальству? Насколько хорошо он взаимодействует со своей командой? Прилагает ли он усилия для поддержания хороших отношений с коллегами? Способен ли он справляться с чрезвычайными и непредвиденными ситуациями, сохраняя спокойствие? Сохраняет ли он гибкость, когда в вашей организации происходят изменения? Правильно ли соблюдаются правила и политика компании? Проявляет ли он профессиональную добросовестность и этичное поведение при выполнении своих задач? Пунктуален ли он? Насколько он внимателен к деталям?

Руководителям важно выбирать наиболее подходящие показатели при оценке эффективности работы сотрудника. При оценке эффективности можно использовать множество других источников информации, чтобы составить более полное представление об общей эффективности работы сотрудника. Отзывы коллег, подчинённых и клиентов, самооценка, а также 360-градусная обратная связь – всё это может способствовать наиболее точной оценке эффективности работы [25].

Тесты и процедуры, предназначенные для измерения способностей и интересов, связанных с работой и карьерой, можно рассматривать как инструменты развития потенциала сотрудников. Существуют различные типы инструментов развития потенциала сотрудников, включая традиционные тесты способностей, списки, субъективные процедуры и проективные инструменты. В данном руководстве термин «тестирование» используется для обозначения инструментов или процедур, которые оценивают поведение или эффективность работы. В целевых, плановых, а также текущих оценках условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные (рисунок 3).

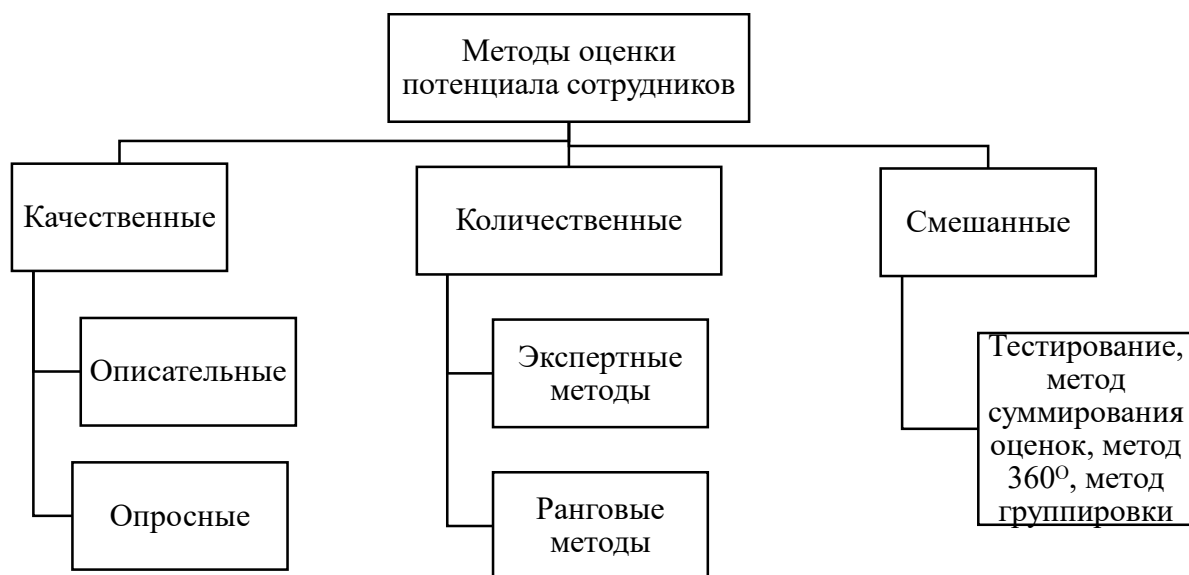


Рисунок 3 – Классификация методов оценки потенциала сотрудников

Методы оценки потенциала сотрудников классифицируются по следующим признакам:

- цели оценки потенциала сотрудников включают отбор, расстановку кадров, продвижение по службе, консультирование по вопросам карьеры и обучение;
- мотивация оценивает способности, навыки, стиль работы, трудовые ценности и профессиональные интересы;

- прогнозирование связано с производительностью труда, управленческими способностями, карьерным успехом, удовлетворенностью работой и продолжительностью трудовой деятельности;
- стандартизация объективности и целесообразность количественной оценки могут существенно различаться в зависимости от инструментов и процедур оценки. Например, оценка резюме, высокоструктурированные тесты на эффективность, собеседования с различными структурами и личностные оценки без конкретных правильных или неправильных ответов [26].

Обычно используемые методы измерения включают:

- тест на личностные качества: 16-факторный личностный тест Кэттелла (Ca-te11 16-факторный личностный тест), личностный тест;
- тест на профессиональную адаптацию: тест на потребности, тест на профессиональные интересы, тест на знание бизнеса;
- тест на способности: тест на способность к количественному анализу, тест на чувствительность и коммуникативные способности;
- ситуационные тесты: групповая дискуссия без лидера, тест на выполнение работы, ролевой тест.

Таким образом, оценка сотрудников обеспечивает объективную основу и рекомендации для принятия решений в области управления персоналом обучения сотрудников.

В большинстве случаев оценка сотрудников включает в себя несколько показателей, которые используются вместе. Результаты нес проведения общего анализа и оценки. Это требует от аналитиков полного понимания каждого показателя.

### **1.3 Методы развития потенциала сотрудников**

Расширение функционала внутреннего аспекта маркетинга персонала посредством кадровых технологий позволяет организациям эффективно управлять персоналом, повышать лояльность сотрудников и оптимизировать процессы подбора, адаптации, развития и удержания кадров [9].

Возрастание роли развития и обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено приведенными далее факторами [7].

Во-первых, развитие и обучение персонала является ключевым аспектом эффективного функционирования любого предприятия. Оно способствует повышению квалификации сотрудников, улучшению качества выполняемых работ и увеличению конкурентоспособности компании на рынке. Развитие сотрудников также формирует базу для карьерного роста и профессионального совершенствования каждого работника, что создает благоприятную атмосферу в коллективе и стимулирует стремление к достижению высоких результатов.

Во-вторых, развитие и обучение направлены на увеличение ценности каждого сотрудника. Далеко не все компании, особенно малые и средние, понимают необходимость подобных расходов, предполагая, что лучше сразу нанять высококвалифицированного специалиста. Однако практика показывает, что в современном бизнесе требования к компетенциям сотрудников для обеспечения конкурентоспособности меняются довольно быстро, соответственно, компания, не инвестируя в обучение персонала, повышение их квалификации и развитие профессиональных навыков, неминуемо потеряет свои конкурентные позиции. Следует учесть, что многие люди стремятся к своему развитию и профессиональному росту, поэтому наличие в организации грамотно выстроенной системы обучения и развития повышает уровень лояльности и вовлеченности персонала.

Развитие потенциальных сотрудников требует стратегического подхода, постоянного развития и долгосрочного взаимодействия. Рассмотрим 10 шагов,



которые помогут организациям раскрыть весь потенциал своих лучших специалистов и обеспечить надежный план преемственности руководства (рисунок 4).

Выявление сотрудников с высоким потенциалом является основополагающим шагом в эффективном управлении талантами и развитии кадрового резерва организации. Как только сотрудники с высоким потенциалом выявлены, оценка их сильных и слабых сторон становится жизненно важной для эффективного планирования преемственности. Чтобы разработать эффективные стратегии удержания сотрудников, необходимо собрать информацию непосредственно от самих сотрудников об их карьерных устремлениях и желаемых областях развития. Индивидуальные планы развития необходимы для того, чтобы превратить сотрудников с высоким потенциалом в будущих лидеров.

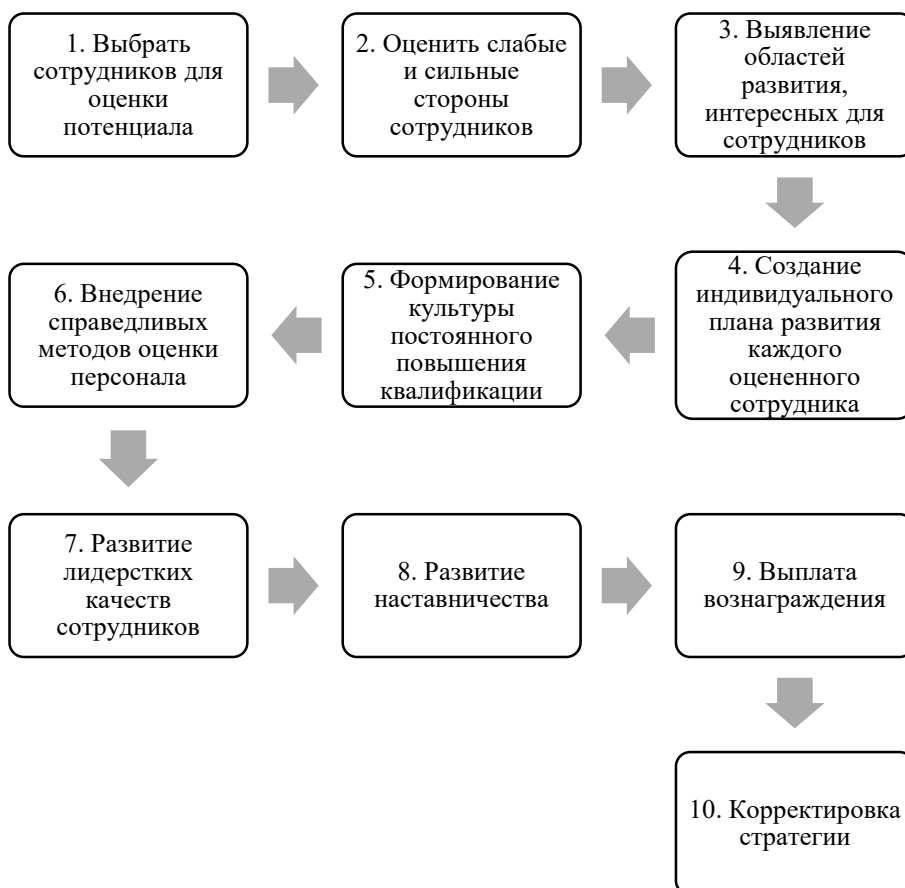


Рисунок 4 – Этапы развития потенциала сотрудников организации

Разработка индивидуальных программ развития, основанные на уникальных сильных сторонах и стремлениях каждого сотрудника. Стремительное развитие бизнеса требует, чтобы даже лучшие специалисты постоянно совершенствовались, сотрудники с высоким потенциалом должны иметь доступ к возможностям непрерывного обучения. Эффективная стратегия развития сотрудников с высоким потенциалом требует справедливых, открытых и инклюзивных методов оценки. Интеграция развития лидерских качеств в инициативы по развитию организации необходима для раскрытия потенциала сотрудников. Поощрение риска и инноваций в лидерстве, встраивание обучение лидерству в существующие программы. Наблюдение за лидерами, внутренние программы развития лидерских качеств и задачи, связанные с лидерством на рабочем месте, могут помочь развить эти навыки. Наставничество – один из самых эффективных способов ускорить развитие сотрудников с высоким потенциалом. Признание достижений и поощрение являются мощным мотиватором для сотрудников с высоким потенциалом. Отмечайте их успехи публичным признанием на совещаниях или предлагайте денежные вознаграждения за значимые достижения. Развитие сотрудников с высоким потенциалом – это не разовое мероприятие. Регулярно отслеживайте их прогресс, оценивайте достижения и при необходимости корректируйте планы развития.

