

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 Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций (на примере ООО «Альянс»)

Обучающийся

А.В. Янковская

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2023

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Янковская Анна Валериевна.

Тема: Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенции (на примере ООО «Альянс»)

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

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

Объект исследования – ООО «Альянс», основным видом деятельности организации является предоставление услуг по ремонту крупной бытовой техники населению.

Предмет исследования – компетенции персонала исследуемого предприятия.

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

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

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

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы, без приложений, 56 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 5, рисунков – 10.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение .....   | 4  |
| 1 Теоретические аспекты формирования эффективности персонала на основе развития его компетенции .....                                  | 6  |
| 1.1 Понятие компетенции, ее виды и качества .....  | 6  |
| 1.2 Технология построения модели компетенций .....   | 12 |
| 2 Характеристика предприятия и анализ персонала ООО «Альянс» .....   | 22 |
| 2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Альянс» .....   | 22 |
| 2.2 Анализ и оценка компетенций персонала ООО «Альянс» .....   | 31 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию эффективности персонала на основе развития его компетенций на примере ООО «Альянс» ..... | 38 |
| 3.1 Разработка и внедрение мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала ООО «Альянс» .....                      | 38 |
| 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий для ООО «Альянс» .....   | 50 |
| Заключение .....   | 52 |
| Список используемой литературы .....   | 55 |
| Приложение А Схема кабинетов .....   | 57 |
| Приложение Б Фотографии кабинетов .....  | 58 |

## **Введение**

Деятельность предприятия в современных экономических условиях является предметом пристального внимания многих участников рынка, заинтересованных его функционированием.

Актуальность проблем, обсуждаемых в работе, связана с тем, что ключевым ресурсом любой организации является персонал. Чтобы эффективно использовать и развивать этот ресурс, требуется разработать систему повышения эффективности персонала на основе его компетенций для развития этого ресурса. Квалифицированный персонал, обладающий определенными умениями, навыками и знаниями способен повлиять на увеличение объемов продаж, а следовательно, и прибыли, что позитивно влияет на экономическое благосостояние компании. Компетентные и квалифицированные сотрудники решают поставленные руководством задачи самостоятельно, руководствуясь своими знаниями и приобретенными в процессе работы навыками. Квалификация сотрудников организации формирует конкурентное преимущество перед другими компаниями.

Многие развивающиеся крупные организации российского рынка стремятся быть конкурентноспособными другим компаниям. Для достижения успеха на регулярной основе проводятся различные исследования профессиональных компетенций менеджеров в условиях сотрудничества с разными организациями похожего типа. Одним из приоритетов исследований выступает определение компетенций менеджера, работающего в современной организации.

В качестве объекта исследования в рамках работы было выбрано следующее предприятие: ООО «Альянс».

Предмет исследования – компетенции персонала исследуемого предприятия.

Предметом бакалаврской работы выступают организационно-

экономические отношения по поводу компетенций персонала исследуемого предприятия.

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

Для достижения цели необходимо выполнить поставленные задачи:

- исследовать теоретические аспекты компетентности персонала: условия, причины и методы формирования развития;
- дать характеристику деятельности объекта исследования и проанализировать основные организационно-экономические показатели ООО «Альянс»;
- произвести анализ состояния персонала и развития его компетенций на примере ООО «Альянс»;
- разработать мероприятия по развитию персонала и произвести расчет их социально-экономической эффективности на примере ООО «Альянс».

В теоретической основе заложены фундаментальные научные труды зарубежных и отечественных авторов, посвященные основам компетентностного подхода к подготовке кадровых специалистов в организациях, оценки ее эффективности и управлению персоналом.

В методологической основе заложены методы научного исследования объективной реальности, а также основанные на них общенаучные и частные научные методики, прежде всего системный, основные общие логические методы познания (синтез, анализ, дедукция).

Практическая значимость исследования заключается в разработке альтернативных приоритетных направлений развития профессиональных компетенций сотрудников.

# **1 Теоретические аспекты формирования эффективности персонала на основе развития его компетенции**

## **1.1 Понятие компетенции, ее виды и качества**

В нынешних условиях современной экономики невозможно представить успешных организаций, которые бы не руководствовались высокими требованиями к квалификации сотрудников. Повышая стандарты квалификации персонала, компания обеспечивает эффективность организации, увеличивает рост продаж, и прибыли, что позитивно влияет на экономическое благосостояние компании. Компетентные и квалифицированные сотрудники решают поставленные руководством задачи самостоятельно, руководствуясь своими знаниями и приобретенными в процессе работы навыками. Квалификация сотрудников организации формирует конкурентное преимущество перед другими компаниями.

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

Формирование термина произошло в 1959 году. После его введения Д. Маккелланд первым придумал и описал методику, использующую компетенций как инструмент для оценки управления персоналом. Позднее пользуясь методикой, был разработан Ассесмент-центр, который не потерял свою актуальность и имеет популярность и в наше время [6].

Многие ученые прилагали немалые усилия, чтобы подход был усовершенствован. Само развитие компетентностного подхода проходило на основе базы становления концепций человеческого капитала [15].

Например, Г. Каннак полагал что у сотрудников необходимо развивать

каждую компетенцию по отдельности. Подкреплением его мнения выступало предположение о личной конкурентоспособности перед коллегами. Дополнительно Г. Каннак выделил определение «компетенции фирмы». Оно заключалось в совокупности всех знаний, умений и навыков сотрудников организации в целом за определенный период времени.

М. Бомзенат, сделал большой вклад в развитие компетентностного подхода. В 1985 году им была разработана и предложена еще одна модель компетенций. Она заключалась в том, подсистема навыков, умений и знаний была выделена совместно с коммуникационной подсистемой. Модель основывалась на том, что работник, выполняя свои функциональные обязанности, выбирает определенную модель поведения, в которой использует свои навыки передачи достоверной информации в пределах своих функций и построения конструктивного диалога [14].

С. Велде выделила отдельные понятия для компетенций и компетентности. Первые характеризуют заранее заданные требования к образовательной подготовке выпускников. Вторые характеризуют личностные индивидуальные характеристики, наличие гибкого мышления и наборов знаний, навыков и умений [20].

В.А. Демин в процессе своих исследований дал определение компетентности как определенный уровень навыков личности, который выражен степенью совпадения с какой-либо конкретной компетенцией и позволяет эффективно действовать в изменяющихся социальных условиях [3].

По мнению А.В. Хуторского было сформировано еще несколько полезных для общего понимания и развития рассматриваемой темы понятий. Он выделил понятие компетенции как социально требуемую норму к образованию студента, которая необходима ему для результативной учебной деятельности в конкретной социальной сфере. Компетентность определил, как набор личных качеств студента, полученных жизненным опытом учащегося, а также особыми условиями и опытом его учебной деятельности в

определенной социально и личностно-значимой сфере [13].

На основании нескольких определений, которые можно дать по определению понятия «компетенция», можно сделать вывод, что компетенция — это способность субъекта действовать адекватно сообразно условиям ситуации и в направлении получения определенных имеющих ценность результатов.

Рассмотрим подходы, которые используют для определения компетенций:

Суть первого подхода выражается в способностях сотрудника производить действия по ранее созданными организацией правилами и стандартами. Персонал должен владеть знаниями, навыками и умениями чтобы придерживаться данного подхода [7].

Суть второго подхода состоит в личностных характеристиках сотрудника. Работнику необходимо выполнять поставленные задачи с помощью использования личностных качеств. Используя второй подход становится возможным предугадать реакцию сотрудника на различные ситуации, созданные на рабочем месте либо каким-либо образом касающихся рабочих ситуаций.

Исходя из этих определений и подходов, можно сказать, что компетенция — это совокупность личностных и профессиональных характеристик сотрудника, которые образуют определенную модель поведения сотрудника, способствующую выполнению рабочих задач в определенный момент времени [19].

Перейдем к рассмотрению видов компетенций. На каждом предприятии есть свои наборы уникальных компетенций к разным должностям. Каждый набор компетенций формируют исходя из вида деятельности организации, поставленных целей и других факторов.

Поэтому различные виды компетенций определили в 4 группы:

– управленческие компетенции;



- корпоративные компетенции (ценностные компетенции);
- коммуникативные компетенции;
- профессионально-технические компетенции.

Рассмотрим подробно каждый из видов компетенций [16].

Управленческие компетенции. Это компетенции, которые определяются действиями руководства при принятии управленческих решений и взаимодействиях с подчиненными. Также сюда относятся такие понятия как планирование, организация или контроль, лидерство, стратегическое мышление и многое другое.

Корпоративные компетенции (ценностные компетенции). Названные компетенции отражают стандарты поведения и ценности в организациях, традиции, корпоративную философию и культуру. Например, сюда можно отнести работу в команде, ориентирование на результат (а не на процесс), клиентоориентированность.

Коммуникативные компетенции. Определение данных компетенций кроется в поведении сотрудника как в процессе внутренних коммуникаций, так и внешних. В пример можно привести навыки ведения переговоров, общение и влияние на других людей, взаимодействие с другими людьми и межличностное понимание.

Профессионально-технические компетенции. Определение компетенции заключается в узконаправленных навыках, умениях и знаниях для конкретной должности или определенной группы должностей. Бывают случаи, когда разработка профессионально-технических компетенций не имеет в себе смысла так как не является необходимой в силу того, что изначально не был произведен анализ и группа людей недостаточно предоставлена в организации, либо не подвергнуто анализу частота применяемые изменений в их деятельности и технологиях. Можно выделить профессионально-технические компетенции для бухгалтеров, управленцев или любой другой должности.

Кроме этого, каждая компания имеет возможность создать систему

компетенций, соответствующих принципам организации. Следует брать во внимание, что компетенции не должны конфликтовать с стратегией компании, ее целями и задачами, а наоборот должны быть взаимосвязаны между собой. Отмечу, что компетенции должны быть всегда актуализированы, так как экономический рынок постоянно меняется, а вместе с ним и меняются компании с их внутренними составляющими. При регулярном оценивании уровня профессиональных компетенций сотрудников, открывается возможность создать и реализовать мероприятия для улучшения и развития компетенций сотрудников, тем самым повышать потенциал персонала компании. Компания, стремящаяся к увеличению показателей, должна создавать и поддерживать здоровую среду для развития каждого из сотрудников. Кроме того, системный подход может повысить производительность труда.

Также любая организация может разработать индивидуальную шкалу развития компетенций персонала. С ее помощью возможно задать желаемые значения и тем самым иметь возможность сравнения с ними проявленную реакцию или поведение. С помощью шкалы развития компетенций возможно производить анализ, который поможет выявить сотрудников, максимально остро нуждающихся в повышении навыков определенных компетенций, либо использовать как инструмент для поощрения позитивно отличившихся работников.

Обычно к развитию компетенций подходят комплексно, сочетая одновременно несколько методов. Рассмотрим перечень методов ее развития:

- активное самообучение сотрудников;
- организация участия в развивающих проектах, которые направлены на развитие необходимого навыка;
- получение развивающей обратной связи относительно развиваемой компетенции от руководителя, коллег, подчиненных;
- взаимодействия с более подготовленными и опытными сотрудниками в целях обучения на опыте других с помощью тренингов,

консультаций и мастер-классов;

- постановка задач, решение которых требует применения конкретных компетенций. Работнику дают поручения, выполняя которые он совершенствует свои навыки.

Применение компетенций можно использовать для оценки персонала. Самые популярные методы, где используют компетенции для оценки:

- структурированные интервью по компетенциям;
- оценка сотрудника способом получения обратной связи о сотруднике предоставляют клиенты, коллеги, руководители;
- проведение аттестации в рамках компетенции, которая была определена для данной группы;
- в ходе специально разработанной деловой игры.

У каждого предприятия, которое планирует развитие организации и преуспевание за меняющимися трендами в экономике, есть необходимость в развитии компетентностных навыков. При успешных результатах развития компетентностных навыков компания имеет ряд выгод. Как правило специалисты работают эффективнее, качество предоставляемой продукции или услуг увеличивается, организация удерживает лидирующие позиции перед конкурентами и тем самым формирует конкурентоспособность своей продукции или услуги. Так же это позволит оптимизировать расходы, так как с помощью полученного профессионализма сотрудником у него возрастает качество выполнения поставленных задач, уменьшается время их выполнения и повышается мотивация к получению и решению дополнительных задач.

