



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Федра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(бакалаврская работа)

Управление персоналом организации как основа повышения ее  
компетентности

руководитель Шатилова Анастасия Сергеевна

руководитель кандидат экономических наук, доцент

Сабанчиева Динара Хазраталиевна

«...щите допускаю»

руководящий кафедрой

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

» июня 2023г.

Санкт – Петербург

2023 г.

## Оглавление

	Стр.
Введение.....	3
1 Теоретические основы управления персоналом на предприятии.....	6
1.1 Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность .....	6
1.2. Система управления персоналом на предприятии .....	13
2 Анализ системы управления персоналом ООО «КалцРу» .....	20
2.1 Общая характеристика предприятия и анализ основных показателей деятельности .....	20
2.2 Система управления персоналом на предприятии .....	27
3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом .....	36
3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом в ООО «КалцРу» .....	36
3.2 Оценка предлагаемых рекомендаций .....	42
Заключение .....	48
Список использованных источников .....	51
Приложение 1. ....	54

## Введение

В условиях современной экономики в Российской Федерации особенную роль приобретают проблемы фактического использования управления персоналом, которые позволяют повысить социально-финансовую результативность деятельности.

Функционирование любой деятельности связано с людьми, работающими в ней. Точные принципы современной организации управления персоналом связаны с рациональными концепциями и процессами, которые находят определенный смысл в деятельности. Но результат зависит от руководства, их знаний в данной области, компетентности, квалификации, выдержки, мотивации, умения регулировать трудности, способность учиться.

В тот же момент трудовые отношения являются, пожалуй, самой сложной проблемой, особенно если коллектив имеет большое количество сотрудников. Производственные взаимоотношения включают в себя широкий спектр трудностей, связанных с системой рабочего процесса, обучением и наймом сотрудников, выбором подходящей системы оплаты труда, установлением партнерских отношений в организации.

По этой причине для эффективного функционирования современных организаций, необходимо грамотно стимулировать деятельность абсолютно всех сотрудников, при этом регулярно осуществляя контроль за деятельностью коллектива, используя различные методы управления персоналом. Особое внимание следует уделять качеству рабочего места и условиям труда.

Располагая целым спектром методов, с помощью которых можно мотивировать сотрудников, руководитель организации сам выбирает, каким именно методом он должен заинтересовывать любого сотрудника, чтобы достичь главной задачи — выживания компании в условиях жесткой конкуренции.

Актуальность темы обусловлена тем, что на сегодняшний день, для любого хозяйствующего предприятия большое значение имеет система управления персоналом, способы распределения обязанностей, принципы создания перспективной организации.

Персонал является одним из важнейших ресурсов каждого предприятия. Во многом производственная деятельность предприятия, конечные результаты деятельности и его конкурентоспособность зависят именно от качественного подбора и эффективного использования этого вида ресурсов.

Поэтому в настоящее время улучшению системы управления персоналом придается большое значение и уделяется много внимания так, как только при наличии эффективной структуры организации, с учетом всех ее положительных и отрицательных сторон, возможно достижение основных целей предприятия.

Цель исследования – исследовать особенности управления персоналом организации как основу повышения ее конкурентоспособности.

Задачи исследования:

1. изучить особенности управления персоналом в современных условиях: понятия, сущность;
2. ознакомиться с особенностями системы управления персоналом на предприятии;
3. дать общую характеристику предприятия и анализ основных показателей деятельности;
4. проанализировать систему управления персоналом на предприятии;
5. разработать рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в ООО «КалцРу»;
6. провести оценку предлагаемых рекомендаций.

Объект исследования – ООО «КалцРу». Предмет исследования - процесс управления персоналом.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых, как В.Р. Веснин, И.Н. Герчикова, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, В.П. Пугачев, А.И. Турчинов, С.А. Шапиро, М. Армстронг, К. Джеральд, М.М. Кане и др. в вопросах совершенствования механизма и методов управления персоналом в современных рыночных условиях.

Для анализа и обработки материалов в исследовании использованы следующие методы исследования: системного анализа процессов и статистических данных; классификаций; структурного анализа; логического сопоставления и сравнения; а также социологические методы.

Информационной базой исследования послужили ресурсы Интернет-порталов, устав и внутренняя отчетность ООО «КалцРу».

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий по улучшению системы управления персоналом, которые будут реализованы на аналогичных организациях.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что оно увеличивает представление о новых методах и направлениях управления персоналом организации, аспектах изучения данной проблемы.

# 1 Теоретические основы управления персоналом на предприятии

## 1.1 Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность

В нынешних условиях потенциал производства организации во многом зависит от деятельности людей. Особую роль играют не только их знания, навыки, опыт, но и уровень квалификации и компетентности в той или иной области. Поэтому именно трудовые ресурсы являются важнейшим ресурсом как отдельного предприятия, так и всего общества в целом [3].

Категория «персонал предприятия» учитывает трудовые и человеческие ресурсы производства, а также его кадровый потенциал. Она отражает совокупность работников в группах различной профессиональной квалификации, занятых на предприятии.

Трудовые ресурсы – это та часть населения, которая обладает физическими и умственными способностями и способна выполнять определённую работу, производить материальные блага или предоставлять услуги. Основу трудовых ресурсов страны составляют люди трудоспособного возраста, занятых общественно-полезной деятельностью. В дополнение к ним сюда входят потенциальные работники, способные работать, но в настоящий момент заняты либо в домашнем и личном хозяйстве, либо находящиеся на очной форме обучения или на военной службе. Трудовые ресурсы также составляют лица нетрудоспособного возраста, а именно – подростки и пенсионеры, которые могут и хотят трудиться [9].

Человеческие ресурсы – это совокупность определённых способностей и качеств сотрудников, правильное использование которых может обеспечить эффективность организационной деятельности в условиях рыночной экономики. К таким способностям относятся: трудовые, предпринимательские, творческие, интеллектуальные, нравственные возможности человека. Особенностью человеческих ресурсов является то, что

каждый человек уникален и обладает интеллектом, он способен к обучению и развитию, имеет большой потенциал [6].