Для успешной реализации программ развития потенциала сотрудников необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого работника. Важно понимать, что не все люди стремятся к карьерному росту или расширению своих обязанностей. Некоторые сотрудники предпочитают оставаться в своей зоне комфорта и выполнять свою работу качественно и в срок. В таких случаях, развитие потенциала может быть направлено на улучшение их текущих навыков и знаний, чтобы они могли работать еще более эффективно [4].

Кроме того, важно учитывать, что развитие потенциала сотрудников – это непрерывный процесс. Он не должен ограничиваться только формальными

тренингами и семинарами. Важно создавать культуру обучения и развития в компании, где сотрудники поощряются к самообразованию, обмену опытом и поиску новых знаний.

Руководство компании должно демонстрировать свою поддержку развитию сотрудников. Это может проявляться в предоставлении ресурсов для обучения, признании достижений, создании возможностей для карьерного роста и участия сотрудников в принятии решений. Когда сотрудники чувствуют, что их ценят и инвестируют в их развитие, они становятся более мотивированными и лояльными к компании [23].

Наконец, важно помнить, что развитие потенциала сотрудников должно быть направлено на достижение конкретных целей. Необходимо четко определить, какие навыки и знания нужны компании для достижения своих стратегических целей, и разработать программы развития, которые помогут сотрудникам приобрести эти навыки и знания. Регулярная оценка результатов программ развития поможет убедиться в том, что они приносят ожидаемую пользу и корректировать их при необходимости.

Итак, отметим методы развития потенциала сотрудников:

- поддержка обучения и профессионального роста. Обучение может быть в разных формах: онлайн-курсы, семинары, воркшопы, мастер-классы;
- создание здорового рабочего пространства. Это не только удобные офисы или эргономичная мебель, но и психологическая поддержка;
- стратегическое планирование карьеры. Сотрудникам помогают видеть их карьерный путь внутри компании;
- использование современных технологий. Инструменты для управления проектами, платформы для онлайн-обучения и интегрированные системы отслеживания производительности могут облегчить и ускорить многие процессы;
- роль обратной связи. Регулярный и конструктивный фидбек помогает сотрудникам понимать, в каких областях им стоит

улучшить свои навыки, а также мотивирует их к дальнейшему развитию.

Инвестиции в развитие потенциала сотрудников напрямую влияют на эффективность организации. Во-первых, повышается уровень квалификации и профессионализма персонала, что приводит к улучшению качества продукции и услуг. Во-вторых, сотрудники становятся более мотивированными и вовлеченными в работу, что снижает текучесть кадров и повышает лояльность к компании. В-третьих, развитие потенциала способствует инновациям и креативности, позволяя организации быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Таким образом, в заключение раздела можно сделать вывод, что в методы оценки потенциала сотрудников играют важную роль в управлении человеческими ресурсами организации. Эти методы помогают выявить способности и потенциал работников, определить зоны роста и принять обоснованные решения относительно продвижения, назначения на ключевые должности и распределения ответственности. Существует классификация методов оценки потенциала сотрудников по различным критериям, включая целевые установки, планируемые и текущие оценки, тип используемых инструментов и характер применяемых методик.

## **2 Анализ процедуры оценки кадрового потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

Основной вид деятельности организации: Торговля оптовая мясом и мясными продуктами (код по ОКВЭД 46.32).

Организация включена в реестр Роскомнадзора как оператор, осуществляющий обработку персональных данных.

Сейчас ООО «ТК «АМИН» - это современное предприятие, обладающее значительными производственными мощностями и высококвалифицированным персоналом, представляет собой сложную систему, ориентированную на эффективное производство продукции высокого качества и удовлетворение растущих требований потребителей.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «ТК «АМИН» создано в соответствии с Гражданским Кодексом [6] и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» [25].

Основные виды деятельности ООО «ТК «АМИН»:

- производство высококачественных мясных изделий;
- торгово-закупочная деятельность;
- продажа готовой продукции;
- доставка готовой продукции;
- экспедиционное обслуживание;
- погрузочно-разгрузочные и такелажные работы;
- маркетинговая деятельность;
- консультационная деятельность;
- внешнеэкономическая деятельность.

На сегодняшний день ООО «ТК «АМИН» успешно сочетает большие объёмы и высокое качество выпускаемой продукции.

Полное наименование организации: ООО ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ «АМИН». ИНН: 7718861231. ОГРН: 1117746760988. Место нахождения: 443022, обл. Самарская, г. Самара, ш Заводское, км 133 к. киркомбинат, ком. 1

ООО «ТК «АМИН» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

ООО «ТК «АМИН» является юридическим лицом, действует на основании устава и действующего законодательства Российской Федерации. Сроки деятельности общества не ограничены.

ООО «ТК «АМИН» является коммерческой организацией.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за её пределами. ООО «ТК «АМИН» обладает правом открывать банковские счета как на территории Российской Федерации, так и за рубежом. Это означает, что компания может вести финансовые операции и хранить денежные средства в любых странах мира, соблюдая законодательство каждой юрисдикции. Компания имеет право выпускать собственные бланки, содержащие реквизиты фирмы, и использовать штамповки с названием и логотипом.

Участники не отвечают по обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью ООО «ТК «АМИН», в пределах стоимости внесенного им вклада.

Согласно российскому законодательству, коммерческие организации (включая общества с ограниченной ответственностью) действуют самостоятельно и отвечают по своим обязательствам собственным имуществом. Государство, регионы и муниципалитеты не несут ответственности за долги частных компаний.

Законодательством установлено четкое разграничение имущества и активов государственных органов и частной собственности компаний. Имущество, принадлежащее государству или муниципалитетам, не может

использоваться для погашения долгов частного сектора и наоборот.

Принятие новых участников в состав общества осуществляется по решению общего собрания участников.

ООО «ТК «АМИН» является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами обязательственные права по отношению к обществу.

Предприятие является юридическим лицом – коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях получения прибыли.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета; имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Наличие собственного бухгалтерского баланса подтверждает финансовую автономию организации. Все доходы, расходы, имущество и задолженности учитываются отдельно от собственников, учредителей и государства. Самостоятельный баланс служит основой для отчетности перед налоговыми органами, банками и контрагентами, а также используется при проведении аудитов и проверок.

Таким образом, наличие самостоятельного баланса и собственных счетов закрепляет финансово-хозяйственную самостоятельность ООО «ТК «АМИН», гарантируя ее способность функционировать независимо от третьих сторон.

Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью.

Основной вид деятельности организации: Торговля оптовая мясом и мясными продуктами (код по ОКВЭД 46.32).

Общая структура организации представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Структура ООО ТК «АМИН».

Директор ООО ТК «АМИН» отвечает за руководство операциями организации и надзор за ними и выполняет следующие функции:

- руководит деятельностью организации и надзор за ней;
- соблюдает устав компании, который является юридическим документом, регулирующим деятельность компании;
- обеспечивает финансового благополучия организации;
- принимает решений, отвечающих наилучшим интересам компании;
- организует проведение собраний работников предприятия для решения необходимых вопросов и принятия решений.

Бухгалтер готовит финансовую отчетность, которая включает ежемесячные и годовые отчеты, на основе финансовой информации, которая собирается и анализируется за определенный период времени. Подготовка отчетов по финансовому управлению включает точные квартальные и итоговые документы по всей финансовой деятельности фирмы на конец года. Составленные отчеты могут использоваться в связи с постоянной поддержкой и управлением деятельностью по прогнозированию бюджета.

В таблице 2 приведены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТК «АМИН» за 2022-2024 гг. Данные взяты



из открытых источников, предоставленных организацией для сайта audit-it.ru

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТК «АМИН» за 2022-2024 гг.

Показатели	2024 г.	2023 г.	2022 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	241 325	329 167	289 387	39 780	113,75	-87 842	73,31
Себестоимость продаж, тыс.руб.	-228 820	-303 828	-256 083	-47 745	118,64	75 008	75,31
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	12 505	25 339	33 304	-7 965	76,08	-12 834	49,35
Коммерческие расходы, тыс.руб.	-7 917	-8 581	-15 546	6 965	55,20	664	92,26
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	-13 083	-13 187	104	99,21	13 083	0,00
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	4 588	3 675	4 571	-896	80,40	913	124,84
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 132	2 083	2 554	-471	81,56	49	102,35
Основные средства, тыс. руб.	33000,00	33000,00	33000,0	0	100,0	0	100,0
Оборотные активы, тыс. руб.	11 592	9 460	7 377	2 083	128,24	2 132	122,54
Численность ППП, чел.	7,0	8,0	11,0	7,0	114,3	3,0	137,50
Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	1890,0	2208,0	3036,0	1890,0	116,8	828,0	137,50
Производительность труда работающего, тыс.руб.	40071,43	36487,50	26272,73	40071,43	91,1	- 10214,7	72,0
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	270,0	276,0	276,0	270,0	102,2	0,0	100,0
Фондоотдача	7,31	9,97	8,77	1,2	113,68	-2,66	73,32
Оборачиваемость активов, раз	3,58	4,20	3,72	0,48	112,90	-0,62	85,24
Рентабельность продаж, %	0,9	0,6	0,9	-0,3	66,67	0,3	150

Уставный капитал ООО «ТК «АМИН» составляет 10 000 рублей. Это минимальный уставный капитал для организации, созданной в форме общества с ограниченной ответственностью.