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

## 1.2 Технология построения модели компетенций

На данный момент известно, что любая организация не может существовать без сотрудников. Вклад каждого работника приближает компанию к поставленной цели. Хотя сотрудники существуют в каждой организации как своего рода ресурс, не стоит их недооценивать и упускать их специфичность и индивидуальность. У каждого работника есть особые черты характера, которые их отличают между собой. Например: свобода выбора, способность принимать решения, стрессоустойчивость и другие. Для достижения целей, организация использует трудовые способности своих сотрудников, знаний и опыта работников [21].

Какие отличия существуют в понятии «Управление персоналом» и «использование сотрудников»? Здесь речь идет о том, что использование персонала является неотъемлемой частью управления персоналом. Оба этих определения связаны с понятием «жизненный цикл персонала». Представим этапы жизненного цикла персонала в виде схемы на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы жизненного цикла персонала [9]

При переходе между этапами жизненного цикла персонала, компания использует своих сотрудников для реализации своей деятельности и различных производственных функций. Использование персонала так же взаимосвязанно с кадровым планированием, которое в свою очередь поделено на три этапа.

При первом этапе необходимо произвести анализ кадрового состава. Необходимо выявить все ли необходимые для организации функции в данный момент времени выполняет имеющийся персонал и имеются ли излишки сотрудников. При этом этапе необходимо разделять сотрудников на различные категории для проведения более эффективного анализа. Например, деление по гендерному признаку, стажу работы, занимаемой должности, возрасту и другие.

При втором этапе необходимо выявить потребность в кадровом составе. Этот этап заключается в выявлении трудовых функций, которые в данный момент не выполняются в организации и незакрытых вакансиях.

При третьем этапе необходимо разработать мероприятия, которые закроют имеющиеся потребности организации. На этом этапе анализируют цели и планы компании и под них адаптируют потребности в работниках с определенным уровнем компетенций.

При определении требований к сотрудникам необходимо одновременно проводить и планирование. При грамотном подходе к определению требований и обязанностей между сотрудниками можно распределить их в группы, что в дальнейшем повлияет на организационную структуру компании в целом. Немаловажный элемент управления персоналом является своевременная оценка квалификации работников.

В результате оценки квалификации сотрудников возможно принять ряд решений, связанных с подбором персонала, уменьшения должности, увеличения должности. Результаты могут повлиять на зачисление кандидатов в кадровый резерв, а также на пересмотр условий оплаты труда в большую и меньшую сторону. Оценка квалификации ставит перед собой ряд

задач, таких как совершенствование и изменение системы оплаты труда, контроль соответствия компетенций сотрудников для занимаемой должности, формирование и редактирование индивидуальных планов развития, мотивирование сотрудников к саморазвитию, планирование карьеры сотрудников.

Установленные требования к квалификации сотрудников, которые были перечислены выше, нужно использовать для создания дополнительного кадрового резерва. Кадровый резерв должен постоянно увеличиваться или меняться на еще более квалифицированный персонал, для того чтобы была возможность более тщательно подходить к отбору сотрудников, создавать конкуренцию не только между кандидатами, но и действующим персоналом и так же использовать возможность предъявления высоких требований к сотрудникам [4].

Сформировать модель требуемых компетенций можно разными методами. Методы представлены ниже, на рисунке 2.



Рисунок 2 – Методы формирования требуемых компетенций

Суть метода репертуарных решеток заключается в анализе поведения самых успешных сотрудников. На основании данных, полученных при анализе, составляется таблица с индикаторами по выбранному сотруднику.

Суть метода прямых атрибутов заключается в получении руководителями карточек с готовыми описаниями компетенций. Из предложенных карточек руководители отбираю наиболее подходящие для компании.

Суть метода критических инцидентов заключается в проведении интервью с руководителями и их сотрудниками. Во время интервью задают вопросы о критических ситуациях на работе и действиях для преодоления. Полученные данные фиксируют в таблице, на основе которых производится анализ о соответствии поведения необходимой модели.

В наше время нельзя использовать какой-либо единый стандарт для компетенций. Причиной этому выступают профессиональные отличия. К примеру если взять дворника и спортсмена, то глупо предъявлять их компетенции одни и те же требования, так как задачей дворника является поддержание порядка, а у спортсмена поставлена задача достижения победы в соревнованиях. Именно поэтому необходимо брать во внимание профессиональные навыки, знания и умения. У каждой организации есть возможность создать собственную модель компетенций под каждую имеющуюся должность, путем создания портфеля компетенций [4].

В портфеле компетенций должны быть обозначены стандарты к поведению сотрудника. Как правило, оптимальным значением признается наличие из 8–12 компетенций в портфеле работника. Портфель компетенций должен быть актуальным, а также быть релевантным. Это говорит, что все сотрудники должны следовать стандартам поведения и требованиям качественного выполнения профессиональных задач [11].

Рассмотрим критерии портфеля компетенций. Выделим основные из них:

- соответствие целям и миссии компании;
- быть полезным для всех категорий сотрудников;
- быть понятным, недвусмысленным, справедливым, политкорректным и четко структурированным [2].

Как правило, потребность в подборе квалифицированных специалистов возникает у всех компаний с различными требованиями к сотрудникам и их работе. На основании этого необходимо сформировать компетентностный образ будущего сотрудника. Например, когда профессиональные навыки являются основными, то и на первый план стоит ставить профессиональные компетенции.

Разберем задачи, которые может решить внедрение компетентностного портфеля.

Первая задача – это создание корпоративной культуры. Корпоративная культура должна не противоречить стратегиям и поставленным целям компании. Корпоративная культура объединяет работников на пути к общей цели, ранее поставленной компанией. С ее помощью поднимается дух у каждого из сотрудников, стимулируется инициатива и увеличивает уровень мотивации к достижению результатов.

Вторая задача – подобрать подходящих кандидатов используя портфель компетенций. Закрывая потребности организации в сотрудниках соответствующих компетенций является одной из важных задач для отдела управления персоналом. Это сложная задача, потому что нужно определить список компетентностей пришедших на собеседование кандидатов на вакансию, а далее отобрать соответствующих претендентов. После этого их необходимо оценить и выбрать самого подходящего на эту должность кандидата. Сотруднику отдела управления персоналом необходимо определить, сможет ли кандидат выполнить возложенные на него обязанности. Для того чтобы получить портфель компетенций необходимо наличие четких критериев и требований, который при наличии облегчит подбор достойного сотрудника.

Третья задача – проведение оценки персонала, основываясь на портфеле компетенций. Одним из главных преимуществ подобной оценки, это формирование потенциала развития сотрудников и создание мотивационной среды, дополнительно влияя на экономические показатели



компании в целом. С помощью портфеля компетенций можно узнавать слабые стороны сотрудников и развивать их, а также выделять сильные стороны, которые можно перенаправить на более результативную работу. Портфель компетенций в управлении является очень действенным и результативный инструментом для любой организации.

Четвертая задача – обучение и развитие персонала. Уровень развития компетенций определенного сотрудника формирует его ценность. В развитии навыков и совершенствовании умений нуждается абсолютно каждый сотрудник. Во время работы персоналу требуется психологическое сопровождение при наращивании своих компетенций. При создании благоприятной к развитию обстановке и определенной мотивации сотрудника к совершенствованию навыков, возможно добиваться более эффективной работы сотрудников и выращиванию внутри коллектива работников, стремящихся к карьерному росту.

Пятая задача – использование портфеля компетенций для определения уровня эффективности работника и установки объективной оплаты труда. При компетентностном подходе и определении уровня эффективности работы сотрудника возможно разработать мероприятия, которые помогут работнику развить компетенции и добиться карьерного роста. Так же немаловажной задачей является разумное распределение зарплатного фонда. Так как платить профессионалу и только начинающему сотруднику одинаковую зарплату не является разумным. Начинающему специалисту нет смысла становиться профессионалом, если в его условиях работы или оплате труда ничего не изменится.

Шестая задача – планирование персонала на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Так же эта задача закрывает потребность в осуществлении прогноза. Упорядочить работу по анализу кадрового состава можно прибегая к помощи компетентностного подхода. Подход обозначает что необходимо сделать работнику чтобы его навыки и умения были достаточны для следующего шага. Так же планирование выполняет задачу

эффективного распределения обязанностей среди сотрудников.

Наличие компетентностного портфеля организации имеет много преимуществ не только для сотрудников, но также и для менеджеров. Для создания и поддержания в коллективе развивающей среды необходимо регулярно проводить оценку персонала. Данная среда благоприятно влияет в том числе и на экономические показатели организаций. Своевременная оценка помогает менеджерам принимать решение в пользу повышения или понижения в должности отдельных сотрудников, что благоприятно сказывается на результативности компании. Выделение компетентностного портфеля выступает для сотрудников стандартами и инструкциями как быть успешными в их деятельности. При наличии четкого представления какими навыками и знаниями должен владеть кандидат значительно снижаются затраты на поиск и адаптацию будущего сотрудника [12].

Для некоторых категорий персонала проведение аттестации обязательно, например: научных работников, транспортников, сотрудников с повышенным уровнем опасности, медиков, педагогов, сотрудников МЧС, прокуратуры и гражданских служащих. На основе закона процедуру проводят раз в 3-5 лет, но в коммерческих организациях она назначается по решению руководства компании.

Аттестация преследует цель контроля рациональности размещения работников, эффективности использования их умений, знаний, навыков. Результаты аттестации позволяют руководителю организации принимать решение относительно:

- повышения или понижения должностных окладов персонала организации;
- повышения или понижения квалификационных категорий персонала;
- определение вознаграждений;
- приобретение новых специальностей;
- повышение квалификации [1].

Аттестация положительно влияет как на эффективность организации в

целом, так и позволяет повышать мотивацию отдельно взятых сотрудников. У аттестации имеется ряд особенностей, определенные цели проведения и особенные этапы подготовки. Особенности процесса аттестации необходимо всегда брать в расчет для того, чтобы процесс не являлся формальным мероприятием. Проводя эффективную аттестацию возможно получить ряд преимуществ, например, дать объективную оценку уровня компетенций и удовлетворенности персонала по тем ли иным вопросам.

Результаты аттестации могут быть положительными и отрицательными и будут по-разному влиять на поведение сотрудников в организации. Положительные результаты будут мотивировать еще более улучшить результаты своей деятельности, будет наблюдаться повышение самооценки. Негативные результаты будут иметь прямо противоположный эффект, а именно уменьшение эффективности, проявление неуверенности в себе и тому подобные [18].

Аттестация помогает провести оценку проблем организации. При прохождении аттестации работниками, руководство получает обратную связь от сотрудников организации. Получение мнения работников, о том, что, по их мнению, необходимо учесть руководству, является очень ценным инструментом для развития организации в целом. Перед аттестацией необходимо довести до сотрудников условия карьерного роста для того, чтобы замотивировать к повышению эффективности работы и к предоставлению максимально объективной оценки действительность со стороны работника.

У аттестации еще имеется цель четко сформировать модель способностей и производительностей работников компании. Именно этот процесс является основой для принятия личных или управленческих решений и служит предпосылкой для развития персонала организации. Основные цели аттестации:

- уволить неподходящих сотрудников;
- эффективнее использовать ресурсы каждого работника;

- сформировать высококвалифицированный кадровый состав;
- скорректировать или изменить систему мотивации сотрудников;
- повысить дисциплину и ответственность в коллективе;
- повысить эффективность работы кадровой службы и улучшить систему управления сотрудниками;
- составить общий и личный план развития;
- определить необходимость переподготовки и повышения квалификации персонала;
- проверить соответствие занимаемой должности.

К основным методам аттестации относят экзамен, интервью, тестирование и комплексный подход. Рассмотрим подробнее каждый из них.

Экзамен предполагает глубокую проверку знаний сотрудника. Проводит независимый эксперт или более опытный специалист компании.

Интервью проводится членами комиссии или руководителем организации для оценки степени общего уровня развития, профессионализма, лояльности. Для более точного толкования результатов личностных качеств иногда привлекают сторонних экспертов.

Тестирование производится по списку вопросов, относящихся к компетенциям выбранной должности. По итогу тестирования определяется общий балл.

Комплексный подход объединяет тестирование и беседу, что позволяет допустить меньше ошибок в оценке с помощью разностороннего изучения.

Только на основании официальных документов проводится аттестация. Иначе она будет считаться неформальной процедурой. Для того чтобы правильно провести оценку, необходимо создать отдельное Положение. Именно в этом документе прописываются основные нормы процесса: цель, задачи и длительность процедуры; список сотрудников для проверки, критерии оценивания и планы по кадровому решению.