Наряду с трудовыми и человеческими ресурсами рассматриваются такие категории как «кадры» и «кадровый потенциал». Притом, что эти понятия являются не одним и тем же. Кадры – это штатный состав, как правило, квалифицированных работников на организации, в государственном учреждении, или в других профессиональных и общественных организациях.

Понятие «кадровый потенциал» включает в себя не только кадры как таковые, но и некие скрытые, пока еще не проявленные возможности кадров, использование которых в будущем повлечёт за собой достижение конкретных результатов. Кадровый потенциал отличается от потенциала каждого работника целостностью и единством. Он отражает качественную и количественную характеристику трудового потенциала рабочих.

В качестве объекта управления кадровым потенциалом выступает не только лишь самостоятельный сотрудник, но и совокупность работников, представляющих собой трудовой коллектив. Руководители и специалисты по персоналу являются субъектом возможного управления потенциалом персонала на предприятии, как и все руководители, управляющие своими подчинёнными.

Многие учёные считают, что в потенциале сотрудников заложены способности кадровых работников предприятия, рассматриваемые в совокупности и необходимые для выбора, исполнения и координирования действий, обеспечивающие предприятию преимущество на рынке товаров и услуг. Таким образом, именно те виды деятельности, которые благотворно влияют на развитие персонала, способствуют повышению кадрового потенциала компании.

Персонал принято понимать, как совокупность всех человеческих ресурсов, которые есть у организации. Он представляет собой коллектив работников с определённой структурной организацией, которые своим трудом участвуют в организационной деятельности на основе трудового договора.

Это сотрудники компании, партнёры, нанятые для реализации проектов, специалисты и консультанты и т.д. [4]

Во всем мире проблемы управления человеческими ресурсами стали приоритетными в последние годы. Управление персоналом в Российской Федерации уже много лет не являлось актуальной областью в деятельности организаций и сводилось к стандартному учету работников и их стимулированию с помощью материальных выплат [10].

За последнее десятилетие ситуация изменилась, и изменение произошло за счет формирования инновационной экономики, которая направлена на укрепление основного капитала – кадров. При этом наиболее перспективным курсом оптимизации деятельности организации в процессе ее формирования является внедрение индивидуализации персонала, т. е. обеспечение развития персонала на благо организации.

По мнению Евдокимова В.В. персонал организации представляет собой основной перечень сотрудников, выполняющих различные производственные и хозяйственные функции [13].

Суть управления персоналом состоит в установлении координационно-финансовых, общественно-психологических и правовых взаимоотношений субъекта и предмета управления. В базе данных взаимоотношений лежат основы, способы и формы влияния на интересы, действия и функционирование сотрудников в целях наибольшего использования их знаний, умений и навыков. Методически данная область управления обладает особым дискурсивным механизмом, содержит характерные свойства и характеристики работы, специализированные операции и методы исследования, а также направления анализа содержания работы разных категорий персонала [23].

Одна из главных особенностей управления персоналом состоит в том, что оно исследует и включает в себя влияние всех моментов деятельности человека при его работе на предприятии.

По мнению Потемкина В.К. значение «управление персоналом» в современной экономической литературе рассматриваются в двух отношениях [24]:

– в функциональном отношении - все решения и задачи, влияющие на работу в области кадровой политики (например, адаптация, подбор кадров, использование кадров, аттестация, карьерный рост, повышение квалификации, система морального стимулирования, оплата труда, увольнение (высвобождение) кадров и др.);

– в организационном отношении это понятие включает всех лиц и исполнителей, таким или иным способом отвечающих за работу с персоналом (например, менеджеры, руководители, отдел труда и заработной платы, отдел кадров, отдел подготовки кадров и др.).

Кибанов А.Я. дает следующее определение системе управления персоналом: «Система управления персоналом представляет собой один из структурных компонентов системы менеджмента, и она связана с отношениями между работодателем и работником, как внутри предприятия, так и вне, их взаимосвязями по поводу соблюдения их законных прав и выполняемых ими функциональных обязанностей» [16].

Учитывая данные обстоятельства, можно рассматривать систему управления персоналом комплексно с учетом широкого спектра важнейших характеристик, принципов, методов, средств и форм влияния на базовые потребности, интересы, поведение и функциональную деятельность каждого работника предприятия в целях максимального использования его потенциала при выполнении трудовых функций [5].

Бухалков М.И. дает следующее определение: «Управление персоналом - система грамотно сформированных социальных и организационно-экономических мер по формированию среды для эффективного развития, функционирования и оптимального использования имеющейся рабочей силы на уровне фирмы» [8].

По мнению Веснина В.Р. управление персоналом — это система связанных организационных, экономических и социально-психологических способов, дающих эффективность трудовой деятельности и повышающих конкурентоспособность предприятия [11].

Прежде всего, следует обратить внимание, что выделяются различные подходы к управлению персоналом. При этом их главное отличие базируется на дифференцированном отношении к персоналу как к объекту управления.

Свергун О.Л. выделяет следующие подходы [26]:

- в рамках первого фундаментального подхода работники не рассматриваются как отдельные личности, в качестве объекта управления изучается главная функция персонала – труд. Наиболее выдающимися личностями-представителями этого подхода являются К. Маркс, Ф. Тейлор;

- второй подход базируется на признании персонала организации как самостоятельного объекта управления. Здесь целесообразно выделить две концепции: управление персоналом, которое рассматривает любых работников в контексте занимаемых ими должностей и выполняемых функций; управление человеческими ресурсами, при котором происходит фактическое смещение фокуса с занимаемой должности на саму личность, которая рассматривается как сложный и самостоятельный объект организационной единицы;

- третий подход предлагает рассматривать коллектив организации как достаточно сложный ресурс или капитал, находящийся в ведении организации. При этом этот ресурс поддается управлению.