В 2024 году выручка организации составила 241 325 тыс. руб., что на 48062 тыс. рублей, или на 16,61%, меньше, чем в предыдущем году.

По состоянию на 31 декабря 2024 года совокупные активы организации составляли 67 396 тыс. рублей. Это на 10 386 тыс. рублей (на 14%) меньше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2024 года чистые активы ООО «ТК «АМИН» составили 67 396 тыс. рублей.

Результатом работы ООО «ТК «АМИН» за 2024 год стала прибыль в размере 2 132 тыс. рублей. Это на 16,52% меньше, чем в 2022 году (рисунок 6).

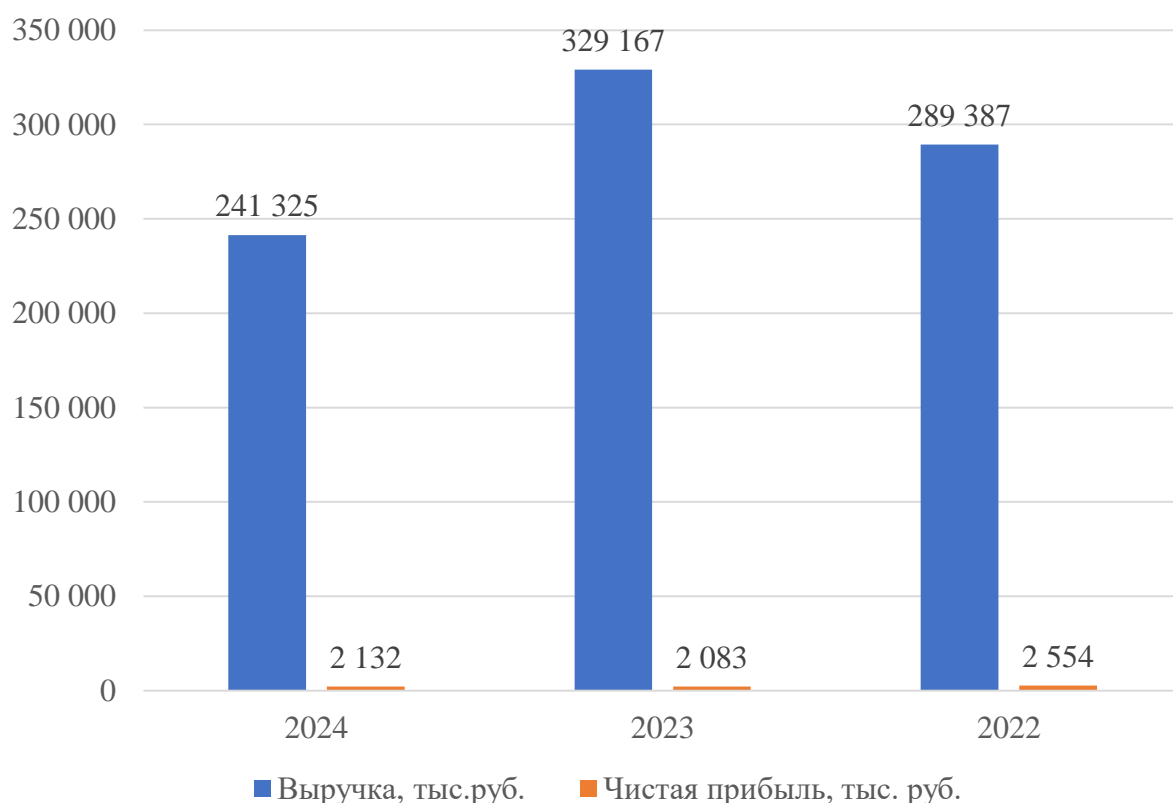


Рисунок 6 – Динамика изменения выручки и чистой прибыли ООО «ТК «АМИН» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Оборотные активы за отчетный период уменьшили на 10 396 тыс.руб., что составляет 13,35%. Снижение оборотных активов, несмотря на отсутствие сокращения объема производства, это может свидетельствовать о ряде негативных тенденций: проблемы с дебиторской задолженностью, замедление оборота запасов, недостаточное финансирование.

Основные средства за отчетный период не изменились и составили 33 000 тыс. рублей, отсутствие инвестиций в основные средства косвенным образом свидетельствует о нацеленности руководства компании на получение краткосрочной прибыли.

Коэффициент фондоотдачи за 2022-2024 гг. снизился на 16,67%, что может означать, что предприятие тратит больше средств на обслуживание фондов и инвестиций, а также сталкивается с ухудшением экономической эффективности использования своих активов.

Чистые активы ООО «ТК «АМИН» в 2024 году составили 11 592 тыс. рублей, что на 4215 тыс. рублей (57,34%) больше, чем в 2022 году (рисунок 7).

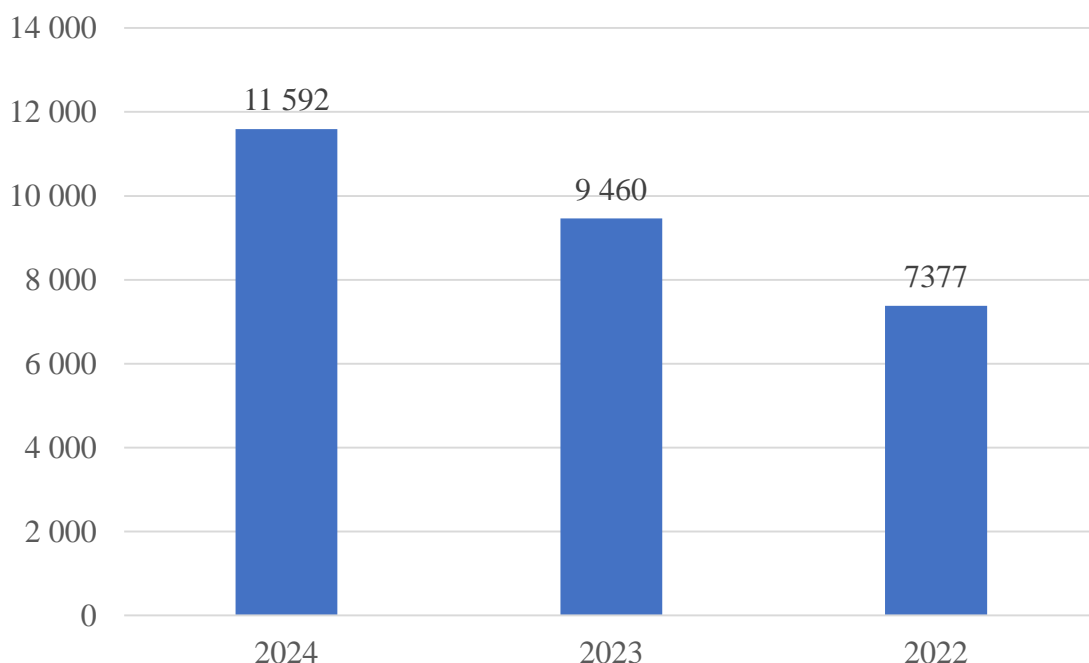


Рисунок 7 – Динамика изменения чистых активов ООО «ТК «АМИН» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Уставной капитал ООО «ТК «АМИН» составляет 10 000 рублей. Чистые активы за отчетный период превышают уставной капитал, а значит не смотря на снижение выручки и чистой прибыли положение предприятия устойчивое и стабильное.

## **2.2 Анализ управления персоналом в организации ООО «ТК «АМИН»**

Система управления персоналом - это организованный подход к решению всех аспектов, связанных с сотрудниками в организации. Это основа для создания структурированной среды, в которой эффективно используются навыки и таланты сотрудников. Эта система предназначена не просто для управления людьми; речь идет о создании благоприятной культуры на рабочем месте, способствующей профессиональному и личностному развитию.

Как считают В.И. Шкатулла и Н.И. Кабушкин, оценка кадрового потенциала представляет собой процесс систематической проверки квалификационного уровня, трудовых навыков и личностных качеств сотрудников организации [29].

Оценка кадрового потенциала важна для успешной реализации стратегических целей компании, повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития организации.

Численность персонала на предприятии составляет 60 человек на конец 2023 года (по данным штатного расписания). Структура персонала представлена в таблице 3.

Как видно из таблицы 3 численность персонала за отчетный период выросла на 15,38%. Рост численности персонала произошел за счет увеличения руководителей на 1 человека, технических исполнителей на 60%, рабочих на 14,63%.

Таблица 3 - Структура персонала ООО «ТК «АМИН» за период 2022-2024 гг.

Наименование категории персонала	2022 г	2023 г	2024 г	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)
1. Численность персонала, всего, чел.	13	15	15	2	115,38	0	100,00
в том числе:							
1.1. Служащие, чел.	3	5	5	2	166,67	0	100,00
из них:							
1.1.1. Руководители, чел.	2	2	2	0	100,00	0	100,00
1.1.2. Специалисты, чел.	1	2	2	1	200,00	0	100,00
1.1.3. Другие служащие (технические исполнители), чел.	0	1	1	1	-	0	100,00
1.2. Рабочие, чел.	10	10	10	0	100,00	0	100,00
из них:							
1.2.1. Основные, чел.	8	9	9	1	112,50	0	100,00
1.2.2. Вспомогательные, чел.	2	1	1	-1	50,00	0	100,00

На рисунке 8 представлена структура персонала на 2024 г. Руководители составляют 13,3% от общего числа сотрудников.



Рисунок 8 – Структура персонала ООО «ТК «АМИН» в 2024 г.

Основное количество в структуре персонала составляют рабочие (66,7% на 2023 год), среди них основные рабочие составляют 61,6% от общего числа сотрудников (90% от числа рабочих), а вспомогательные – 10% от числа рабочих.