Положение об аттестации утверждает руководитель компании. В случае, если документ заверяется неуполномоченным лицом результаты

аттестации возможно оспаривать в суде и признать их недействительными. Членов комиссии и работников под роспись необходимо ознакомить с Положением. Ознакомление с Положением под роспись необходимо для избежания трудовых споров. Роспись является подтверждением что сотрудник был уведомлен о процедуре в надлежащем порядке и полностью с ними согласен.

Не менее чем за месяц до процедуры аттестации необходимо назначить комиссию и отобрать критерии оценки квалификации персонала и издать приказ о проведении оценки персонала. Приказ должен содержать: дату и место проведения, основания для проверки; список сотрудников; Ф.ИО участника комиссии; порядок оформления результатов.

Подводя итог первой главы, можно сказать, что компетентностный подход всё чаще используют в практике. Компаниям требуются работники, способные подстраиваться под изменения. Это влияет на портфель компетенций, соответствующий спросу рынка. Портфель компетенций помогает достижению стратегических целей организации.

## **2 Характеристика предприятия и анализ персонала ООО «Альянс»**

### **2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Альянс»**

Приступим к подробному рассмотрению объекта исследования. В данном случае объектом выступает общество с ограниченной ответственностью «Альянс» (ООО «Альянс»). Адрес регистрации организации: г. Томск ул. Яковлева д.35. Данное предприятие было зарегистрировано в ноябре 2019 года и относится к числу малых предприятий. Основным видом деятельности организации является оказание услуг ремонта крупной бытовой техники населению.

Ремонт крупной бытовой техники — это непростая задача, которая должна пройти быстро, без усложнений и качественно. Миссией компании ООО «Альянс» выступает стремление сделать доступным для каждого ремонт крупной бытовой техники и продвигать свои услуги всем слоям населения. Так же рекламная компания ООО «Альянс» пропагандирует при рассмотрении вариантов покупки новой техники делать выбор в пользу ремонта старой, основываясь на лучшем качестве установленных расходных материалов в более старых моделях крупной бытовой техники.

Стратегия развития ООО «Альянс» основывается на нескольких основных принципах, за соблюдением которых следит лично генеральный директор каждый день. Так же при разработке новых проектов ООО «Альянс» анализирует перспективы выполнения оказания услуг населению на долгие годы вперед, так как компания ориентирована закрывать нужды клиентов на протяжении многих лет.

У ООО «Альянс» имеется одна из самых популярных структур управления — линейная. Суммарная численность сотрудников организации составляет 14 человек. Наглядно организационная структура организации представлена на рисунке 3.

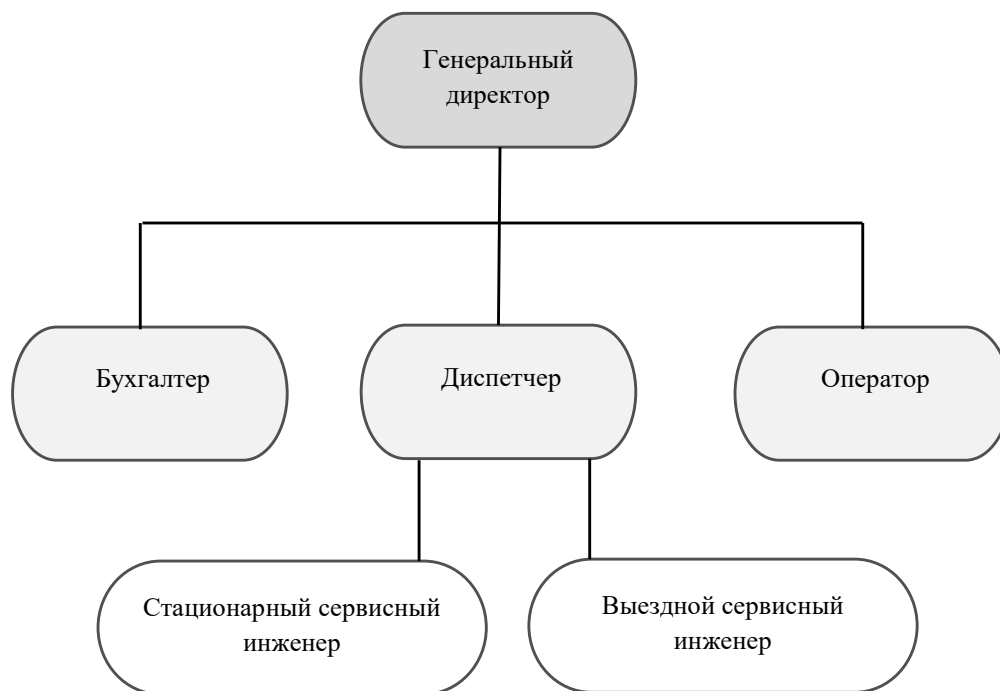


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Альянс»

Основной направленностью организационной структуры ООО «Альянс» выступает ориентация на реализацию целей и стратегий организации. Компания существует на рынке недавно и это не помешало столкнуться с рядом непрогнозируемых и никак не зависящей от организации трудностей. Например, коронавирус и напряженная геополитическая обстановка. В связи с этим структура управления была изменена и продолжала свое развитие. Организационная структура была разработана и утверждена генеральным директором. На данный момент в системе четко распределены обязанности среди сотрудников.

Помимо функций управления организации генеральный директор несет ответственность за достоверность предоставляемые статистических, бухгалтерских отчетов и за результаты деятельности компании. Так же являясь руководителем, является единственным учредителем организации ООО «Альянс». Руководство компанией осуществляется на основании Устава организации. Все решения управленческого характера принимаются

исключительно генеральным директором. Так же занимается наймом и обучением персонала. В прямом подчинении находятся бухгалтер, диспетчер и оператор.

Бухгалтер в своем подчинении сотрудников не имеет. Основными обязанностями являются современная сдача отчетности и ведение финансово-хозяйственного учета организации.

Оператор в своем подчинении сотрудников не имеет. В обязанности входит прием звонков от потенциальных клиентов, качественная обработка обращения клиента, предоставление консультации при принятии заявки, выявление целевого обращения, передача заявок диспетчеру, урегулирование конфликтных ситуаций по средством телефонного звонку.

Диспетчер имеет в своем подчинении стационарного сервисного инженера и выездных сервисных инженеров. Основными обязанностями диспетчера можно назвать логистику и контроль соблюдения регламентов работы сервисными инженерами. В течение рабочего дня диспетчер согласно логистики распределяет сервисных инженеров, контролирует своевременность прибытия на адрес, своевременность предоставления инженерами отчетности, осуществляет проверку заполнения документации со стороны инженеров, прием денежных средств, контроль предоставления кассовых чеков клиентам и адаптацию выездных сервисных инженеров.

Стационарный сервисный инженер в подчинении сотрудников не имеет. Занимается ремонтом крупной бытовой техники в офисе, при условии, что выездной сервисный инженер с поломкой на адресе не справился и собственными силами транспортировал технику в офис. Стационарный сервисный инженер имеет богатый багаж технических знаний, что и помогает справиться с тяжело устранимыми поломками. Так же по собственной инициативе предоставляет консультации для недостаточно опытных мастеров и с энтузиазмом оказывает помощь коллегам.

Выездной сервисный инженер в подчинении сотрудников не имеет. В его обязанности входит выезд на адрес клиента для проведения диагностики



поломки крупной бытовой техники. После диагностики обсуждает с клиентом объем работ, оформляет документы и отправляет для проверки диспетчеру, после проверки документов производит ремонт на адресе или транспортирует технику до офиса для передачи ее стационарному сервисному инженеру в особо тяжелых случаях. После починки техники подписывает акт сдачи и приема надлежащего качества услуг, производит прием денежных средств и предоставляет чек клиенту. Выездных сервисных инженеров можно разделить на несколько групп, которые занимаются ремонтом разного вида техники. Например, есть те, кто чинят только холодильники, есть те, кто чинят холодильники и стиральные машины, так же есть те, кто освоил весь спектр доступной к ремонту техники. При описании организационной структуры выездных сервисных инженеров на группы делить не будем, так как необходимости в этом нет и какой бы ремонт сотрудник не производил обязанности останутся одинаковыми для разных видов техники.

Каждый сотрудник организации должен иметь следующие качества:

- клиентоориентированность;
- дисциплинированность;
- самоорганизованность;
- коммуникабельность;
- ответственность;
- умение работать в команде;
- восприимчивость к критике;
- обучаемость;
- ответственность;
- исполнительность;
- высокий профессионализм.

Далее рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности общества за 2020-2022 гг. и представим их в таблице 1.

Таблица 1 – Организационно-экономические показатели ООО «Альянс» за 2020-2022 гг.

| Показатели  | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Изменение    |                  |              |                  |
|---|---------|---------|---------|--------------|------------------|--------------|------------------|
|   |         |         |         | 2021-2020гг. |                  | 2022-2021гг. |                  |
|   |         |         |         | Абс.         | Темп прироста, % | Абс.         | Темп прироста, % |
|   |         |         |         | изм (+/-)    |                  | изм (+/-)    |                  |
| 1   | 2       | 3       | 4       | 5            | 6                | 7            | 8                |
| 1. Выручка, т.р.                                      | 44713   | 67003   | 77744   | 22290        | 49,85            | 10741        | 13,82            |
| 2. Себестоимость продаж, т.р.                         | 38181   | 75279   | 87383   | 37098        | 97,16            | 12104        | 13,85            |
| 3. Валовая прибыль (убыток), т.р.                     | 6532    | -8276   | -9639   | -14808       | -226,70          | -1363        | -14,14           |
| 4. Управленческие расходы, т.ру.                      | 0       | 0       | 0       | 0            | 0                | 0            | 0                |
| 5. Коммерческие расходы, т. р.                        | 0       | 0       | 0       | 0            | 0                | 0            | 0                |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.                  | 6532    | -8276   | -9639   | -14808       | -226,70          | -1363        | -14,14           |
| 7. Чистая прибыль, т. р.                              | 5902    | -9206   | -11657  | -15108       | -255,98          | -2451        | -21,03           |
| 8. Оборотные активы, т. р.                            | 1030    | 1887    | 1075    | 857          | 83,20            | -812         | -75,53           |
| 9. Численность ППП, чел.                              | 8       | 11      | 14      | 3            | 37,50            | 3            | 21,43            |
| 10. Фонд оплаты труда ППП, т. р.                      | 2208    | 3168    | 4200    | 960          | 43,48            | 1032         | 24,57            |
| 11. Производительность труда работающего, т.р.        | 5589,13 | 6091,18 | 5553,14 | 502,06       | 8,98             | -538,04      | -9,69            |
| 12. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. | 276     | 288     | 300     | 12           | 4,35             | 12           | 4                |
| 13. Оборачиваемость активов, раз                      | 43,41   | 35,51   | 72,32   | -7,90        | -18,21           | 36,81        | 50,90            |
| 14. Рентабельность продаж, %                          | 13,20   | -13,74  | -14,99  | -26,94       | -204,09          | -1,25        | -8,37            |
| 15. Рентабельность производства, %                    | 17,11   | -10,99  | -11,03  | -28,10       | -164,26          | -0,04        | -0,34            |
| 16. Затраты на рубль выручки                          | 85,39   | 112,35  | 112,40  | 26,96        | 31,57            | 0,05         | 0,04             |

Производя анализ вышеуказанной таблицы, можно четко проследить как выручка в 2022 году увеличилась по сравнению с 2021 годом на 10741 т.

ру. (13,82%). Анализируя результаты выручки 2021 года по сравнению с 2020 годом, стоит отметить значительный прогресс в ее увеличении на 22290 т. р. (49,85%).

Одним из немаловажных показателей компании является себестоимость продаж. В 2022 году себестоимость увеличилась по сравнению с 2021 годом на 12104 т. р. (13,85). Рассматривая результаты предыдущего периода показатели себестоимости, 2021 года относительно 2020 года, были увеличены на 37098 т. р. (97,16%). За рассматриваемый период 2020-2023 гг. себестоимость увеличилась более чем в 2,2 раза. Динамику выручки и себестоимости продаж представим на рисунке 4.