Изучив различные подходы к сущностно-содержательной характеристике процесса управления персоналом, можно сформулировать следующее определение. Управление персоналом целесообразно понимать, как совокупность различных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, задействованными в конкретной организации.

Таким образом, главное, что включает в себя смысл управления персоналом - это системное, грамотно организованное воздействие с помощью связанных социальных и организационно-экономических мер на процедуру формирования, перераспределения, распределения рабочей силы на уровне организации, на создание условий для применения трудовых качеств трудовых ресурсов в целях повышения эффективности развития предприятия и всестороннего функционирования, занятых на нем трудовых ресурсов.

Управление персоналом изучается в виде непрерывного процесса, нацеленного на целенаправленное изменение заинтересованности сотрудников, с целью отдачи от них максимальных результатов, а, следовательно, и в итоге получения высокого количественного и качественного результата в деятельности предприятия

По мнению Беляцкого Н.П. смысл управления персоналом включает [7]:

- выявление необходимости в кадрах с учетом основных целей развития фирмы, объема выпуска продукции, услуг;
- оптимизация количественного и качественно-профессионального состава сотрудников (система отбора, набора, расстановки и комплектования);
- кадровая политика организации (соотношение с внутренним и внешним рынком персонала, перераспределение, высвобождение, обучение и переподготовка кадров);
- адаптация и профориентация сотрудников в компании;
- поиск методов оптимальной оплаты и стимулирования работы сотрудников, системы материальных и нематериальных стимулов, предоставление льгот и компенсаций;
- анализ трудовой деятельности и профессиональная аттестация сотрудников, направление ее в русло поощрения и продвижения лучших работников по итогам полученных результатов и значимости работника для компании;
- заинтересованность в труде и грамотного поведения персонала;

- разработка системы профессионального роста кадров (переподготовка, подготовка и развитие гибкости в эффективности на производстве, реализация квалификационно-профессионального движения через оптимизацию трудовой (рабочей) карьеры);
- формирование межличностных отношений между работниками в компании, а также между администрацией и работниками, общественными организациями;
- разработка программы деятельности много функционального подразделения кадровой службы как отдела, отвечающего за обеспечение компании трудовыми ресурсами и формирование надежной социальной защищенностью сотрудника;
- реализация функций управления, а именно понижения, повышения, увольнения, перевода;
- предоставление правового и информационного обеспечения процесса управления персоналом.

Смысл управления персоналом, по мнению автора, состоит в том, что трудовые ресурсы воспроизводятся как конкурентное состояние компании, которое надо развивать, размещать, мотивировать вместе с другими видов ресурсов, чтобы было достижение поставленных целей организации.

Совокупность отечественного и мирового опыта в этом направлении дает возможность сформировать глобальные цели управления персоналом – развитие, формирование и реализация, добиваясь максимальной эффективности от трудовых ресурсов. Это значит повышение результатов работы каждого работника, чтобы он максимальным способом поднимал и вкладывал свои личностные возможности, и таким образом помогал достижению основной цели предприятия, и стимулировал работу других сотрудников в том же направлении [22].

В итоге, основной смысл в направлении управления персоналом определяется как системно-плановая организация воздействия с помощью

связанных социальных и организационно-экономических мер на стадии распределения, формирования, перераспределения трудовых ресурсов на уровне компаний, на обеспечение условий для максимальной результативности применения и продвижения трудовых ресурсов с целью реализации эффективной работы организации и разностороннего развития существующих в ней сотрудников.

На основании вышеизложенного сделаем вывод, что система управления персоналом имеет огромное значение в развитии любой организации. Руководство должно подбирать персонал таким образом, чтобы его потенциал был направлен по специальности на благо предприятия.

## 1.2. Система управления персоналом на предприятии

Управление, которое ориентировано на работу с сотрудниками фирмы, подразумевает тот факт, что существует управленческая структура, связывающая руководящие кадры предприятия с подчиненными, а также грамотно сформулированные задачи управления сотрудниками фирмы.

В качестве главных целей управления персоналом можно назвать развитие фирмы и финансовую стабильность. Можно определить несколько ориентиров цели управления персоналом – это [12]:

- экономическое направление цели: здесь подразумевается получение заранее определенного дохода, как итога работы фирмы;
- научно-техническое: данное направление обеспечивает необходимый научно-технический уровень соответствия продукции требованиям рынка сбыта, а также увеличения трудовой производительности за счет введения технологических новшеств;
- производственно-коммерческое – обеспечение конкретного объема изготовления и реализации продукции предприятия;

– социальное: данное направление должно обеспечивать достижение нужной степени социальных потребностей.

Эффективное управление персоналом является одним из ключевых элементов успешного функционирования любой организации. Основной целью системы управления персоналом, как правило, является обеспечение экономического роста фирмы, однако при этом необходимо учитывать и социальный аспект.

Для того, чтобы достигнуть результата, необходимо выработать организационные цели по управлению персоналом, которые должны учитывать не только интересы компании, но и потребности ее сотрудников. Таким образом, руководитель должен балансировать между экономическим благополучием предприятия и потребностью в социальных условиях для персонала.

Система управления персоналом – это стимул, цели управляют и координируют поведение сотрудников предприятия и одновременно отвечают за утверждения критериев контроля. Экономическим методом управления персоналом является материальное стимулирование, основным способом которого выступает оплата труда работников, выплачиваемая различными способами [21].

Конечной целью предприятия в рыночной экономике, независимо от масштабов его деятельности, выступает достижение максимальных результатов при минимальных затратах, то есть реализация экономического потенциала компании наиболее оптимальным из всех возможных на данном этапе развития производительных сил и производственных отношений вариантов ведения хозяйственной деятельности. В современной экономике рыночного типа именно прибыль является основной целью функционирования предприятий. Она выступает основой включенности организации в систему экономических отношений рыночного типа и определяет перспективы ее развития, позволяет гарантировать своевременное

выполнение обязательств перед работниками, поставщиками, покупателями, инвесторами и государством [29].