Качественная характеристика персонала предприятия составляется на таких основах как образование, стаж, пол и так далее. Образование – это получение систематизированных знаний и навыков, обучение, просвещение. По данным за 2022-2024 годы из таблицы 4 видно, что на предприятии большая часть персонала имеют средний уровень образования.

Основное количество сотрудников ООО «ТК «АМИН» за отчетный период имеют среднее профессиональное образование (8 человек или 61,4% в 2022 году и 9 человек или 60% в 2024 году), 6,7% сотрудников ООО «ТК «АМИН» не имеют среднего профессионального образования, в основном это дворники и уборщицы.

Таблица 4 - Уровень образования персонала в ООО «ТК «АМИН» за период 2022-2024 гг.

Наименование категории персонала	2022 г	2023 г	2024 г	Изменение			
				2023-2022 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)	Абс. изм (+/-)
Высшее, чел.	3	3	4	0	100,00	1	133,33
Неполное высшее, чел.	1	2	1	1	200,00	-1	50,00
Среднее профессиональное, чел.	8	8	9	0	100,00	1	112,50
Не имеют профессионального образования, чел.	1	2	1	1	200,00	-1	50,00
Всего, чел.	13	15	15	2	115,38	0	100,00

Сотрудники с высшим образованием (26,7% в 2024 году) и неполным высшим образованием (6,7% в 2024 году) – это руководящие должности - директор, юрист, бухгалтер, менеджеры.

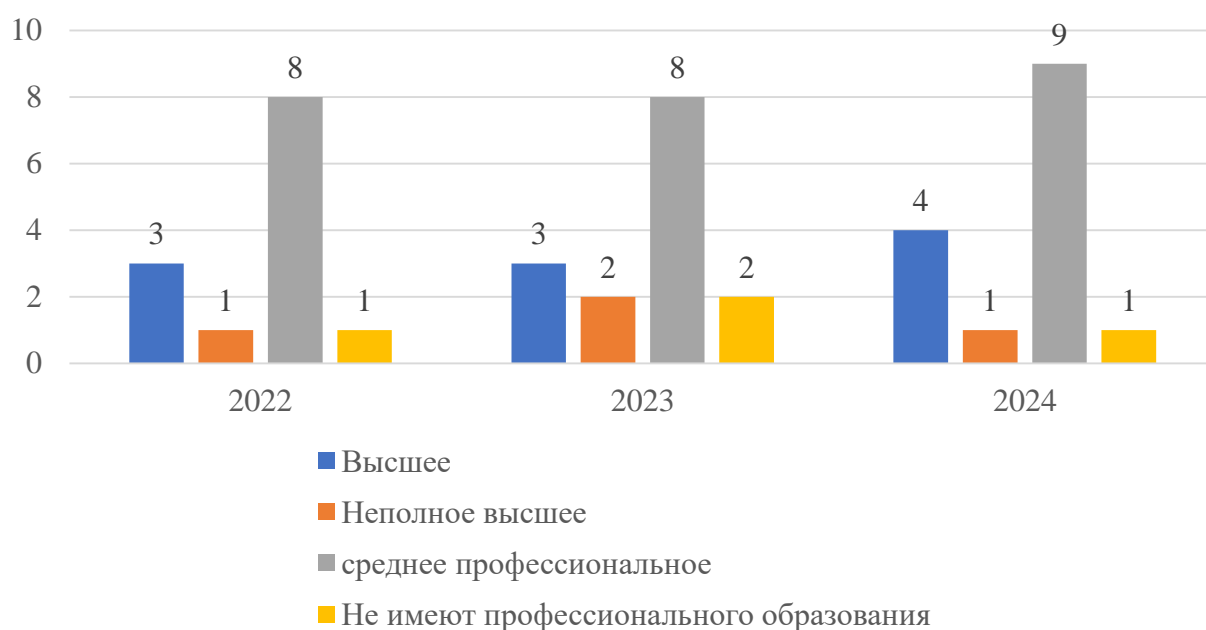


Рисунок 9 - Динамика изменения уровня образования сотрудников ООО «ТК «АМИН» за 2022-2024 гг., чел

В таблице 5 представлена структура сотрудников ООО «ТК «АМИН» по полу и возрасту. В числе работников ООО «ТК «АМИН» доля мужчин составляет 84,61% и 73,33% в 2022 году и 2024 год соответственно.

Таблица 5 – Структура сотрудников ООО «ТК «АМИН» по полу и возрасту-чел.

Наименование категории персонала	2022 г	2023 г	2024 г	Изменение			
				2023-2022 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс.	Абс.	Абс.	Абс.
				изм	изм	изм	изм
				(+/-)	(+/-)	(+/-)	(+/-)
Пол							
Женский	2	3	4	1	150,00	1	133,33
Мужской	11	12	11	1	109,09	-1	91,67
Возраст							
До 20 лет	2	1	1	-1	50,00	0	100,00
От 20 до 45 лет	9	12	12	3	133,33	0	100,00
Свыше 45 лет	2	2	2	0	100,00	0	100,00

Доля мужского персонала снизилась за счет расширения штата сотрудников, а именно появления менеджеров женского пола.

Анализ возрастной структуры персонала ООО «ТК «АМИН» показал, что возрастной состав сотрудников достаточно молодой, в коллективе преобладают сотрудники в возрасте 20-45 лет, их доля составляет 80% в 2024 году.

ООО «ТК «АМИН» применяет следующие правила в отношении работы с персоналом:

- внутреннее трудовое законодательство;
- внутренний трудовой распорядок;
- правила, касающиеся обработки персональных данных;
- правила, касающиеся вознаграждения;
- правила охраны труда.

Внутреннее трудовое законодательство регулирует порядок найма и согласования работников, периоды работы и отдыха, поощрения и наказания, условия выплаты заработной платы и другие условия (Часть 4 статьи 189 Трудового кодекса). Постановление об обработке персональных данных устанавливает правила получения, обработки, передачи и хранения персональных данных сотрудников, бывших сотрудников и соискателей организациями.

Стандартные инструкции по охране труда используются на всех предприятиях с высоким уровнем производственного риска. Этот документ публикуется отдельно для каждого рабочего места.

Таким образом, согласно штатному расписанию, водитель автобуса не может работать водителем грузовика; у него должны быть свои стандартные инструкции по охране труда для водителей. Стандартные инструкции по технике безопасности на производстве (ISTS) являются основным документом, определяющим правила поведения сотрудников в процессе продуктивной работы. Сотрудники всех групп и категорий компетенций и их непосредственные руководители должны быть осведомлены обо всех



требованиях, касающихся безопасного выполнения обязанностей, необходимых для получения диплома. Руководство организации обязано создать на всех рабочих местах условия, соответствующие правилам техники безопасности на производстве, и обеспечить своих сотрудников средствами индивидуальной защиты.

В ООО «ТК «АМИН» разработаны безопасные маршруты и доводятся до сведения всех сотрудников на территории объекта, а также составляются планы эвакуации на случай пожаров или чрезвычайных ситуаций.

Каждый сотрудник ООО «ТК «АМИН» обязан соблюдать все требования инструкций. В случае замеченных неисправностей оборудования, конструкций, а также в случае несчастных случаев работник должен сообщить вышестоящему руководству.

Весь персонал предприятия несет персональную ответственность за несоблюдение правил техники безопасности. Рабочее место и производственное оборудование должны содержаться в чистоте и порядке. Работник обязан обеспечить, чтобы его рабочее место было обеспечено средствами защиты и пожаротушения, документацией по охране труда. Разработка системы оценки в компании необходима для выполнения некоторых других задач. Например, это определение эффективности работы сотрудников, мониторинг выполнения поставленных целей. Значительную роль в оценке играют тайм-трекеры. Эти инструменты помогают обеспечить качественный и полный анализ эффективности работы персонала одним щелчком мыши.

Таким образом, оценка персонала позволяет выявить, насколько компетентны сотрудники, задействованные на предприятии, и именно эффективность их работы является наиболее значимым фактором, влияющим на эффективность работы компании в целом. Для выяснения эффективности выполнения возложенных обязанностей разными сотрудниками необходимо использовать специальные методы оценки. Они позволяют определить, каковы сильные стороны нанятого, каковы слабые аспекты, как вы можете

использовать сотрудника с большим эффектом и пользой.

### **2.3 Анализ процедуры оценки кадрового потенциала сотрудников в организации**

Анализ кадрового потенциала организации представляет собой важный инструмент управления человеческими ресурсами, позволяющий оценить профессиональный уровень сотрудников, их квалификацию, личные характеристики и степень соответствия занимаемой должности. Основная цель анализа – повысить эффективность использования имеющегося кадрового ресурса, выявить резервы роста и предотвратить возможные проблемы, связанные с дефицитом кадров или низким уровнем профессионализма.

ООО «ТК «АМИН» проводит оценку персонала при приеме на работу, чтобы определить, соответствует ли сотрудник требованиям, предъявляемым к вакантной должности или занимаемой должности, и соответствует ли сотрудник требованиям, предъявляемым к вакантной должности или занимаемой должности. Для каждого показателя, используемого для оценки квалификации и профессиональных навыков сотрудников, используются конкретные критерии, описывающие квалификацию и профессиональные навыки сотрудников.

По итогам анализа разрабатываются рекомендации по укреплению кадрового потенциала, изменению штатного расписания, перераспределению функций и созданию резервов для заполнения вакансий. Результатами анализа становятся планы развития сотрудников, графики повышения квалификации и рекомендации по внесению изменений в структуру управления организацией.

Регулярный анализ кадрового потенциала необходим для сохранения конкурентоспособности организации и обеспечения устойчивого развития в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

С помощью информационных панелей руководители могут принимать решение о присвоении определенного звания или заработной платы

сотруднику на соответствующей должности на основе существующей информационной панели. В рамках соответствующей должности. в соответствии с действующей в организации системой оплаты труда.