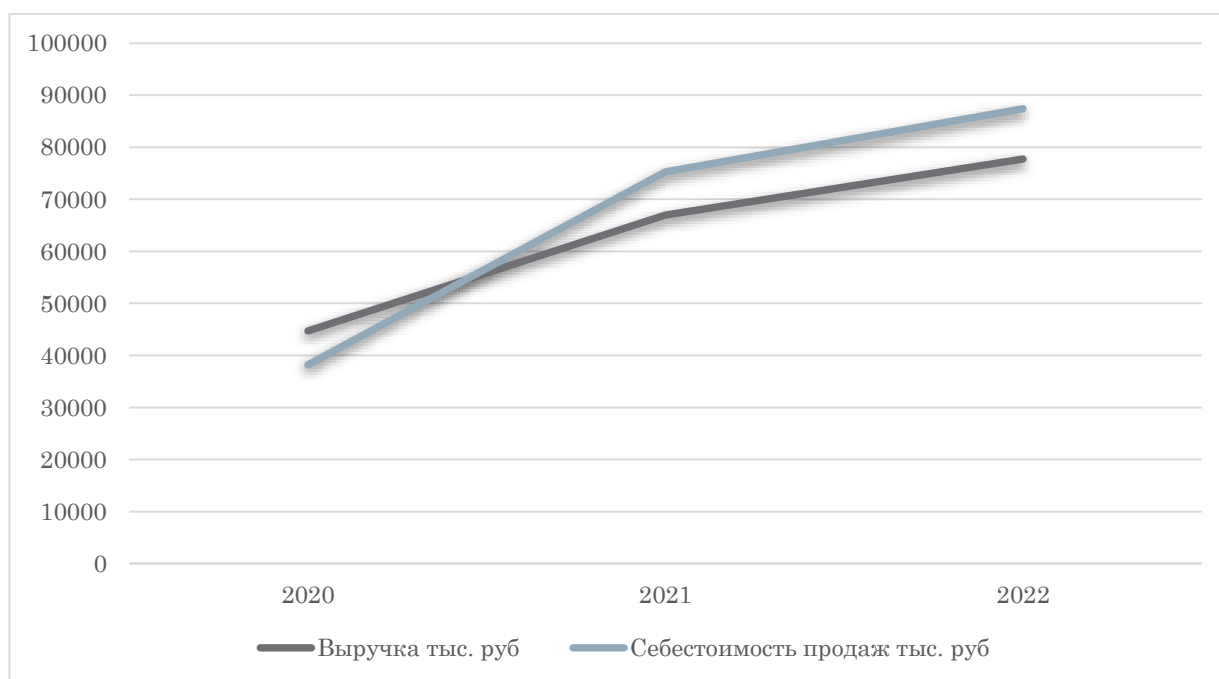


Рисунок 4 – Динамика выручки и себестоимости ООО «Альянс» за 2020-2022 гг., т. р.

Валовая прибыль и прибыль от продаж за рассматриваемый период только уменьшалась. В 2022 году относительно 2021 года на 1363 т. р., а в 2021 года относительно 2020 года произошло аномальное уменьшение на 14808 тыс. руб. (226,7%). Общее уменьшение произошло более чем в 2,4 раза.

Показатели чистой прибыли так же были только уменьшены. Период 2022 года относительно 2021 года на 2451 т. р. (21,03%), а в 2021 году относительно 2020 года на 15801 т. р. (255,98%). Общее уменьшение произошло более чем в 2,9 раз.

Динамику прибыли от продаж и чистой прибыли за исследуемый период представим на рисунке 5.

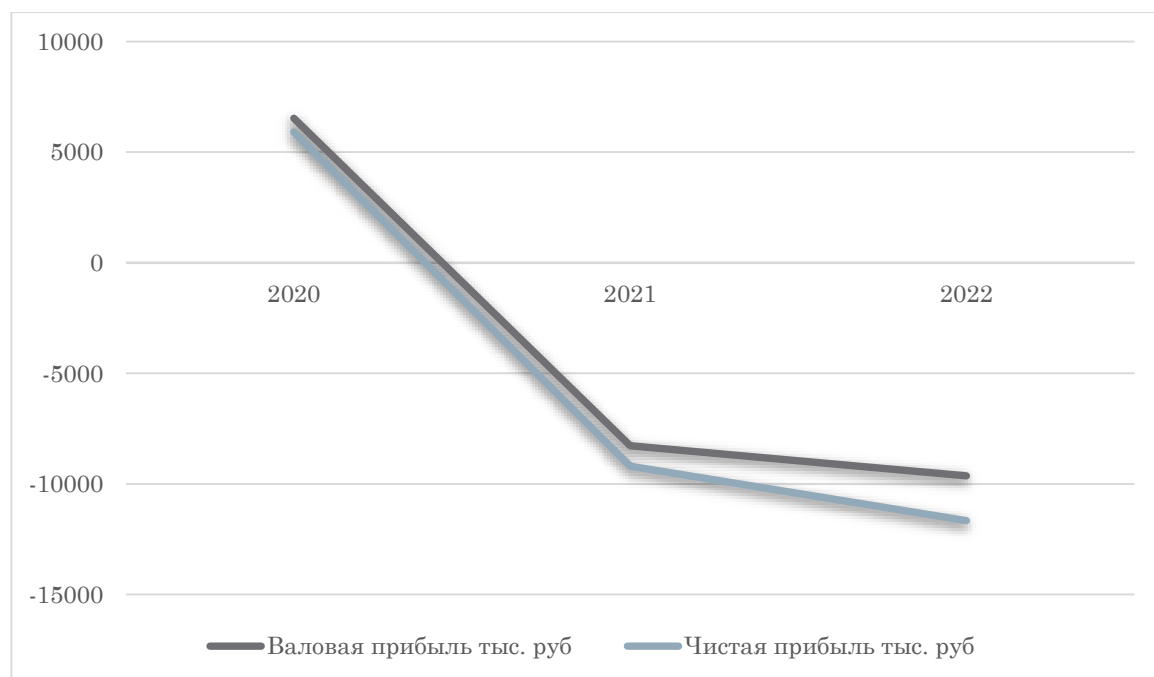


Рисунок 5 - Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Альянс» за 2020-2022 гг., т. р.

Показатели оборотных активов вели себя неоднозначно. В 2022 году уменьшились на 812 т. р. (75,53%) по отношению к 2021 году, а в 2021 году по отношению к 2020 году увеличились на 857 т. р. (83,20%).

Численность промышленно-производственного персонала (ППП) в рассматриваемом периоде увеличивалась. В 2022 году по отношению с 2021 годом увеличился штат на 3 человек (21,43%), а в 2021 году по отношению к 2020 году тоже на 3 человека (37,50%). Прирост составил 1,75 раз.

Показатели фонда оплаты труда промышленно-производственного персонала (ППП) увеличивались. В 2022 году, по сравнению с 2021 годом

увеличение произошло на 1032 т. р. (24,57%), а в 2021 году, по сравнению с 2020 годом на 960 тыс. руб. (43,48%). Увеличение произошло в 1,9 раз.

Показатели производительности труда работающего вели себя неоднозначно. В 2022 году относительно 2021 года производительность уменьшилась на 538,04 т. (9,96%), а в 2021 году относительно 2020 годом увеличилась на 502,6 т. р. (8,98%).

Среднегодовая заработная плата работающего каждый год увеличивалась на 12 т. р. В 2022 году относительно 2021 год увеличение составило 4%, а в 2021 году, по сравнению с 2020 годом на 4,35%.

Динамику фонда оплаты труда ППП, производительности труда и среднегодовой заработной платы представим на рисунке 6.

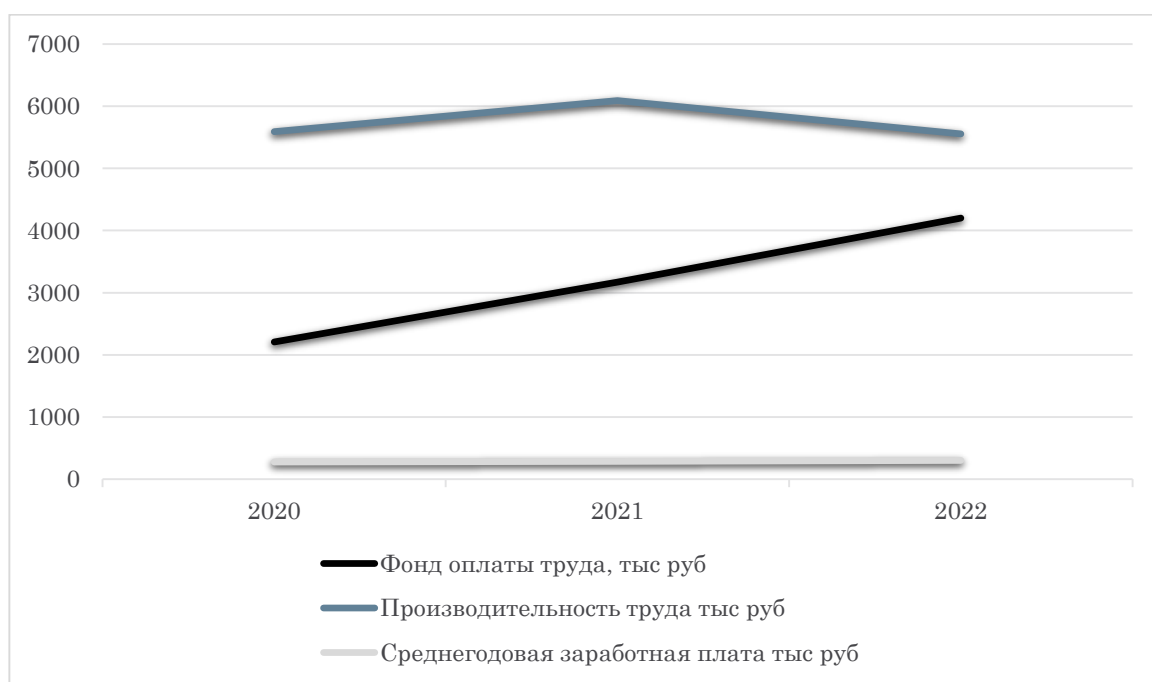


Рисунок 6 – Фонд оплаты труда ППП, производительности труда и среднегодовой заработной платы ООО «Альянс» за 2020-2022 гг., т р.

Оборачиваемость активов в 2022 году, по сравнению с 2021 годом, увеличилась в 36,81 раз (50,90%), а в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, уменьшилась в 7,90 раз (18,21%). Затраты на рубль выручки в 2022 году

составили 112,40 руб., что на 0,05 руб. (0,04%) больше, чем в 2021 году. В 2021 году, по сравнению с 2020 годом, они увеличились на 31,57 руб. (0,05%).

Рентабельность продаж в 2022 году, по сравнению с 2021 годом, уменьшилась на 1,25% (8,37%), а в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, уменьшилась на 28,1% (164,26%). Рентабельность производства в 2022 году, по сравнению с 2021 годом, уменьшилась на 0,05% (0,04%), а в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, снизилась на 26,97% (31,57%). Динамику рентабельности продаж и рентабельности производства представим на рисунке 7.

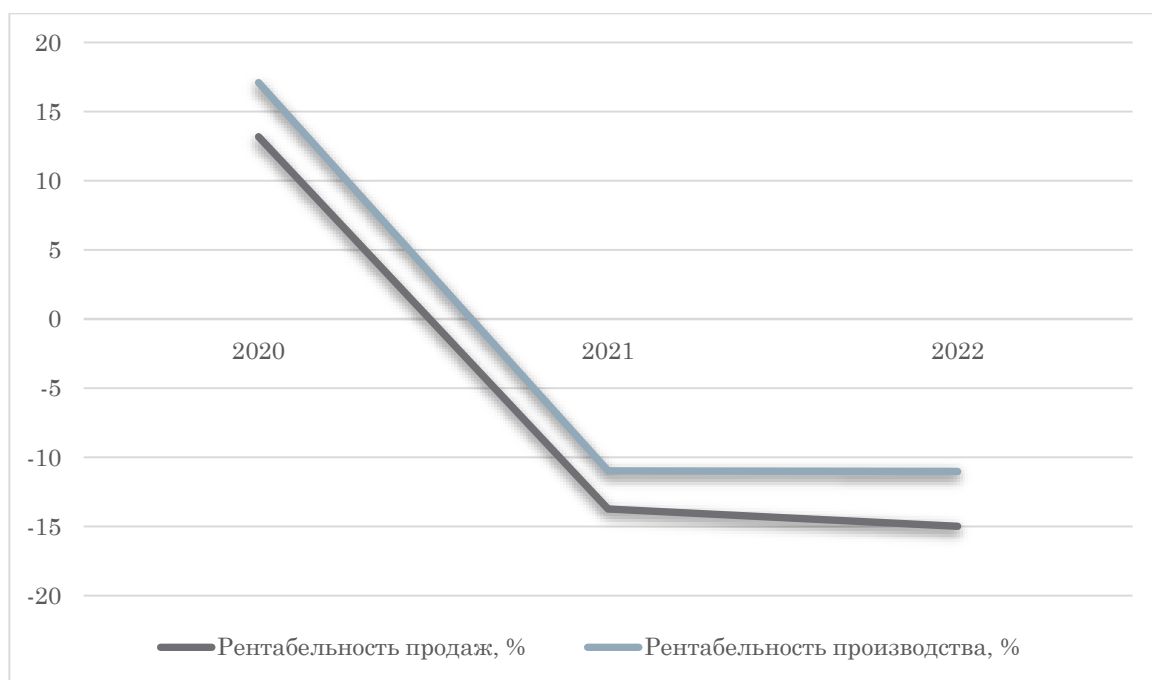


Рисунок 7 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «Альянс» за 2020-2022 гг., %

При анализе показателей ООО «Альянс» можно сделать вывод что компания теряет свои позиции в конкурентоспособности. Показатели указывают, что с каждым годом прибыль динамично уменьшается. Проблемы, связанные с ухудшениями показателей, возможно связать с

проблемами в мире в виде коронавируса и напряженной геополитической обстановки. Далее необходимо провести анализ персонала, выяснить уровень развития компетенций для дальнейшего составления плана их развития.