Учитывая сложность среды, в рамках которой осуществляет свою деятельность любая компания, важно понимать, что опираться преимущественно на показатель прибыльности при построении системы мотивации сотрудников, не только не профессионально, но и опасно. В настоящее время методики оценки сложны и постоянно совершенствуются, включая в себя все новые показатели.

Система управления персоналом представляет собой комплекс мероприятий, который направлен на детальный анализ основных показателей трудовой деятельности и принятие на основе этого анализа решений об корректировке управления персоналом [20].

Целью оценки выступает определение уровня эффективности деятельности трудовых ресурсов, выявление уровня доходности и рентабельности деятельности для определения прогнозных перспектив ее развития.

Подходы, используемые для сбора информации для функционирования системы управления персоналом: сравнение регулярных отчетных документов, интервью с экспертами, интервью с сотрудниками и руководителями бизнес-подразделений компании-клиента.

В силу некоторых причин очень большая часть организации не обладает данными, которые включает в себя важные показатели деятельности персонала, состояние рынка функционирования субъекта бизнеса, а также экономики государства. В силу этой причины организации не могут создать грамотную и эффективную систему материального стимулирования труда работников [25].

Отсутствие данных по результатам внутренней деятельности организации не позволяет разработать направления улучшения системы управления персоналом, рассмотреть уровень автоматизации производства, рассчитать производительность труда. Кроме того, стоит обратить внимание

на тот факт, что большинство методик анализа организации направлены на анализ текущего состояния бизнеса, но не предполагают динамический анализ и прогноз вероятности развития событий [30].

Также среди недостатков системы управления персоналом можно назвать отсутствие взаимосвязи между рассчитанными показателями деятельности организации и факторов воздействия на производительность труда.

Системный подход, который применяется в функционировании системы управления персоналом предполагает, что будет соблюдаться определённая последовательность действий, которая обеспечит всесторонний анализ всех показателей деятельности персонала. Именно поэтому целью системного анализа выступает определение наиболее значимых факторов, которые повлияли на динамику показателей деятельности организации и производительности труда [14].

Заметим, что устойчивое положение организации может обеспечиваться за счёт повышения качества используемых ресурсов, внедрением инноваций в производство, совершенствованием технологического процесса производства, стимулированием труда работников организации, а также эффективностью системы управления организацией. Также стоит сказать, что важным ресурсом, выступает уровень профессионализма работников и умственные способности руководителя организации [19].

Состояние и динамика показателей, характеризующих развитие деятельности субъектов, оказывают влияние на образование взаимоотношений с контрагентами, инвесторами, государством и так далее. Из этого следует, что для внешних потребителей информации играет огромную роль методика, с помощью которой функционирует система материального стимулирования труда работников.

Для функционирования системы управления персоналом применяются различные показатели использования капитала, продукции и других ресурсов.

Эффективности в функционировании системы управления персоналом можно добиться только путём комплексного анализа и оценки деятельности предприятия. Как получателя кредитных ресурсов организацию оценивают по его финансовому состоянию и уровню прибыли. Устойчивое положение организации является основой конкурентного потенциала и выступает гарантом эффективности реализации деловых связей с партнёрами организации, а также обеспечивает материальную составляющую стимулирования труда [27].

Таким образом, в процессе функционирования системы управления персоналом любого предприятия анализ показателей деятельности организации является неотъемлемой частью повышения качества работы сотрудников. От качества системы материального стимулирования труда работников зависит финансовая стабильность каждого предприятия, его конкурентоспособность и способность стабильно функционировать в любых рыночных условиях.

Стимулирование труда направлено на повышение эффективности трудовой деятельности персонала предприятия. Оно выступает в качестве побудительного мотива к эффективному труду, индивидуальных и коллективных поощрительных мер.

Суть самого процесса стимулирования и мотивации заключается в создании таких условий, при которых персонал предприятия выполняет порученную работу в соответствии с обозначенными правами и обязанностями, а также управленческими решениями.

При этом необходимо стимулы к труду сочетать с организованностью и дисциплиной. Эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. В законодательном порядке изменить отношение людей к труду нельзя, однако его можно ускорить, принимая различные мотивационные действия.

Очень часто руководители думают, что для побуждения персонала к эффективной работе на предприятие, необходимо только сугубо материальное вознаграждение. В отдельных случаях эти меры срабатывают, но не всегда.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои личные потребности при осуществлении трудовой деятельности [18].

Отдельно стоит разобраться с таким понятием, как «мотив труда». В общем смысле, мотив подразумевает под собой осознанное действие по достижении конкретной цели, представляемое индивидом как личностная необходимость. Тогда как трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей.

Образование мотива труда происходит, когда у руководителя имеются необходимые блага, которые соответствуют социально обусловленным потребностям работника. Чтобы получить эти блага, работник должен приложить трудовые усилия.

Мотивы труда различаются в зависимости от потребностей, испытываемых работником, которые он стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности. Выделяют следующие мотивы, образующие единую систему мотивов труда: статусные мотивы, мотивы содержательности труда и его общественной полезности, мотивы получения материальных благ и другие [15].

Благо становится стимулом труда, если оно образует мотив труда. Мотивы можно условно поделить на: биологические и социальные. Биологические мотивы соответствуют первичным физиологическим потребностям. Социальные мотивы: потребность в коллективе, личное самоутверждение, стабильность, справедливость, приобретение новых знаний, вещей и другое.

В настоящее время практически все предприятия для достижения эффективной мотивации труда придерживаются двух способов стимулирования труда: материального и нематериального.

Несмотря на то, что материальное стимулирование считается наиболее эффективным, важное место занимают и мероприятия, проводимые в рамках нематериального стимулирования. Данный вид стимулирования не несёт денежной оценки, зато имеет огромное значение. Рассмотрим несколько видов такой мотивации [28].

Социальная мотивация связана с желанием работника иметь престижную должность, возможностью саморазвития и карьерного роста. Используя данный вид стимула, работнику можно будет предоставить возможность принятия серьезных решений, участия в управлении коллективом и переложить на него часть важных задач.