Если сотрудник классифицируется по уровню 1, 2 или 3, он должен получать вознаграждение за соответствующую должность в соответствии с системой вознаграждения, действующей в организации. Заработная плата на младших, средних или руководящих должностях находится в пределах классов, указанных для данной должности. Руководители ООО «ТК «АМИН» оцениваются на основе следующих критериев эффективности:

- стандарт эффективности, который наиболее объективно отражает текущую деятельность и позволяет оценить достигнутые результаты;
- деятельность позволяет оценить достигнутые результаты.

Аналитика позволяет вам выявлять эксплуатационные проблемы и своевременно принимать корректирующие меры.

С целью анализа процесса развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН» мы провели анкетный опрос.

При исследовании было опрошено 26 человек, из которых 6 человек работают в организации менее 1 года, 7 человек - от 1 до 3 лет, 4 человека - от 3 до 5 лет и 9 человек - более 5 лет (рисунок 10).

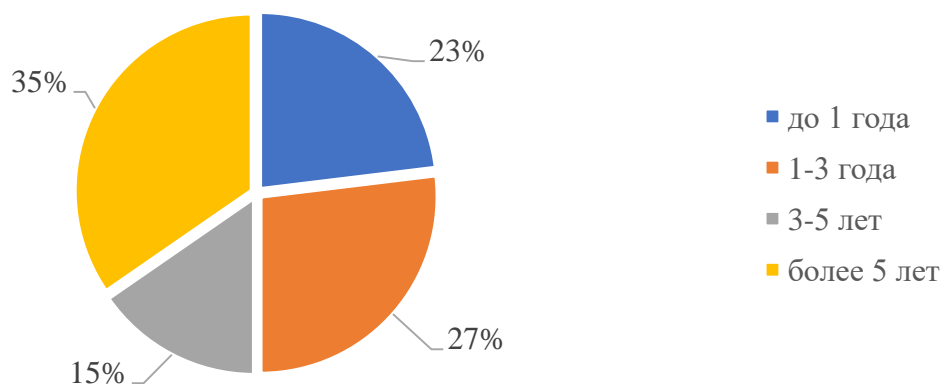


Рисунок 10 – Структура опрошенных по стажу работы

Опрос сотрудников является одним из эффективных методов оценки кадрового потенциала, который позволяет работодателю получить ценную информацию о качестве человеческого ресурса и выявить скрытые таланты и потенциал сотрудников. Опрос применяется для диагностики текущих навыков, выявления зон развития и составления планов по дальнейшему профессиональному росту.

Однако важно помнить, что полученные данные требуют дополнительной интерпретации и подтверждения другими методами оценки, такими как аттестация или функциональное тестирование.

Опрос сотрудников – эффективный инструмент, помогающий руководству организации сформировать целостное представление о потенциале своих сотрудников и создать условия для их дальнейшего профессионального роста и развития.

Из опрошенных 14 (более 50 %) были удовлетворены регулярными оценками, 7 человек не были полностью удовлетворены процессом развития потенциала сотрудников, 2 респондентов не были уверены в своем отношении и 3 человека из опрошенных не были удовлетворены процессом (рисунок 11).

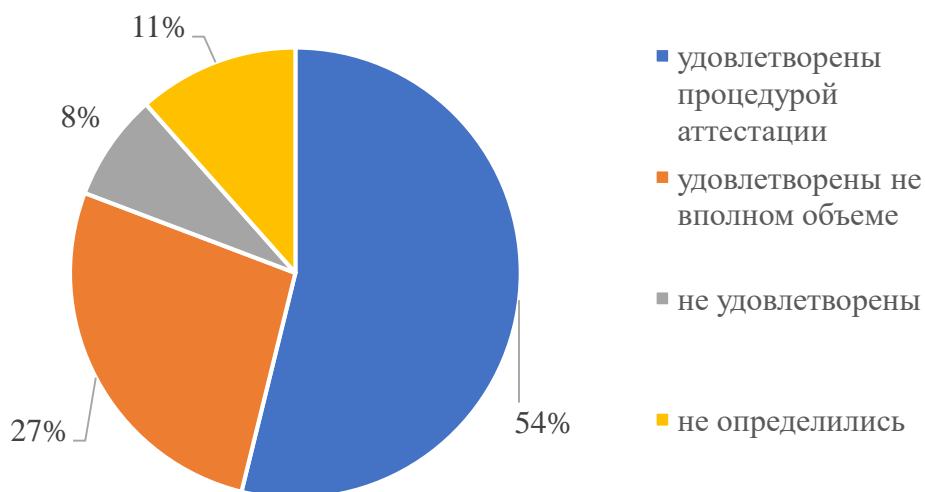


Рисунок 11 – Удовлетворенность сотрудников процедурой развития потенциала сотрудников в организации

Это означает, что процесс отбора персонала не подходит.

Дальнейшие вопросы анкеты были направлены на оценку возможности улучшения системы развития потенциала сотрудников.

Приведённые данные демонстрируют некоторое противоречие в восприятии существующей системы оценки кандидатов и сотрудников внутри организации. Несмотря на высокую заинтересованность части сотрудников в изменении системы отбора кандидатов (63,51%), большинство работников (73,07%) не считают необходимым введение значительных перемен, поскольку существующий механизм оценки воспринимается как достаточно эффективный.

26,91% опрошенных попытались привлечь внимание руководства к возможности внедрения системы стимулирования для лучших участников этого аудита, а также практического обучения. Подводя итог вышеприведенному анализу, можно сказать, что ключевыми негативными моментами неадекватной системы развития потенциала сотрудников в компании являются неудовлетворенность сотрудников, повышенная вероятность текучести кадров и снижение уровня мотивации.

Для объективной оценки действующей системы развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН» с помощью SWOT-анализа (таблица 6).

Таблица 6 – SWOT-анализ действующей системы развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>- отработанный процесс развития потенциала сотрудников</li><li>- разработанная процедура развития потенциала сотрудников</li><li>- наличие оснований для принятия кадровых решений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- одинаковый подход к оценке персонала разных категорий</li><li>- медленная реакция на изменения</li><li>- слабые связи развития потенциала сотрудников с другими системами управления</li></ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>- повышение качества процесса развития потенциала сотрудников</li><li>- использование современных методов оценки</li><li>- рациональное использование средств развития потенциала сотрудников</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- недовольство сотрудников результатами оценки</li><li>- излишняя формализация процесса оценки</li><li>- ухудшение имиджа организации на рынке труда</li></ul>

При анализе развития потенциала сотрудников в ООО «ТК «АМИН» можно выделить следующие недостатки данной системы:

- однообразие методов оценки не дает возможности оценить сотрудников с разных сторон;
- оценка персонала проводится только для основных сотрудников, в оценку не включены внешние совместители;
- отсутствует испытательный срок, в течение которого была бы возможность провести предварительную оценку владения соискателем необходимыми компетенциями;
- нет заложенных расходов на оценку персонала;
- отсутствие надежного механизма повышения теоретических и практических навыков сотрудников.

Таким образом, судя по SWOT-анализу в системе развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН» имеются некоторые недостатки. Стоит использовать существующие возможности, чтобы преодолеть эти возможности и устранить риски. Поэтому система развития потенциала сотрудников, организованная обществом с ограниченной ответственностью «ТК «АМИН», нуждается в совершенствовании. Исходя из будущих целей и эффективной деятельности, необходимо сформулировать четкий план отбора и оценки компетенций персонала. Применяя более современные методы, можно более глубоко проанализировать возможности персонала, что обеспечит более успешное развитие и сильное конкурентное преимущество.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию процедуры развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН»**

#### **3.1 Мероприятия совершенствования процедуры развития потенциала сотрудников**

На основе данных анализа, проведенного в главе 2 выпускной квалификационной работы нами, были выделены проблемы ООО «ТК «АМИН» в системе развития потенциала сотрудников. В таблице 7 отражены предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН».

Таблица 7 – Проблемы процесса развития потенциала сотрудников в ООО «ТК «АМИН» и предлагаемые меры по их устранению

Выявленные проблемы	Предлагаемые мероприятия
1. Однообразие методов оценки не дается возможности оценить сотрудников с разных сторон	1. Разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации
2. Оценка персонала проводится только для основных сотрудников, в оценку не включены внешние совместители	
3. Отсутствует испытательный срок, в течение которого была бы возможность провести предварительную оценку владения соискателем необходимыми компетенциями.	2. Разработка и внедрение алгоритма развития потенциала сотрудников на основании компетентностного подхода.
4. Нет заложенных расходов на оценку персонала	
5. Отсутствие надежного механизма повышения теоретических и практических навыков сотрудников.	

Итак, для совершенствования процесса оценки персонала в ООО «ТК «АМИН» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации;
- разработка и внедрение алгоритма развития потенциала сотрудников

на основании компетентностного подхода.

Опишем подробнее предложенными выше мероприятия по совершенствованию развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН».

Мероприятие 1. Разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации.

Создание карт компетенций - это механизм систематического и воспроизводимого измерения компетенций персонала. Одной из ключевых целей является ознакомление с текущим перечнем навыков организации и выявление существующих пробелов в кадрах.

В результате сопоставление компетенций может быть применено к различным ролям. Менеджеры, специалисты по персоналу, руководители групп и, конечно же, сами сотрудники используют данные, полученные в процессе составления карты компетенций.

Для преодоления существующих недостатков системы развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН» предлагаем использовать концепцию компетентностного подхода. Разработанные карты компетенций будут служить эффективным инструментом для комплексного управления человеческим капиталом организации. Они определяют перечень ключевых компетенций, необходимых разным категориям сотрудников для качественного исполнения своих служебных обязанностей и содействуют разработке индивидуального маршрута профессионального развития каждого специалиста.

Мероприятия по совершенствованию развития потенциала сотрудников нацелены на создание условий для повышения уровня профессиональных навыков, личной эффективности и карьерного роста каждого члена команды. Комплексный подход к данному процессу способен значительно укрепить организацию, увеличив производительность и привлекательность компании для талантливых специалистов. Для этого совокупность персонала организации ООО «ТК «АМИН» условно разделим на 2 группы: административный персонал (товаровед, бухгалтер, кассир, менеджер по продажам) и обслуживающий персонал (рабочие, младший обслуживающий персонал).