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

После проведенного анализа основных организационно-экономических показателей ООО «Альянс» перейдем к анализу персонала.

Анализ по категориям персонала представим в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ персонала ООО «Альянс» по категориям за 2020-2022 гг.

| Категория                         | 2022 г.,<br>чел. | Доля от<br>общего<br>кол-ва, % | 2021 г.,<br>чел. | Доля от<br>общего<br>кол-ва, % | 2020 г.,<br>чел. | Доля от<br>общего<br>кол-ва, % |
|-----------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|
| Генеральный директор              | 1                | 7,14                           | 1                | 9,09                           | 1                | 12,50                          |
| Бухгалтер                         | 1                | 7,14                           | 1                | 9,09                           | 1                | 12,50                          |
| Оператор                          | 1                | 7,14                           | 1                | 9,09                           | 0                | 0,00                           |
| Диспетчер                         | 1                | 7,14                           | 1                | 9,09                           | 0                | 0,00                           |
| Стационарный<br>сервисный инженер | 1                | 7,14                           | 0                | 0                              | 0                | 0                              |
| Выездной сервисный<br>инженер     | 9                | 64,29                          | 7                | 63,64                          | 6                | 75,00                          |
| Итого                             | 14               | 100                            | 11               | 100                            | 8                | 100                            |

По данным в таблице можно выделить, что структура персонала была практически неизменна. В середине исследуемого периода была введена должность оператора для более качественного принятия заявок и своевременные ответы клиенту. В этом же году дополнительно была введена должность диспетчера чтобы возможно было уделить больше внимания логистике и верному документообороту со стороны инженеров. В 2022 ввели должность стационарного сервисного инженера чтобы повысить качество ремонта и закрыть пробелы в недостающей информации для мастеров более оперативно.

Для организации так же большое значение составляет возраст сотрудников. Важно учесть этот фактор, так как статистика показывает, что чаще всего очень молодые сотрудники подходят к работе без должной ответственности, а возрастных сотрудников очень сложно обучать чему-то новому и они сложнее адаптируются к меняющимся на рынке условиям и требованиям организаций. Более наглядно представим анализ персонала по возрасту на рисунке 8.

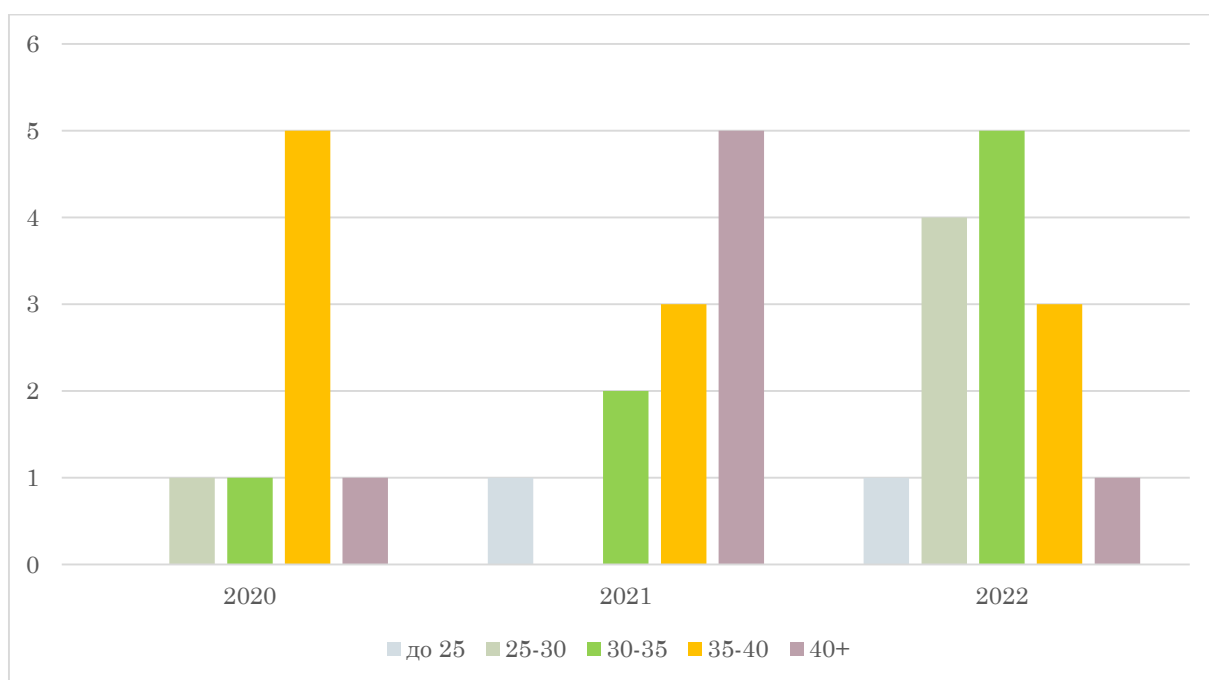


Рисунок 8 – Анализ персонала «Альянс» по возрасту за 2020-2022 гг.

На основе анализа сотрудников ООО «Альянс» по возрасту выявлено что в разрезе трех лет состав менялся и четко преобладающего возраста работников в течение этого времени нет. При разборе более свежей статистики 2022 года можно выявить преобладающую численность сотрудников 30-35 лет, на втором месте сотрудники 25-30 лет, самым меньшим показателем численности выступают работники возрастом до 25 лет и свыше 40 лет.

После анализа сотрудников организации ООО «Альянс» перейдем к



оценке компетенций и системы использования сотрудников.

ООО «Альянс» является компанией, предоставляющей услугу населению в виде ремонта бытовой техники. Основными сотрудниками являются выездные сервисные инженеры, которые и предоставляют услугу на дому у клиента.

Качество предоставления услуг населению выездными сервисными инженерами напрямую зависит от того, как они выполняют свои обязанности и как используют имеющиеся знания. На это влияет уровень развития компетенций, который относится к этому виду деятельности. Чтобы произвести оценку компетенций, будем использовать процедуры экспертного консультирования и стандартные методы. Методы подразумевают под собой наблюдение за работой работников, анализ статистических и документальных источников, тестирования и опросы сотрудников.

После краткого опроса генерального директора стало известно, что он не в полной мере доволен результатами работы выездных сервисных инженеров. По его мнению, неудовлетворительные результаты связаны тем, что сотрудники недостаточно профессионально подготовлены. По его мнению, необходимо, чтобы каждый выездной сервисный инженер умел чинить все виды техники. При трудоустройстве для обучения сотрудников выбирают исходя из предпочтений директора два из трех видов техники, которые будут изучать углубленно, третий вид техники по мнению директора сотрудники должны изучать самостоятельно. Дополнительно он выделил что работники не проявляют интерес к самообучению, что в результате не помогает им в развитии компетенций.

Такой же краткий опрос прошла и диспетчер данной организации. В его процессе было выяснено, что по мнению диспетчера, сервисные инженеры не имеют достаточного уровня профессиональной подготовки, так как не могут всегда быстро и качественно произвести ремонт на адресе у клиента и с легкостью предоставить консультацию по дальнейшей эксплуатации всех видов техники. Бывают случаи, что клиент просит

приехать на ремонт не одной техники, а нескольких разных. В этот момент диспетчер сталкивается со сложностью, что ей приходится подбирать узконаправленного специалиста, что в дальнейшем мешает построению грамотной и удобной логистики. По мнению диспетчера, если бы все сотрудники имели одинаковый набор знаний, то это бы облегчило ей работу и уменьшило время на дорогу у выездных специалистов. Данное упущение диспетчер считает не критичным, так как есть специалисты, которые могут починить любую технику, но было бы гораздо удобнее если бы каждый сотрудник мог починить все. Диспетчер отметила на должном уровне дисциплину, ответственность, пунктуальность и аккуратность. Еще один недостаток в работе, у выездных сервисных инженеров данной организации отсутствует специальная подготовка необходимая для грамотного общения с клиентами.

Со слов генерального директора и диспетчера было выявлено недовольство по отношению к выездным сервисным инженерам. Было принято решение, более детально углубится в работу именно этого слоя коллектива и провести анализ слабых мест.

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

В процессе опроса проективного интервью выездных сервисных инженеров исследовались такие области, как:

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

Во время проведения интервью с выездными сервисными инженерами и наблюдением за их работой, было выявлено, что на их взгляд, основной

задачей работы является процесс ремонта крупной бытовой техники. Процесс коммуникаций и взаимодействий напрямую с клиентом считают неприоритетным. Подобные суждения негативно влияют на результаты работы сервисных инженеров и компании в целом, поэтому такая модель поведения считается неприемлемой. Осуществление ремонта крупной бытовой техники невозможно если клиенту не продали данную услугу. Услуга считается проданной если мастер показал свой профессионализм, расположил к себе, выявил потребность клиента и закрыл ее с помощью конкурентноспособного предложения ремонта.

Обсуждая с выездными сервисными инженерами вопрос «Ваше отношение к работе в организации» 100% ответили положительно. В целом сотрудники удовлетворены коллективом и работой. Им нравится работать в данной компании.

При продолжении интервью было выявлено, что 60% выездных сервисных инженеров заработная плата не устраивает. По их мнению, она должна быть больше и зависеть от результатов конкретного сотрудника. Иными словами, выездные сервисные инженеры хотят, чтобы помимо окладной части была разработана и внедрена система премирования.

Так же было проведено наблюдение за работой выездных сервисных инженеров через кейс интервью. Целью наблюдения были определить профессиональные навыки инженеров, их личные способности и оценить умения. Кейс интервью способствовало выявить ряд несоответствий между текущим уровнем компетенций и требуемым. Это имеет прямое влияние на качество предоставляемых услуг, оценку компании со стороны потребителей, да и в целом на успехе выполнения поставленных задач для сотрудников.

При анализе статистики по выполнению ремонта было выявлено, что с частью поломок выездные сервисные инженеры справиться на адресе самостоятельно не в силах в силу отсутствия полного перечня знаний. Они привлекают к ремонту не только стационарного сервисного инженеров, но и

сторонних с конкурирующих организаций. Для оптимизации и рабочего времени необходимо повышать технические знания по всем направлениям ремонта. Эту точку зрения разделяют все сотрудники.

Один из основных навыков выездных сервисных инженеров — это умение устанавливать контакт с клиентами находясь на их территории. Для освоения данного навыка в совершенстве, необходимо обладать хорошо развитыми коммуникативными навыками. По результатам наблюдения за работой выездных сервисных инженеров было выявлено, что коммуникативные навыки у части сотрудников не развиты должным образом. В связи с этим они не могут выявить потребность клиента и соответственно произвести ремонт крупной бытовой техники клиента удовлетворяя ее. В части случаев при ремонте одного вида техники, клиент просит посмотреть дополнительно вторую. Выездные сервисные инженеры в силу технических пробелов отказывают в ремонте второй техники. При правильном подходе сотрудник должен сообщить эту информацию диспетчеру и та в свою очередь отправить узконаправленного специалиста, тем самым повышая лояльность клиента и увеличивая доход организации. При большом интересе принятия участия в ремонте и помощи сервисному инженеру клиенту в участии отказывали и просили заниматься своими делами, в следствии чего клиенты теряли предрасположенность и доверие к инженеру и отказывались от их услуг после диагностики. Чуть более половины выездных сервисных инженеров признались, что им некомфортно общаться с клиентом при выполнении ремонта техники, потому что, по их мнению, основной составляющей является техническая сторона выполнения ремонта и лишние разговоры отвлекают от выполнения поставленной задачи.