Психологическая мотивация связана с большим значением общения для человека, так как дружелюбная атмосфера помогает работнику самореализоваться и эффективно исполнять свои обязанности в комфортном окружении.

Моральная мотивация связана с потребностью в уважении со стороны коллектива и руководителей, а также с признанием результатов деятельности.

Организационная мотивация основана на предоставлении работникам хорошо приспособленного рабочего места. К таким стимулам относятся: обеспечение питания, предоставление современных устройств для более эффективного осуществления обязанностей, организация отдыха и т.д. [17]

Таким образом, мотивация и стимулирование персонала являются важнейшими задачами администрации предприятия. Организации, в которых начальство успешно справляется с данными задачами, обычно занимают ведущие позиции в своей сфере деятельности, так как работа сотрудников не будет результативной, пока не разработана эффективная система управления персоналом для достижения конкретных целей.

## 2 Анализ системы управления персоналом ООО «КалцРу»ё

### 2.1 Общая характеристика предприятия и анализ основных показателей деятельности

Общество с ограниченной ответственностью «КалцРу» является коммерческой организацией, учрежденной в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 14 января 1998 года.

По данным ЕГРЮЛ организация ООО «КалцРу» зарегистрирована 23.12.2003 по адресу 142704, г. Москва, пос. Сосенское, ул. Калужское Шоссе 21 км, торгово-развлекательный центр «Мега», помещение 8164. Юр. лицу присвоены ОГРН 1035000922131, ИНН 5003046732, КПП 775101001. Основной вид деятельности – «Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах».

Общество является строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Сроки деятельности Общества не ограничены.

Тип собственности ООО «КалцРу» – коммерческое предприятие, форма собственности – частная собственность.

Учреждение имеет официальные полное и сокращенное наименования: полное: Общество с ограниченной ответственностью «КалцРу», сокращенное: ООО «КалцРу».

Деятельность общества осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом общества.

Устав является основным документом, регламентирующим деятельность ООО «КалцРу». Он состоит из десяти параграфов:

- 1) общие положения;
- 2) деятельность общества;
- 3) права и обязанности участников общества;

- 4) уставный капитал общества;
- 5) управление в обществе с ограниченной ответственностью;
- 6) выход участника общества из общества;
- 7) переход доли или части доли в уставном капитале общества к другим участникам общества или третьим лицам;
- 8) реорганизация и ликвидация общества;
- 9) хранение документов общества;
- 10) заключительные положения.

Общество с ограниченной ответственностью «КалцРу» осуществляет следующие приносящие доход виды деятельности:

- торговля оптовая аксессуарами одежды и головными уборами, кроме меховых;
- торговля оптовая парфюмерными и косметическими товарами;
- торговля оптовая неспециализированная;
- разработка компьютерного программного обеспечения;
- деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий;
- деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая;
- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность;
- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом;
- деятельность рекламных агентств и др.

ООО «КалцРу» преследует цель извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности и распределяет полученную прибыль между участниками.

Уставный капитал общества разделен между двумя участниками: Кальцедония С.П.А. и Кальцедония Финансиария С. А.

Высшим органом управления общества является собрание его участников.

На общем собрании участников общества рассматривается ряд вопросов, такие как:

- 1) определение основных направлений деятельности общества;
- 2) изменение устава общества, в том числе изменение уставного капитала общества;
- 3) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного органа общества управляющему, утверждение такого управляющего и условий договора с ним;
- 4) утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества;
- 5) решение о реорганизации и ликвидации общества;
- 6) избрание ревизора общества, утверждение документов, регулирующих внутреннюю деятельность общества;
- 7) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и др.

По типу построения управления ООО «КалцРу» относится к предприятиям с линейной организацией управления. Все полномочия-прямые и идут от высшего звена управления к низшему, что ведет к формированию стабильной и прочной организации.

Структура имеет бухгалтерию, отдел по работе с клиентами. В штат сотрудников предприятия включены 528 сотрудников: директор, главный бухгалтер, бухгалтеры, продавцы, кассиры, консультанты, менеджеры по работе с клиентами, операторы ПК (программисты), уборщики и др.

Генеральный директор ООО «КалцРу»:

- 1) осуществляет руководство текущей деятельностью общества на основе единоначалия;
- 2) распоряжается имуществом и средствами общества, открывает в банках расчетный счет;

3) действует от имени общества, представляет его интересы и совершает сделки;

4) утверждает штаты;

5) издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников;

6) выдает доверенности на право представительства от имени общества;

7) обеспечивает работникам безопасные условия труда и др.

После приема сотрудники в обязательном порядке ознакамливаются с инструктажем по правилам безопасности, правилами внутреннего распорядка.

Правила трудового распорядка регламентируют:

1) порядок приема и увольнения работников;

2) основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора;

3) режим работы и время отдыха;

4) применяемые к работникам меры поощрения и взыскания;

5) иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Вводный инструктаж проходят все работники без исключения, независимо от места и характера выполняемой работы. Инструктажи проводятся:

1) с целью ознакомления работников с требованиями локальных и нормативно-правовых актов по охране труда;

2) с условиями труда на рабочем месте;

3) со способами безопасного производства работ при выполнении своих должностных обязанностей;

4) с имеющимися опасными и вредными производственными факторами на рабочем месте.

Основной персонал(торгово-оперативный) - это продавцы и консультанты. В их основные функции входит обслуживание покупателей в торговых залах.

За бухгалтерией ООО «КалцРу» закреплены стандартные функции оперативного бухгалтерского учета, составления различных видов бухгалтерской отчетности, ведения налогового учета, формирования отчетности для целей управленческого учета. Бухгалтерия взаимодействует со всеми подразделениями по вопросам отражения в бухгалтерском учете текущей хозяйственной деятельности компании.