Создание карт компетенций будет проведен через следующие этапы:

- анализ должностных обязанностей, попросив действующих сотрудников заполнить анкету для оценки должности (PIQ). Ее можно предоставить действующим сотрудникам для заполнения или использовать в качестве основы для проведения индивидуальных собеседований с использованием PIQ в качестве руководства. Основная цель – узнать у действующих сотрудников, что, по их мнению, является ключевым поведением, необходимым для выполнения их должностных обязанностей;
- на основе результатов анализа должностных обязанностей разрабатывается описание должностных обязанностей, основанное на компетенциях. Оно разрабатывается после тщательного анализа информации, полученной от группы сотрудников, и преобразования её в стандартные компетенции;
- с помощью описания должностных обязанностей, основанного на компетенциях, можно составить карту компетенций. Компетенции, указанные в соответствующем описании должностных обязанностей, становятся факторами для оценки эффективности работы. Использование компетенций поможет проводить более объективную оценку на основе демонстрируемого или не демонстрируемого поведения;
- продвигаясь дальше в составлении карты компетенций, можно использовать результаты оценки, чтобы определить, в каких компетенциях сотрудники нуждаются в дополнительном развитии или обучении. Это поможет сосредоточиться на обучении, необходимом для достижения целей должности и компании, и поможет сотрудникам развиваться для достижения конечного успеха организации.

Проанализировав специфику работы ООО «ТК «АМИН», целесообразно разработать отдельные карты специфических компетенций для данных

категорий персонала.

В таблице 8 представлены важные компетенции характерные именно для административного персонала ООО «ТК «АМИН». Административные работники выполняют ряд важных функций, направленных на поддержание эффективной работы всей организации. Именно поэтому административный персонал должен обладать особыми компетенциями, отличающими его от других категорий сотрудников.

Таблица 8 – Карта компетенций для административного персонала ООО «ТК «АМИН»

Компетенции	Индикаторы компетенций
Лидерство	способность оказывать влияние на отдельных людей или группы людей для достижения какой-либо конкретной цели или целей
Стрессоустойчивость	набор качеств личности, позволяющий переносить экстренные ситуации без вреда для психологической и физиологической функции организма; использует навыки антистрессовой регуляции;
Ответственность	состояние или факт наличия обязанности иметь дело с чем-либо или иметь контроль над кем-либо
Объективность	отсутствие предвзятости, предубеждений или стереотипов. Когда мы говорим об объективности, мы имеем в виду сведения из внешнего мира, которые, как считается, отражают реальность такой, какая она есть, без нашей интерпретации
Работа в команде	Умение сотрудничать с отдельными работниками, что распространяется на различные сферы и задачи, сосредоточиваться на решении конкретных задач.
Способность к принятию управленческих решений	Умение отстаивать свое мнение, брать ответственность, четко и аргументировано объяснять сущность и важность предложенных решений
Стратегическое мышление	Способностью думать системно, учитывая все факторы и просчитывая вероятности; мотивирован на предпринимательскую деятельность, способен учитывать внутренние и внешние ресурсы в работе, умеет экспериментировать и разумно рисковать
Инициативность	Способностью выдвигать новые идеи, предложения; умением самостоятельно начинать какое-либо дело, предприимчивостью
Ориентация на результат	Способность выстраивать свои задачи и ставить цели своим подчиненным в соответствии с глобальными целями организации
Способность к индивидуальной работе	Работает самостоятельно и ориентирован на получение персонального результата, имеет навыки самомотивации, знает и реализует технологию самоменеджмента; обладает индивидуальной стрессоустойчивостью и навыками антистрессовой самоподдержки

В таблице 9 разработана карта компетенций, на которую можно опираться при проработке умений работников сотрудничать с клиентами, налаживать с ними доброжелательные взаимоотношения и учитывать все пожелания.

Таблица 9 – Карта компетенций для обслуживающего персонала ООО «ТК «АМИН»

Компетенции	Характеристика
Ответственность	состояние или факт наличия обязанности иметь дело с чем-либо или иметь контроль над кем-либо
Коммуникативность	Умеет общаться на рабочие темы конструктивно, по делу и результативно; способен к позитивному общению, умеет поддерживать контакт с руководством, подчиненными и коллегами.
Самодисциплина	способность продолжать двигаться вперед и принимать действия для достижения желаемых результатов, требует умения расставлять приоритеты и откладывать немедленное удовольствие в пользу долгосрочного успеха.
Самостоятельность	умение принимать решения, развивать навыки, учиться новому и принимать инициативу.
Гибкость	Способность адаптироваться и эффективно работать в различных ситуациях.
Клиентоориентированность	Ориентированность в пользу клиента, способность понимать его потребности и построение прочных доверчивых долгосрочных отношений.
Ориентация на качество	Высокопрофессиональное исполнение своих полномочий с получением высоких качественных показателей в работе.
Практический интеллект	Способность определять проблему и находить возможные способы ее решения.

Данные из карт компетенций - от простых электронных таблиц до программного обеспечения для картирования компетенций - могут быть сохранены и представлены различными способами.

С точки зрения концептуализации важных планов компаний по выживанию и повышению эффективности в конкурентной среде, корпоративный мир переживает преобразующий переход. Получение набора компетенций может стать конкурентным преимуществом в беспокойные времена.

Использование составления карт компетенций для определения навыков, знаний и способностей человека дает много преимуществ. Когда составляются карты компетенций, в результате получается полная картина набора способностей сотрудника. Эта информация может быть использована менеджерами при планировании программ обучения, планировании работы

для сотрудников, организации возможностей для развития и определении областей, где требуется дальнейшее образование. Составление карт компетенций помогает показать, насколько человек соответствует общим целям организации.

Важно отметить, что для того, чтобы составление карт компетенций работало правильно, оно должно начинаться с начального уровня организации. Если у вас уже есть действующие сотрудники, важно составить карту их навыков и способностей, прежде чем принимать какие-либо дальнейшие решения о найме. Хороший способ сделать это - составить групповую карту компетенций, где все новые сотрудники участвуют в групповом мероприятии, которое позволяет им обмениваться информацией друг о друге и составлять карту компетенций всей командой. Эта карта, полученная из внешнего источника, такого как должностная инструкция, не столь надежна, и сотрудникам должно быть ясно, что данная оценка не носит личного характера и связана только с должностью, на которую претендуют.

Составление и оценка компетенций может помочь вам в ряде вещей, таких как:

- повышение производительности, так как сотрудники выполняют роли, в которых они преуспевают, а задачи, с которыми они справляются плохо, поручаются людям, которые добьются успеха в их выполнении;
- сотрудники обладают всеми навыками, необходимыми для выполнения своей работы;
- контроль расходов на обучение, потому что будет точное знание того, какое обучение необходимо, прежде чем принимать какие-либо инвестиционные решения;
- прогноз потенциального успеха в будущем, исходя из анализа конкретных закономерностей среди профилей успешных кандидатов.

В результате важность выявления, анализа и развития важных талантов

для эффективности организации трудно переоценить. Следовательно, вы не можете игнорировать составление карт компетенций, если хотите достичь чего-то большого.

Мероприятие 2. Разработка и внедрение алгоритма развития потенциала сотрудников на основании компетентностного подхода.

Исследование ООО «ТК «АМИН» показывает, что в обоих случаях наиболее важна профессиональная компетентность оцениваемого лица. Затем предлагается определить вес каждого навыка как части группы навыков.

На рисунке 12 приведен предлагаемый алгоритм развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН» на основе компетентностного подхода

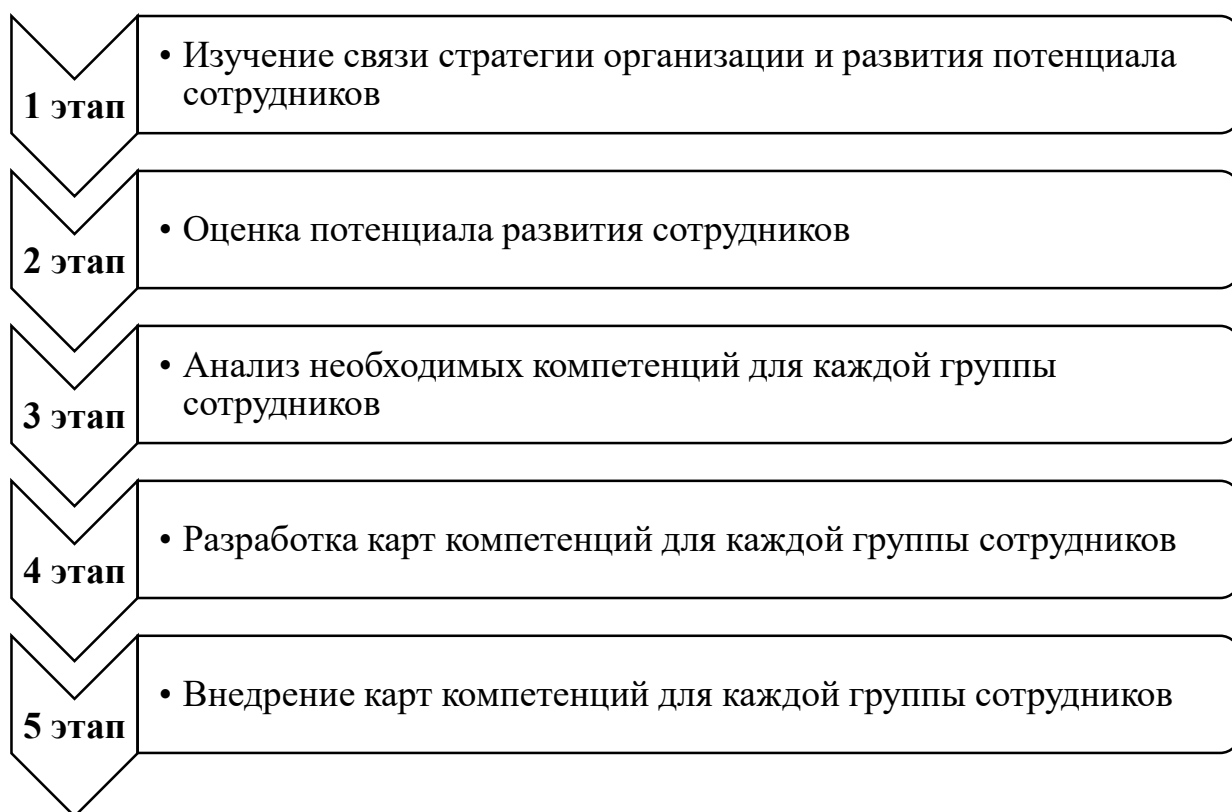


Рисунок 12 – Алгоритм развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН» на основе компетентностного подхода

Предлагаемый алгоритм предполагает несколько этапов:

- изучение связи стратегии организации и стратегии развития потенциала сотрудников. Изучение связи между стратегией организации и стратегией развития потенциала сотрудников является важной задачей, стоящей перед менеджерами высшего звена. Только глубокое понимание взаимозависимости этих двух компонентов позволяет построить эффективную систему управления человеческими ресурсами, которая соответствует целям и миссии компании;
- оценка потенциала развития сотрудников позволяет компаниям определять возможности и способности сотрудников для последующего карьерного роста и профессионального развития. Правильно проведенная оценка позволяет выявить скрытый потенциал, установить цели и приоритеты в обучении и развитии персонала, а также подготовить преемников на ключевые позиции;
- анализ необходимых компетенций для каждой группы сотрудников. На данном этапе оценивается функционал каждой группы сотрудников, производится сравнение компетенций сотрудников с необходимыми навыками;
- разработка карт компетенций для каждой группы сотрудников;
- внедрение карт компетенций для каждой группы сотрудников.