Так же было выявлено, что выездные инженеры не умеют давать ответы на возражения от клиентов. В процессе возникновения ситуации с возражениями все сотрудники руководствовались неверной моделью поведения. Сотрудники не стали отвечать на разнообразные возражения, объяснять клиенту причину происхождения поломки и обоснование

необходимых к проведению работ. В ходе беседы было выявлено, что для сотрудников не имеет интереса производить ремонт и прикладывать достаточно усилий для заключения выгодной сделки между клиентом и компанией по причине недостаточной осведомленности и отсутствием достаточных компетентностных навыков. С возражениями работники сталкиваются несколько раз в неделю и не умеют с ними работать, чтобы обратить ситуацию с сомнениями клиента в свою сторону.

При дальнейшем опросе персонала было выявлено, что никому неизвестно о существовании успешной модели продаж в сфере ремонта крупной бытовой техники и успешность части конкурентов связана только с их личными характеристиками и способностями человека. Профессиональные компетенции для продаж услуг конкурентами в расчет не берут.

Результаты оценки компетенций выездных сервисных инженеров ООО «Альянс» показали, что у сотрудников отсутствуют часть профессиональных умений и навыки техники и психологии продаж, а также они не владеют профессиональными методами и приемами обслуживания клиентов. Также было выяснено, что у выездных инженеров данной организации отсутствует дополнительная более углубленная подготовка, необходимая инженерам.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию эффективности персонала на основе развития его компетенций на примере ООО «Альянс»**

#### **3.1 Разработка и внедрение мероприятий по формированию модели компетенций для оценки персонала ООО «Альянс»**

Проведенный анализ в рамках второй главы бакалаврской работы помог оценить компетентность сотрудников ООО «Альянс». Результаты оценки компетенций выездных сервисных инженеров ООО «Альянс» показали, что у сотрудников отсутствуют часть профессиональных умений и навыки техники и психологии продаж, а также они не владеют профессиональными методами и приемами обслуживания клиентов. Также было выяснено, что у выездных инженеров данной организации отсутствует дополнительная более углубленная подготовка технического плана по всем видам техники, необходимая инженерам. В данный момент времени почти все выездные сервисные инженеры в совершенстве освоили ремонт двух видов техники из трех.

Для определения уровня развития компетенций, необходимых для выездных сервисных инженеров необходимо сформировать модель компетенций. Это означает, что необходимо сначала отобрать ключевые необходимые компетенции и сформировать профиль должности специалиста.

С помощью оценки мы определим такие компетенции как: личностные, профессиональные, коммуникационные и организационные.

Генеральный директор, диспетчер и стационарный сервисный инженер провели групповое обсуждение, в котором были рассмотрены требования к выездному сервисному инженеру. Требовалось выбрать необходимые из большого перечня компетенций, так же необходимо было описать их индикаторы.

Разработанную модель компетенций представили на рисунке 9.

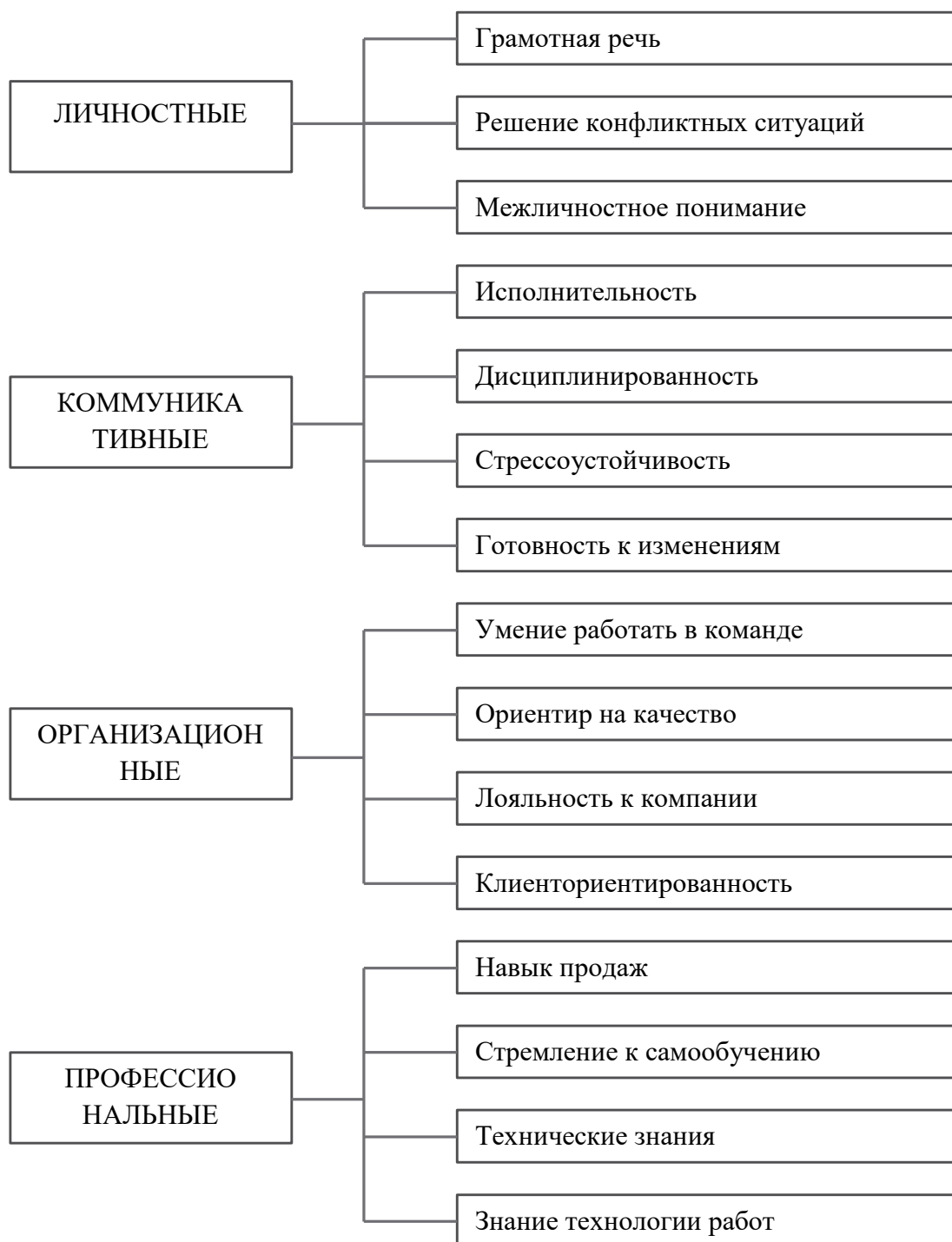


Рисунок 9 – Модель компетенций выездного сервисного инженера ООО «Альянс»

Выраженность текущего уровня компетенций и модельных компетенций определяются в процентном соотношении как 100%. Компетенции поделены на 3 группы:

- критичные (значимость 1,00);
- важные (значимость 0,66);
- полезные (значимость 0,33).

Для анализа была разработана карточка на каждого сотрудника с требуемыми компетенциями, в которой в процессе группового обсуждения было выделено либо отсутствие компетенции в должном объеме, либо ее наличие. Далее информация с карточек обработана и собрана в общую таблицу. Представим результаты в таблице 3.

Таблица 3 – Значение компетенций выездных сервисных инженеров ООО «Альянс»

| Наименование компетенции     | Модельный профиль | Текущий профиль |
|------------------------------|-------------------|-----------------|
| Грамотная речь               | 66                | 56              |
| Решение конфликтных ситуаций | 66                | 33              |
| Межличностное понимание      | 66                | 78              |
| Исполнительность             | 100               | 100             |
| Дисциплинированность         | 100               | 100             |
| Стрессоустойчивость          | 66                | 78              |
| Готовность к изменениям      | 66                | 89              |
| Умение работать в команде    | 66                | 78              |
| Ориентир на качество         | 100               | 56              |
| Лояльность к компании        | 66                | 78              |
| Клиенториентированность      | 100               | 44              |
| Навык продаж                 | 100               | 44              |
| Стремление к самообучению    | 66                | 22              |
| Технические знания           | 100               | 67              |
| Знание технологии работ      | 100               | 67              |

Этот пример сравнения индивидуального профиля компетенций выездного сервисного инженера позволяет наглядно определить уровень развития компетенций, а также выявить проблемы. Наглядно представим проблемные места выездных сервисных инженеров на рисунке 11.



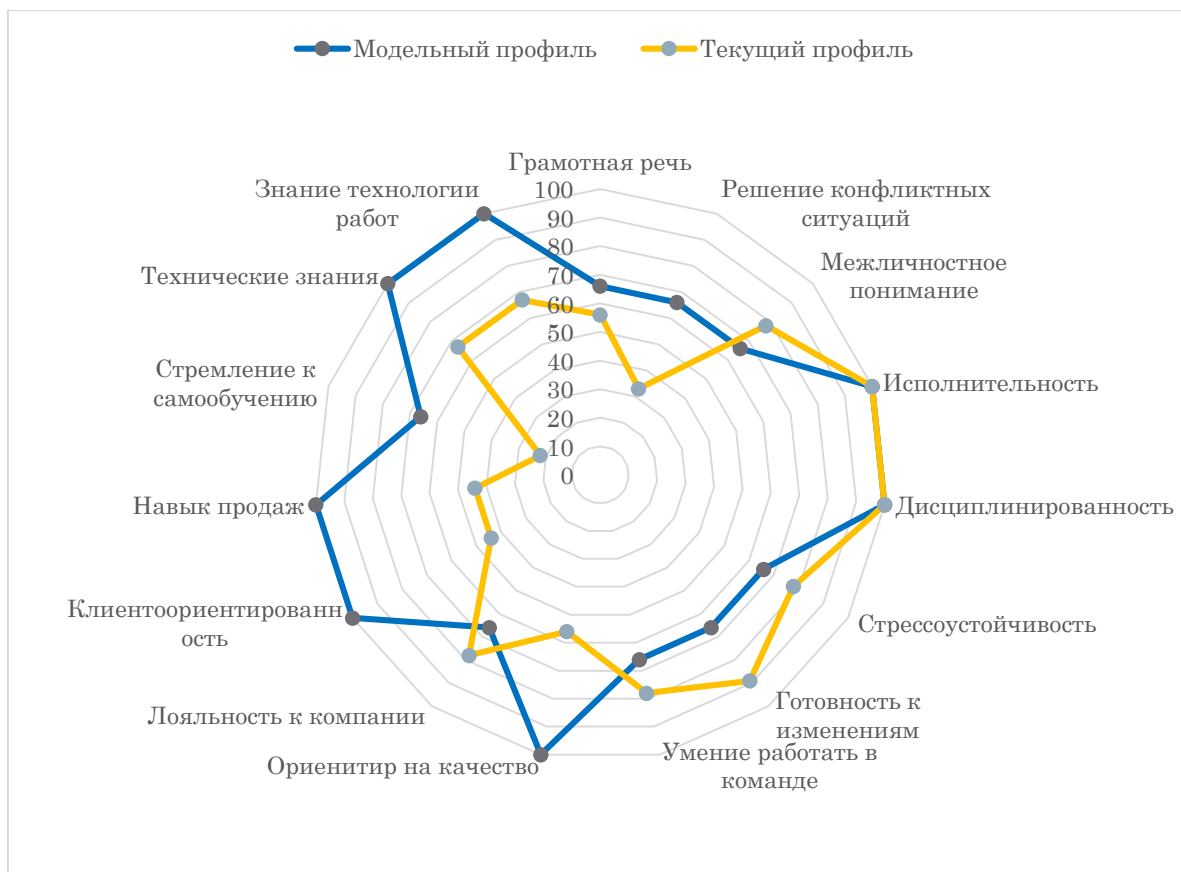


Рисунок 10 – Профиль компетенций выездного сервисного инженера ООО «Альянс»

По данным рисунка 10 видно, что соответствие имеют 7 компетенций из 15, а именно: межличностное понимание, исполнительность, дисциплинированность, стрессоустойчивость, готовность к изменениям, умение работать в команде, лояльность к компании. Остальные 8 компетенций не соответствуют требуемому уровню, а именно: ориентир на качество, клиентоориентированность, навык продаж, стремление к самообучению, технические знания, знание технологии, грамотная речь и решение конфликтных ситуаций.