Главный бухгалтер «КалцРу» обеспечивает контроль и отражение на счетах всех хозяйственных операций, предоставление оперативной и результативной информации в установленные сроки по схеме документооборота. В обязанности главного бухгалтера входит ведение учета материалов, кассы, расчетного счета, кадров, своевременная выдача заработной платы и перечисление налогов, составление налоговой отчетности и представление ее в налоговые органы, составление и подача отчетности для фонда социального страхования, своевременное перечисление социальных сборов, сверка расчетов с покупателями, заказчиками, поставщиками, подрядчиками и налоговыми органами [2].

В организации ООО «КалцРу» разработаны должностные инструкции по распределению обязанностей работников бухгалтерии, которые также утверждены генеральным директором. Каждый работник имеет свои обязанности и функции, согласно положениям по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности Российской Федерации. Ответственность за организацию бухгалтерского учета несет руководитель организации.

Проведем анализ основных экономических показателей организации в динамике за три последние года.

Таблица 1 – Динамика основных экономических показателей ООО «КалцРу» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.

Выручка	1698930 0	2301680 0	2653790 0	602750 0	3521100	135,48	115,30
---------	--------------	--------------	--------------	-------------	---------	--------	--------

Продолжение Таблицы 1

Себестоимость продаж	9940730	1253960 0	1653420 0	259887 0	3994600	126,14	131,86
Валовая прибыль (убыток)	7048590	1047730 0	1000370 0	342871 0	-473600	148,64	95,48
Коммерческие расходы	4469310	5957640	6430000	148833 0	472360	133,30	107,93
Управленческие расходы	685856	678978	834179	-6878	155201	99,00	122,86
Прибыль (убыток) от продаж	1893420	3840640	2739500	194722 0	- 1101140	202,84	71,33
Проценты к получению	37149	41568	50170	4419	8602	111,90	120,69
Проценты к уплате	31142	58715	657059	27573	598344	188,54	1119,0 6
Прочие доходы	500143	386360	675100	- 113783	288740	77,25	174,73
Прочие расходы	601532	532131	883666	-69401	351535	88,46	166,06
Прибыль (убыток) до налогообложения	1798040	3677720	1924040	187968 0	- 1753680	204,54	52,32
Текущий налог на прибыль	400025	793812	473007	393787	-320805	198,44	59,59
Чистая прибыль (убыток)	1337160	2883850	1450940	154669 0	- 1432910	215,67	50,31

По результатам проведенных расчетов мы можем сделать вывод о том, что в 2021 году по сравнению с 2020 годом объем хозяйственной деятельности организации увеличился на 6027500 тыс. руб., а в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 3521100 тыс. руб., что обуславливается расширением сферы деятельности организации.

Себестоимость продукции также увеличивается на протяжении всего исследуемого периода. В 2021 году по сравнению с 2020 годом ее значение увеличилось на 2598870 тыс. руб., а в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 3994600 тыс. руб.

Валовая прибыль по результатам деятельности организации в 2020 году составила 7048590 тыс. руб., в 2021 году – 10477300 тыс. руб., а в 2022 году – 10003700 тыс. руб.

Прибыль от продаж в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась на 1947220 тыс. руб., а в 2022 году по сравнению с 2021 годом сократилась на 1101140 тыс. руб. что обуславливается снижением темпов роста валовой прибыли над коммерческими и управленческими расходами.

Прибыль до налогообложения в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась на 1879680 тыс. руб., а в 2022 году по сравнению с 2021 годом сократилась на 1753680 тыс. руб.

Чистая прибыль организации в 2020 году составила 1337160 тыс. руб., в 2021 году – 2883850 тыс. руб., а в 2022 году – 1450940 тыс. руб.

Проведем анализ динамики качественного состава персонала за последние три года в ООО «КалцРу».

Таблица 2 – Анализ динамики численности и состава работников ООО «КалцРу» за 2020 -2022 гг.

Состав персонала	2020 год		2021 год		2022 год		Абсолютный прирост (+,-) 2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020 г.	2021 г.
Руководители	34	6,95	36	7,00	41	7,77	7	5
Специалисты	69	14,11	74	14,40	85	16,10	16	11
Основные рабочие	332	67,89	352	68,48	346	65,53	14	-6
Вспомогательные рабочие	54	11,04	52	10,12	56	10,61	2	4
Всего	489	100	514	100	528	100	39	14

По результатам проведенных расчетов мы можем сделать вывод, что в 2022 году по сравнению с 2020 годом произошло увеличение руководителей организации, которое составило 7 чел., в 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличение составило 5 человек.

Что касается такого звена как специалисты, то в 2022 году по сравнению с 2020 годом численность данной категории работников увеличилась на 16 чел. и составила 74 чел., а по сравнению с 2021 годом – на 11 чел. и составила 85 чел.

В категории «основные рабочие также наблюдались изменения. В 2022 году по сравнению с 2020 годом численность основных рабочих увеличилась на 14 чел., а по сравнению с 2021 годом сократилась на 6 чел. Стоит заметить, что данная категория сотрудников имеет наибольший удельный вес в структуре трудовых ресурсов организации, который в 2020 году составил 67,89%, в 2021 году – 68,48%, а в 2022 году – 65,53%.

В категорию «вспомогательные рабочие» в 2020 году входили 54 чел., в 2021 году – 52 чел., а в 2022 году – 56 чел.

Всего в организации по состоянию на 2020 год числилось 489 сотрудников, в 2021 году данная численность увеличилась до 514 сотрудников, а в 2022 году достигла 528 чел.

Также отметим, что в ООО «КалцРу» большая часть сотрудников имеет высшее образование, что характерно для большинства руководящих должностей организации и специалистов. Заметим, что в организации отсутствуют сотрудники с неполным средним образованием.

Большинство сотрудников имеют трудовой стаж более 5 лет, что говорит о стабильности осуществляемой деятельности в организации, обеспечении бесперебойности работы и минимизации ошибок. Однако, в последний год достаточно много сотрудников, имеющих стаж менее полугода. Такая ситуация способна оказать дестабилизирующее влияние на механизм деятельности организации.