Детальная оценка сотрудников компании – важная составляющая управления персоналом, позволяющая выявлять сильные и слабые стороны работников, определять зоны роста и эффективно планировать развитие сотрудников. Предлагаемая нами пятибалльная шкала («от 1 до 5») идеально подходит для быстрой и точной оценки ключевых компетенций сотрудников, позволяя удобно классифицировать и сравнивать результаты (Приложение 1).

Рейтинговая шкала.

5 баллов - демонстрирует исключительную демонстрацию компетентности, проявляющуюся в постоянных положительных результатах и стабильно высоком уровне выполнения задач.

4 балла - продемонстрированы значительные усилия и достигнуты хорошие результаты, однако возможны небольшие отклонения от идеальной модели.

3 балла - соответствует минимальным требованиям, выполнение задач находится на среднем уровне.

2 балла - есть существенные пробелы в выполнении задач, требуются дополнительные тренировки и развитие.

1 балл - крайне низкая демонстрация компетентности, наблюдаются серьезные трудности и недостаточность усилий.

На основании предлагаемой оценки устанавливаются следующие пределы ценностей и характеристик сотрудника.

Максимум 1 балл - сотрудник допускает частые ошибки, не достигает установленных целей и стандартов, не соответствует обычным ожиданиям от выполняемой роли и не подходит для данной должности.

1-2 балла - сотрудник часто достигает поставленных целей и стандартов, соответствует обычным ожиданиям от должности, иногда нуждается в помощи и допускает ошибки, недостаточно компетентен для этой должности.

2-3 балла - сотрудник неуклонно достигает поставленных целей и стандартов, соответствует обычным ожиданиям от должности и компетентен для данной должности.

3-4 балла - сотрудник неуклонно достигает поставленных целей и стандартов и соответствует обычным ожиданиям от выполняемой роли или даже превосходит их. Сотрудник с навыками выше среднего для данной должности.

4-5 баллов - постоянно превосходит установленные цели и стандарты, демонстрирует высокое мастерство и глубокие знания в своей области, заслуживает максимальной оценки по любым принятым шкалам оценки. Таких сотрудников называют ключевыми фигурами в организации, поскольку они вносят огромный вклад в общее развитие компании и показывают превосходные результаты даже в самых сложных ситуациях.

В ООО «ТК «АМИН» разработана система оценки сотрудников, напрямую

влияющая на их дальнейшую судьбу в компании. Система, основанная на балльной шкале от 0 до 5, предполагает строгие последствия в зависимости от полученного результата. Оценка от 0 до 3 баллов трактуется как неудовлетворительная, что автоматически влечет за собой рекомендацию об увольнении сотрудника. Такое решение, несомненно, является жестким, но, по всей видимости, отражает необходимость поддержания высокого уровня профессионализма в компании.

Оценка в диапазоне 3-4 баллов свидетельствует о необходимости повышения квалификации. В этом случае сотрудник направляется на соответствующие курсы повышения квалификации или тренинги, направленные на устранение выявленных недостатков и развитие необходимых навыков. Важно отметить, что выбор конкретных программ обучения должен основываться на тщательном анализе индивидуальных потребностей сотрудника и, что немаловажно, на стратегических целях компании.

Наконец, оценка 4-5 баллов говорит о высокой компетентности сотрудника. Такие работники считаются ценными активами компании и имеют право на получение премиальных выплат. Размер премии, разумеется, зависит от финансовых показателей организации – чем выше прибыль, тем выше вознаграждение. Эта система стимулирования направлена на поощрение высокоэффективной работы и мотивацию к дальнейшему профессиональному росту.

Однако для эффективного функционирования всей системы необходимо решить ряд важных организационных вопросов. Прежде всего, требуется четкое определение текущего и желаемого уровня квалификации сотрудников по каждому из ключевых критериев. Это позволит объективно оценить потребность в обучении и разработать индивидуальные планы развития для каждого работника. Процесс этот должен быть тщательно документирован, чтобы обеспечить прозрачность и обоснованность принимаемых решений.

На следующем этапе необходимо конкретизировать навыки и знания, которые должны быть приобретены сотрудниками в процессе обучения. Здесь



ключевым моментом становится согласование индивидуальных потребностей в обучении с общими стратегическими целями компании. Ведь развитие персонала должно быть направлено не только на повышение квалификации отдельных сотрудников, но и на укрепление потенциала всей организации в целом.

Отсутствие налаженной системы управления развитием персонала в ООО «ТК «АМИН» является серьезным недостатком. Для исправления ситуации необходимо разработать и внедрить такую систему, начав с определения ее основных целей, задач и функций. Это потребует тщательного планирования, выделения ресурсов и, возможно, привлечения внешних консультантов, обладающих опытом в области управления человеческими ресурсами.

Оптимальным вариантом обучения является использование программ, ориентированных не только на отработку конкретных навыков, но и на решение реальных профессиональных задач. Использование модели компетенций в процессе обучения и развития персонала повышает эффективность тренингов, приближая учебный процесс к реальным условиям работы. Чем более детально и точно разработана модель компетенций, тем лучше она отражает специфику работы в организации и, как следствие, тем эффективнее обучение.

Стандарты поведения, заложенные в модели компетенций, должны быть максимально приближены к реальной действительности. Они должны отражать специфику работы в различных подразделениях компании, учитывая особенности отдельных отделов, бизнес-групп и т.д. Модель компетенций, таким образом, служит отличной основой для разработки эффективных учебных программ и тренингов.

Однако стоит отметить, что внедрение системы управления развитием персонала, особенно в условиях ограниченного бюджета, свойственного предприятиям малого бизнеса, требует взвешенного подхода. Финансовые вложения в данную сферу должны осуществляться поэтапно, с приоритетом на наиболее важные и эффективные мероприятия. Постепенное внедрение позволит минимизировать риски и обеспечить эффективное использование ресурсов. Комплексный подход, учитывающий, как индивидуальные потребности

сотрудников, так и стратегические задачи компании, станет залогом успеха в развитии потенциала персонала ООО «ТК «АМИН».

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Оценка эффективности управления персоналом на предприятии подразумевает как экономический, так и социальный эффект от внедряемых мероприятий.

В таблице 10 представлен ожидаемый эффект от предлагаемых мероприятий.

Под экономической эффективностью понимается определенная степень достижения приобщение молодых специалистов к корпоративной культуре, сплоченность коллектива экономических и социальных целей.

Таблица 10 – Ожидаемый эффект от предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Ожидаемый эффект
Разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации	Принятие наиболее эффективных решений при найме персонала. Компетенции позволяют оценить человека с точки зрения его соответствия будущим должностным обязанностям
	повышение производительности
Разработка и внедрение алгоритма развития потенциала сотрудников на основании компетентного подхода	Создание корпоративной системы обучения и развития персонала
	Помогают каждому человеку понять: к чему следует стремиться, какие качества и способности нужно совершенствовать/развивать, чтобы наиболее эффективно исполнять должностные обязанности

Ожидания, нужды и интересы персонала составляют основу социальных целей организации. Мерилом качества управленческих решений в области мотивации выступает степень достижения этих целей, сопоставляемая с экономическим эффектом. Социальный эффект достигается при наличии эффективной системы стимулирования сотрудников.

Рассчитаем эффективность на примере внедрения карт компетенций.

Таблица 11 – Результаты оценки компетенций продавцов-кассиров ООО «ТК «АМИН»

Компетенции	Продавец-кассир 1	Продавец-кассир 2	Продавец-кассир 3
Ответственность	5	5	4
Коммуникативность	5	4	5
Самодисциплина	4	3	3
Самостоятельность	5	4	3
Гибкость	5	4	4
Клиентоориентированность	5	5	4
Ориентация на качество	4	3	3
Практический интеллект	5	4	3
Средняя оценка	4,75	4	3,6

Уровень навыков продавца-кассира 3 соответствует минимальным требованиям, выполнение задач находится на среднем уровне. По предложенному нами алгоритму такие сотрудники должны направляться на повышение квалификации.

Повышение квалификации по специальности «Продавец-кассир» предлагается проводить дистанционным образом с применением онлайн-технологий. Подбор курсов повышения квалификации должен осуществляться с учетом тех навыков, которые представлены данным сотрудником на 3 балла. В среднем стоимость курсов повышения квалификации составляет 5500 руб.

Повышение квалификации по специальности «Продавец-кассир» предлагается проводить дистанционным образом с применением онлайн-технологий. Подбор курсов повышения квалификации должен осуществляться с учетом тех навыков, которые представлены данным сотрудником на 3 балла. В среднем стоимость курсов повышения квалификации составляет 5500 руб. Количество таких сотрудников составляет примерно 30%. По прогнозам директора ООО «ТК «АМИН», внедрение предложенных мероприятий положительно скажется на производительности труда персонала организации, что приведет к росту выручки примерно на 15%.