Одна из наиболее важных компетенций является достаточная подготовка на этапе изучения технических знаний. Ранее было упомянуто генеральным директором, что на этапе обучения сотрудников, технические знания, на свое усмотрение, предоставляются только по двум направлениям из трех. Третье направление сотрудники изучают самостоятельно по

желанию. Так как в компании слабо развита мотивационная среда, большинство сотрудников не стремятся к самообучению. В таблице 4 более подробно предоставим усвоенный материал сотрудниками по отдельным направлениям.

Таблица 4 – Усвоенные технические знания сотрудниками по виду техники

| ФИО Сотрудника    | Направление ремонта техники |                      |              |
|-------------------|-----------------------------|----------------------|--------------|
|                   | Стиральные машины           | Посудомоечные машины | Холодильники |
| Константинов Ю.Р. | +                           | +                    |              |
| Исаев И.С.        | +                           | +                    |              |
| Бабушкин Д.Ю.     |                             |                      | +            |
| Шевченко С.А.     | +                           | +                    | +            |
| Осипов В.А.       | +                           | +                    |              |
| Воронин Ю.А.      | +                           | +                    |              |
| Давыдов С.Д.      |                             | +                    | +            |
| Шелегов И.О.      |                             | +                    | +            |
| Семченков А.Ю.    | +                           |                      | +            |

Полагаясь на свое мнение, стоит отметить, что недостаточность технических знаний связана не с тем, что сотрудники плохо работают, а с тем, что не было уделено достаточно внимания для качественного и комплексного обучения.

Исследования показали, что на данном предприятии есть проблемы с работой выездных сервисных инженеров, которые связаны с недостаточным уровнем развития компетенций. Для решения этой проблемы необходимо разработать и провести обучающие мероприятия, которые будут направлены на развитие недостающего уровня компетенций. Самыми проблемными являются компетенции, направленные на технические знания для ремонта крупной бытовой техники, обслуживания клиентов и навыков активных продаж. На основе недостающих знаний сформируем программу обучения.

Самым современным и удобным способом обучения являются онлайн курсы. Основным преимуществом такого вида обучения является

возможность планировать свое время и получать знания, когда возникнет желание. Так же удобство заключается в том, что всегда можно вернуться к материалу повторно если что-то не усвоил или пропустил. Данный вид обучения очень эффективен для сотрудников, которые стремятся к самообучению. В нашем случае ранее было выяснено, что мотивационная среда развита недостаточно. Если сотрудникам дать задание прослушать курс обучения самостоятельно не контролируя процесс обучения, то большая часть сотрудников пролистает обучение за несколько минут и не получит никаких знаний. Откроют и пролистают материал, чтобы в дальнейшем ответить директору что обучением всё-таки занимались и в последующем избежать вопросов директора о невыполнении задания.

Так же напоминаю, что преобладающий возраст сотрудников является 30-35 лет. В данном возрасте, как правило, есть семья и ряд обязательств. При текущем уровне мотивации к саморазвитию, когда перед сотрудником встанет выбор, то скорее всего выберет семью и свои личные интересы, нежели обучение профессиональным навыкам, в которых он не нуждается по его мнению. Мнение о том, что сотрудники считают, что навыки профессиональные дополнительно получать не нужно, основаны на том, что если бы они думали обратное, то уже получили бы их самостоятельно.

Из вышесказанного делаем вывод, что онлайн обучение нам не подойдет и использовать нужно офлайн обучение для осуществления контроля усвоения знаний.

Выбранная организация не имеет возможности на регулярной основе привлекать к обучению сторонних специалистов в силу имеющихся финансовых трудностей. Необходимо оптимизировать и максимально сократить затраты на обучение и в последующем при положительной динамике мероприятия по развитию компетенций проводить чаще. Проблему с овладением технических недостающих знаний необходимо будет решить с помощью стационарного сервисного инженера, путем разработки программы обучения и внедрения наставничества с его стороны. Чтобы достичь цели по

улучшению компетенций выездных сервисных инженеров, необходимо:

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

Мероприятие реализуем в три этапа: подготовительный, основной и заключительный. Генеральным директором ООО «Альянс» утверждается руководитель данного проекта, который в свою очередь в полном объеме будет нести ответственность за реализацию проекта.

Подготовительный этап состоит из следующих мероприятий:

- разработать техническое задание для мероприятия;
- выбрать спикера и заключить договор;
- подготовить помещение для обучения;
- подготовить приказ о обучающем мероприятии и ознакомить с ним

сотрудников.

Основной этап состоит из следующих мероприятий:

- проведение обучающих мероприятий;
- самостоятельная работа сотрудников.

Заключительный этап состоит из следующих мероприятий:

- оценка результатов обучения;
- оценка изменений в работе работников;
- оценка эффективности обучающих мероприятий.

Для проведения обучения будем использовать ресурсы компании – помещение (схема помещения представлена в Приложении А на рисунке А.1 и фото оборудованного класса в Приложении Б на рисунках Б.1, Б.2), ручной инструмент, бытовую технику и ее запчасти для практических примеров.

В процессе проведения обучающих мероприятий могут возникнуть

риски, такие как снижение выручки, загруженность сотрудников и сжатые сроки обучения.

Ответственное лицо на всех этапах генеральный директор. Бюджет на выполнение каждого этапа представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Сводная таблица по реализации проекта ООО «Альянс»

| Наименование этапа   | Затраты, руб |
|--|--------------|
| Разработка технического задания обучающего мероприятия                         | 0            |
| Выбор спикера и заключения договора  | 0            |
| Подготовка помещений для проведения обучающих мероприятий                      | 10000        |
| Формирование приказа об обучающем мероприятии и ознакомление с ним сотрудников | 0            |
| Проведение тренинга по продажам  | 120000       |
| Проведение обучения технической части  | 20000        |
| Анализ и оценка результатов обучения   | 0            |
| Оценка эффективности обучающих мероприятий                                     | 0            |

Целью обучения является приобретение и закрепление нужных компетенций. Компетенции должны усвоиться неосознанно и умения должны быть доведены до автоматизма. Для усвоения выездному сервисному инженеру необходимо знание, как и что нужно делать тогда произойдет умение и формирование навыка.

Программы обучения ориентированы на то, чтобы работники приобрели теоретические и практические навыки. В этих программах упор ставят на компетенциях, которые не дотягивают до должного уровня, а именно: ориентир на качество, клиентоориентированность, навык продаж, стремление к самообучению, технические знания, знание технологии, грамотная речь и решение конфликтных ситуаций.

Весь процесс обучения и получение профессиональных компетенций поделим на три части. В первой части сделаем акцент на качественном

получении и усвоении теоретических знаний с помощью лекций, тренинга, ролевых игр и т.д. Во второй части произведем закрепление практических знаний во время рабочего процесса. В третьей выделим выработку и внедрение мотивации к продолжению развития компетенций самостоятельно.

Для повышения компетентности выездных сервисных инженеров было принято решение проведения семинаров на темы: «Техника эффективных продаж своих услуг» и «Формирования технических знаний для успешного ремонта бытовой техники по направлениям».

Также необходимо организовать мероприятия, закрепляющие полученные знания и поддерживать их и после тренингов. Так же принято решение, что генеральным директором будут проводиться несколько часов в неделю для каждого сотрудника индивидуальные занятия в формате ролевых игр по уже случившимся ситуациям в работе выездных сервисных инженеров. После того, как выездной инженер опишет ситуацию, то генеральным директором должна быть дана обратная связь по ошибкам, допущенным в ходе разговора с клиентом, так же после этого предоставлены ответы в правильной форме с развернутыми пояснениями.

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

Далее рассмотрим программы обучения выездных сервисных инженеров ООО «Альянс».

Первая тема – «Техника эффективных продаж своих услуг». Данная программа рассчитана на 8 академических часов, что является одним рабочим днем. Мероприятие проводится два раза для двух рабочих смен. Обучающимися являются выездные сервисные инженеры. Обучение проводится с отрывом от работы – одна смена учится, а вторая в это время работает. Учебное занятие включает в себя лекцию, деловую игру, дискуссию и анализ практических ситуаций.

К целям обучения по данной теме относятся:

- установка и вступление в контакт с клиентом;
- разработка стандартов поведения сотрудника;
- отработка навыков поведения работы с клиентами.

Данные темы включают в себя следующие вопросы:

- принципы клиенториентированной компании;
- важность создания хорошего настроения перед продажей;
- выявление потребностей клиента;
- важность демонстрирования клиенту своего профессионализма;
- важность установления лица принимающего решения;
- типы клиентов и методики их определения;
- особенности работы с разными типами клиентов;
- техника «выбор без выбора»;
- важность обоснования цены и пояснения сколько стоит каждая из услуг;
- обработка самых популярных возражений от клиента «дорого», «мне надо подумать», «куплю новую технику» и подобные;
- особенности качественного обслуживания;
- заключение сделки.

Вторая тема - «Формирования технических знаний для успешного ремонта бытовой техники по направлениям». Данная программа рассчитана на 16 академических часов, что является двумя рабочими днями. Мероприятие проводится восемь раз для двух групп по половине рабочего дня. Разделение по группам будет происходить по принципу отсутствующих компетенций. Одна группа будет обучаться ремонту стиральных и посудомоечных машин, а вторая ремонту холодильников. Обучающимися являются выездные сервисные инженеры. Обучение проводится с отрывом от работы – одна смена учится, а вторая в это время работает. Учебное занятие включает в себя лекцию, практику, дискуссию и анализ практических ситуаций.

К целям обучения по данной теме относятся:

- получение технических знаний, требуемых для ремонта;
- получение практических знаний в процессе ремонта;
- разбор сложных поломок.

Данные темы включают в себя следующие вопросы для группы обучения ремонту стиральных и посудомоечных машин:

- первичные навыки использования ручного инструмента;
- устройство и принцип работы стиральной/посудомоечной машины;
- перечень и функционал комплектующих стиральной/посудомоечной машины;
- популярные неисправности (признаки и лечение);
- нетипичные поломки и способы устранения;
- разборка и диагностика стиральной/посудомоечной машины (практика).

Данные темы включают в себя следующие вопросы для группы обучения ремонту холодильников:

- техника безопасности при выполнении ремонта холодильников;
- первичные навыки использования необходимого инструмента;
- виды холодильников (промышленные, no frost)
- устройство и принцип работы холодильников;
- виды компрессоров и их отличия;
- виды фреона, их использование;
- способы подбора аналоговых запчастей;
- популярные неисправности (признаки и лечение);
- нетипичные поломки и способы их устранения;
- разборка и диагностика холодильников (практика).

После окончания мероприятий по обучению выездных сервисных инженеров, рекомендуется проводить поддерживающие мероприятия для отработки навыков, полученных во время обучения. В этом случае возможно



получить экономический эффект от предложенных мероприятий.

В данной организации заработная плата выездным сервисным инженерам начисляется в виде фиксированного оклада, не зависящий от их личного вклада в деятельность компании, без возможности получить премию либо любую другую нематериальную выгоду. Нематериальная мотивация развита слабо, именно поэтому компетенция стремления к самообучению практически отсутствует в коллективе. Для развития данной компетенции необходимо создать условия, чтобы сотрудники сами желали развиваться. В данный момент сотрудники не заинтересованы, так как результат от их стремлений ни на что не влияет.

Одним из способов создания среды для стремления к самообучению провести конкурс. Суть конкурса за ограниченное количество времени, например две недели, выполнить как можно заказов по ремонту техники без гарантийных обращений от клиентов. По итогам проведения конкурса собрать сотрудников вместе, объявить победителя сотрудником месяца, выразить благодарность вручить грамоту и предложить дополнительный день отгула. В процессе борьбы за победу, выездные сервисные инженеры будут сталкиваться с сложными поломками и ситуациями, но поскольку сотрудник заинтересован в получении следующего заказа он будет стараться найти решение проблемы самостоятельно и как можно скорее, тем самым стремление к самообучению повысится в разы, как и эффективность работы, скорость ремонта, лояльность со стороны клиентов, обращения клиентов по рекомендациям и увеличится экономическая выгода организации.