## 2.2 Система управления персоналом на предприятии

В настоящее время для управления персоналом на предприятии используются различные формы и системы оплаты труда, которые представляют собой организационно-экономический механизм, сочетающий в себе затраты и результаты труда работника, а также определенный уровень заработной платы.

В настоящее время в ООО «КалцРу» существует только две формы заработной платы: повременная и сдельная.

Повременно-премиальная система оплаты труда в ООО «КалцРу» встречается наиболее часто. Наряду с постоянной (гарантированной) частью, заработная плата включает систему премировочных коэффициентов, не регламентирующихся трудовым кодексом [1] и определяемых каждым предприятием самостоятельно. Коэффициенты премирования могут начисляться за достижение определённых результатов, выполнение заданий, имеющих качественную оценку, а также за вариативность их исполнения.

Сдельная форма оплаты труда применяется в случаях, где труд может быть нормирован, подлежит количественной и качественной оценке. При этом установлены нормы труда по различным категориям и разрядам работников. В ООО «КалцРу» выделяют следующие системы сдельной формы оплаты труда: простую индивидуальную сдельную, сдельно-премиальную, коллективно-сдельную, сдельно-прогрессивную, косвенно-сдельную.

Простая индивидуальная сдельная заработная плата рассчитывается как произведение фактического объема выполнения работ (оказания услуг) конкретного вида работником конкретного разряда на расценку определённого вида работ (услуг, товаров) для конкретного работника.

Сдельно-премиальная система основана на сдельных расценках, как и простая сдельная, однако имеет возможность выплаты премий. Она состоит из основной части заработной платы (гарантированной трудовым договором) и премировочного коэффициента, который может отниматься за нарушения.

При применении в ООО «КалцРу» коллективно-сдельной системы оплаты труда совершенно неважен разряд и квалификация отдельных работников, а расценка является договорной. При этом внутри коллектива устанавливаются коэффициенты трудового участия, которые показывают вклад конкретного работника в общий результат труда, а также долю вознаграждения за труд.

Следует отметить, что повременная система оплаты труда преобладает за рубежом, тогда как в России зачастую используется сдельная форма оплаты труда. Однако именно повременная форма оплаты труда позволяет заинтересовать работника ООО «КалцРу» в повышении результатов его трудовой деятельности, стимулировать рост его квалификации, не позволяет простаивать оборудованию и технике, а также способствует более эффективному использованию такого важнейшего человеческого ресурса как время.

Таблица 3 – Динамика заработной платы работников ООО «КалцРу»

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение (+,-) в 2022 г по сравнению с		Темп роста, % в 2022 г по сравнению с	
				2020 г	2021 г	2020 г	2021 г
Руководители	98438	128439	143539	45101	15100	145,82	111,76
Специалисты	45207	49650	52311	7104	2661	115,71	105,36
Основные рабочие	33056	38047	44056	11000	6009	133,28	115,79
Вспомогательные рабочие	25945	27009	31852	5907	4843	122,77	117,93

На основании таблицы 3 мы можем сделать вывод, что на протяжении всего исследуемого периода наблюдается увеличение заработной платы работников всех уровней. Наибольший прирост наблюдается в категории зарплаты «руководители» - на 45,82% в 2022 году по сравнению с 2020 годом и на 11,76% в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Наименьший прирост отмечается в категории зарплаты «специалисты», который составил в 2022 по сравнению с 2020 годом 15,71%, а по сравнению с 2020 годом – 5,36%.

Справедливым будет факт определения элементов, оказывающих колоссальное влияние на развитие системы управления персоналом на предприятии:

- потенциал лица, который осуществляет управление трудовыми ресурсами;
- средства реализации системы заработной платы и мотивации;
- культура реализуемой деятельности организации.

Эффективность системы заработной платы выступает базовой составной частью системы управления персоналом на предприятии, потому теоретиками и практикам и отмечается ее основное значение как элемента, оказывающего прямое воздействие на процессы совершенствования той или иной системы в организации.

Целесообразность включения в общую систему деятельности организации исследования и совершенствования системы управления персоналом определяется путем проведения оценки полученного результата и затрат, которые были понесены организацией в процессе реализации целей.

Можно отметить, что формы и системы оплаты труда являются важнейшими составными частями всей системы управления персоналом в ООО «КалцРу».

Насколько эффективна организация труда в организации, оценим по количеству отработанных часов одним работником за анализируемый период времени и степени использования фонда рабочего времени.

Отразим полученные данные в таблице 4.

Таблица 4 – Эффективность использования персонала в ООО «КалцРу»

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.	2022 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Среднегодовая численность работников	489	514	528	25	14	105,112	102,724
Отработано за год одним работником:							
Дней	250	250	269	0	19	100	107,6
Часов	1750	1750	1805,2	0	55,2	100	103,154
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7	7	6,7	0	-0,3	100	95,7143

Фонд рабочего времени, человеко-дней	122250	128500	142032	6250	13532	105,112	110,531
Фонд рабочего времени, человеко-часов	855750	899500	994224	43750	94724	105,112	110,531

Анализируя данные таблицы 4, можно отметить, что в 2021 году наметилась тенденция увеличения числа фактически отработанных дней одним рабочим. Данный показатель вырос в 2021 году по сравнению с 2019 годом на 19 дней. Это вызвано уменьшением средней продолжительности рабочего дня с 7 до 6,7 часов в 2021 году по сравнению с 2020 годом, но увеличением количества рабочих дней.

Рост объемов продаж даётся непросто, несмотря на высокую, превышающую плановую, интенсивность труда, образуется сверхурочно отработанное время. Если оценить это в отработанных сверх нормы рабочих днях, то получится, что каждый рабочий в 2021 году отработал лишних 19 дней. То есть сотрудники работали практически без выходных, что требует принятия срочных мер.