Экспертная оценка, с привлечением генерального директора и главного бухгалтера, показывает, что эффективная мотивация влияет на экономические показатели организации. Внедрение предложенных мер может привести к увеличению производительности труда, снижению текучести кадров и росту выручки. Прогнозная оценка представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Экспертная оценка прогноза эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий в 2025 г.

Показатель	2024	Прогноз на 2025	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	241 325	278 546	115,42
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	-228 820	-264 984	115,80
Валовая прибыль, тыс.руб.	12 505	13 562	108,45
Чистая прибыль, тыс.руб.	10 004	10 850	108,45
Численность персонала на начало года, человек	15	15	100,00
Принято, человек	3	0	0,00
Выбыло, человек	3	0	0,00
Численность персонала на конец года, человек	15	15	100,00
Среднегодовая численность персонала	15	15	100,00
Количество сотрудников, проработавших в организации год и больше	12	15	125,00
Коэффициент оборота по приему	20	0	0,00
Коэффициент оборота по выбытию	20	0	0,00
Коэффициент текучести	20	0	0,00
Коэффициент постоянства персонала	80	100	125,00

Расчет экономической эффективности также проводился по следующей формуле (1):

$$\text{ЭЭ}_{\text{общ}} = (\text{Пр}_{2025} - \text{Пр}_{2024}) - 3 \quad (1)$$

где  $\text{ЭЭ}_{\text{общ}}$  - общий экономический эффект

$\text{Пр}_{2025}$  – прибыль, прогнозируемая за 2025 год

$\text{Пр}_{2024}$  – прибыль за 2024 год

3 - сумма затрат за промежуток времени на внедрение предложенных инноваций.

$$\text{ЭЭ}_{\text{общ}} = (278546 - 241325) - 36160 = 1057 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, общий экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий с учетом прогнозируемой прибыли составит 1057 тыс. руб.

Темп прироста доходов рассчитывался по формуле (2):

$$T_{2025} = \frac{B_{2025} - B_{2024}}{B_{2024}} \quad (2)$$

где –  $T_{2025}$  – прирост доходов в 2025 году;

$B_{2025}$  – выручка в 2025 году;

$B_{2024}$  – выручка в 2024 году.

$$T_{2025} = \frac{278546 - 241325}{241325} = 0,154$$

Таким образом, прирост дохода составит 15,4%.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития потенциала сотрудников ООО «ТК «АМИН» включает в себя решение задач, стоящих перед организацией, и зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Оценка персонала должна ориентировать работников на выполнения поставленных задач, которые необходимы организации для достижения определенных целей. Оценка персонала организации может решать следующие задачи организации:

- привлечение персонала в организацию;
- сохранение сотрудников в ней;
- стимулирование производственного поведения работников (производительности, творчества, преданности организации и т.п.);
- уменьшение затратных показателей.

Эффективность предложенных мероприятий отразится на достижении следующих результатов:

- отсутствие увольнения молодых специалистов в период испытательного срока;
- приобщение молодых специалистов к корпоративной культуре, сплоченность коллектива;
- адаптация молодых специалистов в освоении трудовой деятельности;
- систематическое выполнение заданий;
- рост квалификации персонала;
- повышение уровня дисциплины;
- удовлетворенность условиями труда, социальными гарантиями и коллективом;
- рост мотивации молодых специалистов к успехам в трудовой деятельности.

Социальная эффективность разработанных предложений повлечёт за собой следующие позитивные изменения:

- обеспечение персоналу благоприятных условий труда
- обеспечение персоналу достойной заработной платы
- обеспечение персоналу необходимых социальных услуг;
- возможность принимать решения
- возможность определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.;
- благоприятный социально-психологический климат.

Таким образом, в заключение главы можно сделать следующие выводы:

- для совершенствования системы развития потенциала сотрудников предлагаются следующие мероприятия: разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации; разработка и внедрение алгоритма развития потенциала сотрудников на основании компетентностного подхода;
- результаты расчета экономической эффективности от внедряемых мероприятий свидетельствуют о повышении результатов деятельности предприятия при внедрении рекомендуемых усовершенствований: по экспертной оценке, предполагается рост прибыли на 8,45%, общая экономическая эффективность составит 1057 тыс. руб., прирост дохода составит 15,4%.

## Заключение

Кадровый потенциал — это совокупность качественных и количественных характеристик персонала, включающих численность, состав и структуру, физические и психологические возможности кадров, интеллектуальные и креативные способности, их профессиональные знания и квалификационные навыки, коммуникативность и способность к сотрудничеству, отношение к труду и другие характеристики.

Оценка кадрового потенциала обеспечивает объективную основу и рекомендации для принятия решений в области управления персоналом обучения сотрудников.

В большинстве случаев оценка сотрудников включает в себя несколько показателей, которые используются вместе. Результаты нес проведения общего анализа и оценки. Это требует от аналитиков полного понимания каждого показателя.

В организации должны проводиться регулярные мероприятия по развития потенциала сотрудников, чтобы сотрудники могли видеть результаты своей работы и получать справедливую оценку от руководителей, которые, таким образом, могут лучше управлять своим персоналом и более эффективно использовать его на основе результатов оценок. Эксперты по управлению персоналом, менеджеры и руководители всех уровней играют важную роль в оценке. Оценка эффективности деятельности основана на учете специфики работы муниципальных служащих и особенностей их результатов. Специфика работы муниципальных служащих заключается в том, что на них влияют прямые количественные изменения.

Кроме того, результаты работы часто появляются не сразу, а только через некоторое время, иногда довольно продолжительное. Тем не менее, вся информация, касающаяся работы муниципального служащего за истекший период, будет использована в целях аттестации и для того, чтобы сделать



выводы об эффективности и результативности его работы.

Умение быстро схватывать вопросы, обеспечивающие повышение эффективности и качества работы, а также знание необходимых нормативных документов. Многие руководители современных организаций пришли к выводу, что без аттестации и профессионального развития потенциала сотрудников по всем направлениям невозможно добиться стабильной работы и, в конечном итоге, положительных результатов для организации и каждого сотрудника. Вот почему все, как руководители, так и сотрудники, должны быть заинтересованы в проведении профессиональных оценок и сертификаций.

Таким образом, в заключение выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы:

- для совершенствования системы развития потенциала сотрудников предлагаются следующие мероприятия: разработка и внедрение карт компетенций для разных категорий персонала организации; разработка и внедрение алгоритма развития потенциала сотрудников на основании компетентностного подхода;
- результаты расчета экономической эффективности от внедряемых мероприятий свидетельствуют о повышении результатов деятельности предприятия при внедрении рекомендуемых усовершенствований: по экспертной оценке, предполагается рост прибыли на 8,45%, общая экономическая эффективность составит 1057 тыс.руб., прирост дохода составит 15,4%.

## Список используемой литературы

1. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити, 2023. - 391 с.
2. Безрукавая В.С. Теоретические подходы развития потенциала сотрудников // Молодой исследователь: вызовы и перспективы. 2020. № 7. С. 257-261.
3. Бочарова Н.А. Моедль конкурентных преимуществ управления развитием персонала предприятий новых территорий // Формирование эффективной системы менеджмента в условиях транзитивной экономики. Материалы I Международной научно-практической конференции. - Мелитополь, 2024. С. 315-318.
4. Быковская Н.В., Перепёлкин С.А. Кадровый потенциал организации и пути его совершенствования // OpenScience. – 2022. – Т.4. – № 1. – С.94-104.
5. ГОСТ Р ИСО 10015 – 2021 «Руководящие указания по менеджменту компетентности и развитию персонала (ISO 10015:2019, ЮТ)». – Москва, 2022.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения 15.03.2020 г.).
7. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 598 с
8. Гуриева Л.К., Абаев К.Г. Развитие кадрового потенциала малого предприятия. – Уфа, 2023.
9. Ивашкин М.В., Прихач А.Ю. Использование методов маркетинга персонала для оценки трудового потенциала новых сотрудников // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2021. – № 3 (62). – С. 89-

10. Калачева Л. Понятие о кадровом потенциале [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <http://edu.nstu.ru/courses/econ/up/full/pages/11.1.html>.

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2023. - 80 с.

12. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников: Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала: Практическое руководство: С учетом последних изменений в Трудовом кодексе РФ / Г.А. Корнийчук, С.В. Козинцева. - М.: Омега-Л, 2023. - 189 с.

13. Кречетников К.Г., Смолякова Ю.А. Управление кадровым потенциалом в интересах развития организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2023. - № 8. - С. 147-152.

14. Лаас Н.И., Гурова Е.В., Романова И.А. Особенности адаптации и развития персонала в современных организациях. - Москва, 2023.

15. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум для академического бакалавриата / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. - Люберцы: Юрайт, 2022. - 378 с.

16. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2021. - 72 с.

17. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. Москва: СИНТЕГ, 2021. 187 с.

18. Плешин И. Ю. Управление персоналом. СПб.: Проспект, 2021.

19. Прытков, Р. М. Инновации в управлении персоналом: учебное пособие / Р. М. Прытков, Е. И. Куценко, А. М. Ситжанова. – Оренбург: ОГУ, 2023. – 215 с.

20. Савельев, А.М. Оценка кадрового потенциала как условие

инновационного развития организации / А. М. Савельев, Н. В. Кузнецова // Современная модель управления: проблемы и перспективы: Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 30–31 октября 2020 года / Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2020. – С. 128-133.

21. Современные технологии развития и оценки персонала: учебное пособие / Ю. Б. Кострова, О. Е. Гудкова, И. В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина ; под редакцией Ю. Б. Костровой. – Москва: МУИВ, 2024.

22. Ульрих Дэйв. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: [пер. с англ.]. М.: Вильямс, 2020. 304 с.

23. Управление персоналом в современных условиях организации труда / Н. А. Александрова, Н. С. Межлумян; Забайкальский государственный университет. –Чита: ЗабГУ, 2022. – 170 с.

24. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения 15.01.2020 г.).

25. Шегда А. В. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., испр. и доп. К.: Знания, 2020. 645 с.