Предлагаемые мероприятия по повышению компетенций выездных сервисных инженеров в ООО «Альянс» не только закроют вопросы с технической составляющей части работы, но и сформируют благоприятную среду для развития компетенций в последующем. Предложенная нематериальная мотивация улучшит психологический климат в коллективе и сподвигнет сотрудников к самостоятельному освоению и приобретению недостающих знаний.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий для ООО «Альянс»**

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий. Предполагается, что после внедрения нематериальной мотивации и обучающих мероприятий, организация достигнет следующих результатов:

- компетенции сотрудников повысятся;
- в организации появится конкурентная среда;
- качество предоставляемых услуг увеличится;
- увеличится выручка;
- расширится клиентская база;
- улучшится имидж организации.

Планируется, что прирост чистой прибыли, после выполнения мероприятий, повысится в среднем на 15%. В 2022 году, размер чистой прибыли составил -11657 т. р.

Рассчитаем затраты на реализацию предложенных мероприятий:

$$\text{Затраты} = 10000 + 120000 + 20000 = 150 \text{ т. р.}$$

Рассчитаем планируемый показатель выручки от предложенных мероприятий:

$$\text{План} = 11\,657\,000 + 15\% = 13\,405\,550 \text{ руб.}$$

Рассчитаем чистую прибыль после внедрения мероприятий:

$$\text{Прибыль} = 13\,405\,550 - 150\,000 = 13\,255\,550 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий:

$$\text{Эффект} = 13\,255\,550 - 11\,657\,000 = 1\,598\,550 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий окажет экономический и социальный эффект. Поскольку основным ресурсом компании является персонал, то мы разработали систему мероприятий повышающих компетентность сотрудников, увеличивающую результативность работы каждой отдельной рабочей единицы компании.

Квалифицированный персонал, обладающий определенными умениями, навыками и знаниями способен повлиять на увеличение объемов продаж, а, следовательно, и прибыли, что позитивно влияет на экономическое благосостояние компании.

Чистая прибыль ООО «Альянс» предположительно увеличится на 1598550 руб. Социальная эффективность выражена в повышении компетентности сотрудников и улучшении внутренней среды организации.

Повысится компетентность сотрудников организации, в организации появится конкурентная среда, качество предоставляемых услуг увеличится, увеличится выручка, расширится клиентская база и улучшится имидж компании.

## **Заключение**

Деятельность предприятия в современных экономических условиях является предметом пристального внимания многих участников рынка, заинтересованных его функционированием.

Актуальность проблем, обсуждаемых в работе, связана с тем, что ключевым ресурсом любой организации является персонал. Квалифицированный персонал, обладающий определенными умениями, навыками и знаниями способен повлиять на увеличение объемов продаж, а следовательно, и прибыли, что позитивно влияет на экономическое благосостояние компании. Компетентные и квалифицированные сотрудники решают поставленные руководством задачи самостоятельно, руководствуясь своими знаниями и приобретенными в процессе работы навыками. Квалификация сотрудников организации формирует конкурентное преимущество перед другими компаниями.

В первом разделе были подробно рассмотрены теоретические основы компетентностного подхода. Изучены различные формы понятия, виды, структура компетенций и детально разобран портфель компетенций в процессе развития сотрудников компании.

Второй раздел была посвящен анализу, выделению технико-экономической характеристики и оценке компетенций сотрудников рассматриваемой организации ООО «Альянс». В данной работе приведены результаты анализа основных экономических показателей за 2020-2022 гг.

У ООО «Альянс» имеется одна из самых популярных структур управления – линейная. Основной направленностью организационной структуры ООО «Альянс» выступает ориентация на реализацию целей и стратегий организации. Компания существует на рынке недавно и это не помешало столкнуться с рядом непрогнозируемых и никак не зависящей от организации трудностей. В связи с этим структура управления была изменена и продолжала попытки своего развития. На данный момент в

системе четко распределены обязанности среди сотрудников.

В целом, можно сказать, что показатели ООО «Альянс» к 2022 ухудшаются, не смотря на стремительный рост выручки показатели чистой прибыли стремительно уменьшаются. Причиной этому выступают коронавирус и напряженная геополитическая обстановка, которые создают препятствия для закупки требуемых запчастей и значительно увеличивают расходы для привлечения клиентов, в связи с закрытием доступа к некоторым площадкам для размещения, увеличивая конкуренцию среди открытых ресурсов привлечения.

На основе анализа сотрудников ООО «Альянс» по возрасту выявлено что в разрезе трех лет состав менялся и четко преобладающего возраста работников в течение этого времени нет. При разборе более свежей статистики 2022 года было выявлено, что преобладающая численность сотрудников 30-35 лет, на втором месте сотрудники 25-30 лет, самым меньшим показателем численности выступают работники возрастом до 25 лет и свыше 40 лет.

Как показывает статистика, чаще всего очень молодые сотрудники подходят к работе без должной ответственности, а возрастных сотрудников очень сложно обучать чему-то новому, и они сложнее адаптируются к меняющимся на рынке условиям и требованиям организаций. В рассматриваемой организации большая часть сотрудников должна без проблем пройти запланированные мероприятия и показать хороший результат.

По результатам оценки компетенций выездных сервисных инженеров ООО «Альянс» было выявлено, что у большей части коллектива частично отсутствуют профессиональные знания и навыки продаж.

В третьем разделе были разработаны и предложены мероприятия, посвященные развитию недостающих компетенций сотрудников ООО «Альянс».

Для выявления слабых мест в компетенциях сотрудников была

сформирована модель компетенций.

По данным анализа компетенций видно, что соответствие имеют 7 компетенций из 15, а именно: межличностное понимание, исполнительность, дисциплинированность, стрессоустойчивость, готовность к изменениям, умение работать в команде, лояльность к компании. Остальные 8 компетенций не соответствуют требуемому уровню, а именно: ориентир на качество, клиентоориентированность, навык продаж, стремление к самообучению, технические знания, знание технологии, грамотная речь и решение конфликтных ситуаций.

Было выявлено, что компания ООО «Альянс» имеет ряд проблем, связанных с уровнем профессиональной подготовки выездных сервисных инженеров. На основе этого были разработаны программы обучения, которые закроют недостающие пробелы в знаниях сотрудников и поспособствуют развитию ключевых компетенций. Так же были разработаны мероприятия, имеющие нематериальное стимулирование работников для поднятия коллективного духа и созданию благоприятной к развитию среды.

Так же стоит отметить, что на данный момент времени компания несет большие убытки, что не позволит ей долго просуществовать. Хотя выручка и растет, стоит обращать больше внимания на показатель себестоимости продаж, провести реорганизацию бюджета с возможностью рассмотрения дополнительных площадок для привлечения клиентов и осуществлять закупки запчастей у альтернативных поставщиков. Подводя итоги бакалаврской работы сделан вывод, что внедрение предложенных мероприятий благоприятно скажется на развитии компании и окажет позитивный эффект в экономической и социальной сфере организации. Чистая прибыль ООО «Альянс» предположительно увеличится на 1598550 руб. Для достижения плюсовой годовой чистой прибыли только повышения компетентности не поможет, к данному вопросу нужно подойти комплексно.

В целом, разработанные мероприятия окажут позитивный экономический эффект, а значит, цель бакалаврской работы достигнута.

## Список используемой литературы

1. Беркович, Т.А., Панковец, А.В. Развитие методики оценки эффективности и степени развития системы управления персоналом / Интернет-конференции Байкальского кадрового форума, 2016. С. 38-43
2. Дандыкина Е. М. Формирование кадрового потенциала инновационных компаний. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/113/29242/> (дата обращения: 29.04.2020).
3. Держинский К.А. Реформирование государственного строя на примере Японии // Международное право. — 2014. — No 6.- С.131–133.
4. Изосимова И.Ю., Рабцевич А.А. Основные факторы развития кадрового потенциала на предприятии // Современные научные исследования и инновации. 2016. No 1. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/45491> (дата обращения: 25.03.2020)
5. Изосимова И.Ю. Современные проблемы формирования систем развития кадрового потенциала / Изосимова И. Ю., Рабцевич А. А. // Научное обозрение: теория и практика. — 2020. — No 3. С.21–27.
6. Коноплёва Г. И., Борщенко А. С. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития // Альманах современной науки и образования. — 2014. — No 2. — С. 86–88.
7. Котова Е. В. Управление развитием кадрового потенциала организации / Е. В. Котова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2019. – No 29. – С. 84-89
8. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях // Вершина М. 2019. – С. 65.
9. Куликов, В.В. Экономика труда / В.В. Куликова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – С. 33
10. Кулькова, И.А., Николаев, Н.А. Методический подход к оценке соответствия системы управления персоналом целям развития предприятия / Вестник ВСГУТУ 2016. - No 63. – С. 138-145

11. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2020. – С. 35.
12. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: учебник / В.В. Музыченко. – М.: Академия, 2020. – С. 116.
13. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58-64
14. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в организации / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб.: С.25-32
15. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по персоналу / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА, 2020. – С. 146.
16. Щегорцов, В. Плюсы и минусы кадровой политики в США и Японии / В. Щегорцов. – М.: Наука, 2021. – С. 45
17. Шеметова, Н.К. Использование модели компетенции как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом / ЭГО: Экономика. Государство. Общество – 2010 – С.13-17
18. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management)/ R. Noe. 2021/
19. Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. - М .: Olymp-Business, 2017. - 441 p.
20. Velde C. Crossing borders: an alternative conception of competence Proceedings of the XXVII Annual SCUTREA Conference. 1997. P. 27–35.
21. Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for inservice training oncardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.



Приложение А  
Схема кабинета



Рисунок А.1 – Схема кабинета

Приложение Б

**Фотографии кабинетов**



Рисунок Б.1 – Фотографии кабинетов

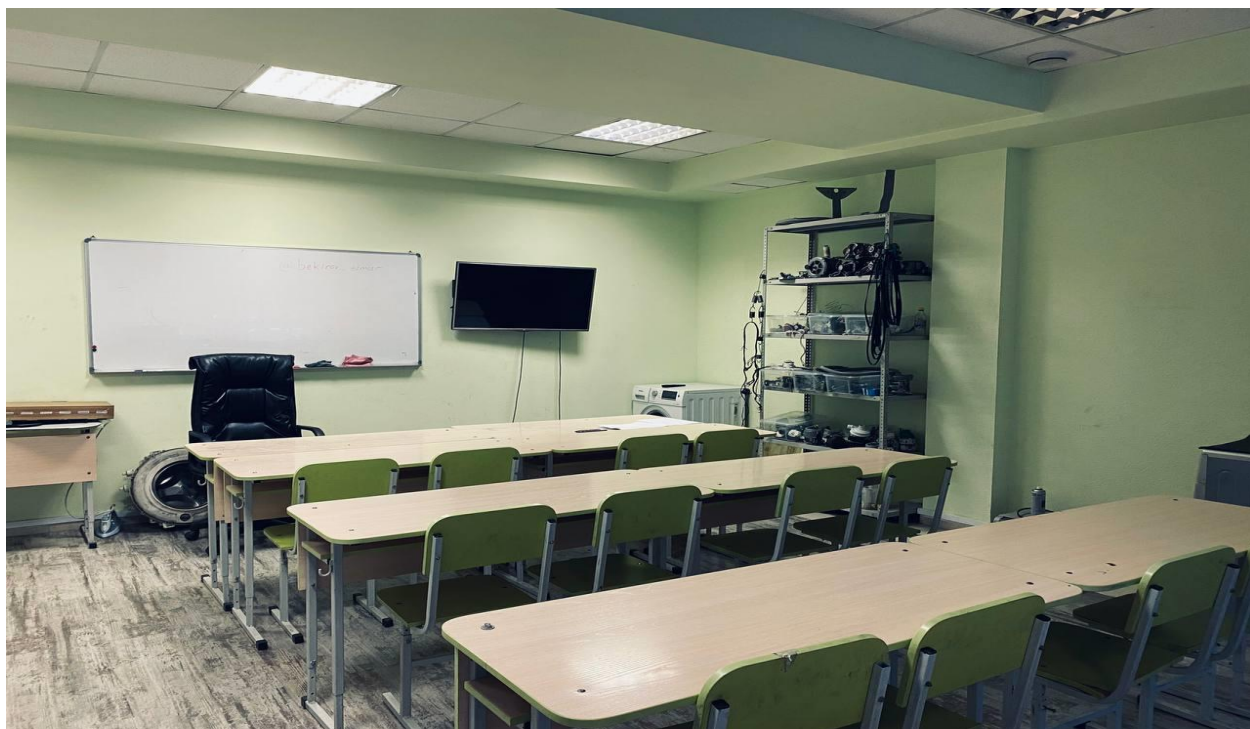


Рисунок Б.2 – Фотографии кабинетов