Отклонение фактической длительности рабочего дня от планового в 2022 году составило 6,7 часа, что уже на 0,3 часа меньше длительности по плану. Однако, за счет увеличения штата сотрудников, происходило постоянное увеличение фонда рабочего времени в человеко-часах и человеко-днях. В 2021 году по сравнению с 2020 годом фонд рабочего времени в человеко-часах и человеко-днях увеличился на 43750 чел.-ч. и 6250 чел.-д., а в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 94724 чел.-ч. и 13532 чел.-д.

При выплате премий работникам ООО «КалцРу» различных категорий не учитывается их личный вклад в общий результат деятельности организации, поэтому многие категории работников практически не заинтересованы в повышении производительности труда. Поэтому в

дальнейшем на предприятии следует ввести коэффициент трудового участия (КТУ), который представляет собой обобщающую количественную оценку личного трудового вклада каждого работника в конечные результаты труда всех работников. Таким образом, при использовании КТУ можно будет учитывать квалификацию работника, производительность труда, качество выполнения работы, соблюдение трудовой дисциплины.

На предприятии была проведена оценка трудовой заинтересованности работников, которая является способом воздействия на работников для его побуждения к эффективной трудовой деятельности с помощью внешних и внутренних факторов. Как экономическая категория, мотивация характеризует социально-трудовые отношения по поводу сознательного включения работников в производственный процесс.

На предприятии было проведено исследование на тему: «Системы и методы мотивации». Результаты анкетирования представлены в таблице 5. Они показали, что самое большое значение среди форм мотивации имеет оклад (по пятибалльной шкале 4,25 балла). И только потом идут различного рода премии, медицинское страхование и т.д.

Таблица 5 – Пятибалльная оценка факторов мотивации по исследованным данным у работников предприятия

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Оклад	4,25
Премии по итогам работы отдела, фирмы	3,53
Кредиты	3,53
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Медицинское страхование	3,48
Оплата временной нетрудоспособности	3,02
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильные телефоны	2,09

Среди наиболее важных форм мотивации также выделяют: хороший духовно-моральный климат в коллективе, возможности карьерного роста, благоприятные условия труда и др.

Процесс развития системы мотивации персонала нужно реализовывать с установлением конкретной цели и стратегии. В системе мотивации персонала в ООО «КалцРу» были разработаны и приняты решения о внедрении следующих мероприятий:

- применение актуальных инновационных технологий;
- актуальные методы управления персоналом;
- автоматизация труда;
- компьютеризация;
- модернизация отбора персонала.

Компания принимает «правила игры», которые распространяются на всех без исключения. Это относится к универсальности принятых форм, их идентичности, способности объединять и исследовать информацию независимо от ее принадлежности.

Подразделения объединяют свои отчетные документы в большую комбинированную систему, чтобы отразить глобальные цели компании в различных небольших целях.

Порядок развития процесса функционирования системы мотивации персонала одинаков для всех подразделений компании и определяется в виде нормативных документов. ООО «КалцРу» должно стремиться создавать такие системы, которые не могут быть реализованы иначе. Это гарантирует, что все злоупотребления или нарушения будут исключены.

Поскольку предприятие является единым целым, общая деятельность, которая относится к предприятию в целом и не распределяется на конкретное подразделение, делится поровну и пропорционально на все структурные подразделения.

Все департаменты также имеют право контролировать процесс функционирования системы мотивации персонала и обязаны участвовать в корректировке и дополнении принятых значений.

Эффективная система работы, которая распространяется на все подразделения ООО «КалцРу», предполагает одинаковый уровень участия в

плановой, контрольной, бухгалтерской и аналитической работе. В результате компания, представленная в виде ряда взаимосвязанных подразделений, проводит разнообразный и вариативный анализ своей прошлой, настоящей и будущей трудовой деятельности.

Если ориентироваться на будущее, поскольку с прошлым и настоящим все гораздо проще, то именно развитие системы мотивации персонала вынуждает организации использовать весь арсенал информационных инструментов. В то же время наличие моделирования системы мотивации персонала дает компании конкурентное преимущество.

Своевременное выявление, проведение анализа и оценка рисков в совокупности с оценкой внедрённых мер по мотивации персонала и принятых на их основе управленческих решений, играют важную роль в достижении эффективности трудовой деятельности.

Реализация системного, всестороннего и инициативного подхода к обнаружению и управлению рисками в области мотивации труда является одной из ключевых задач деятельности организации, как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе.

ООО «КалцРу» использует различные методы и виды воздействия на функционирование системы мотивации персонала для развития организации. Ежегодно организация проводит повторную оценку всех рисков для обеспечения учёта всех изменений, которые были вызваны этими рисками, а также определение на основе полученных результатов мер по управлению ими.

В рамках устойчивого развития, ООО «КалцРу» уделяет особое внимание построению взаимовыгодных и доверительных отношений с сотрудниками организации. Во всех своих бизнес процессах организация стремится к улучшению отношений, а также учёта интересов персонала. Также большое внимание организация уделяет соблюдению законодательства, обязательств и отраслевых требований, действующих на территории государства.

Для того, чтобы взаимодействия с трудовым коллективом охватывали все стороны и образовался многосторонний обмен информацией и обратной связи, ООО «КалцРу» использует различные каналы коммуникации. Для того чтобы двигаться к устойчивому развитию организация совершенствует политику своей деятельности, систему развития процесса функционирования системы управления, а также заботиться о взаимоотношениях со своими сотрудниками.

### 3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом

#### 3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом в ООО «КалцРу»

При расчёте заработной платы работников ООО «КалцРу» не учитывается личный вклад каждого работника в осуществление деятельности компании. Поэтому невозможно определить индивидуальное участие работника в достигнутом общем результате деятельности организации. Учитывая такой подход многие работники не заинтересованы в увеличении уровня производительности труда. Именно поэтому мы предлагаем внедрить в организацию систему оплаты труда с использованием балльных оценок трудового вклада с использованием коэффициента трудового участия, сущность которого состоит в обобщении количественной оценки личного трудового вклада каждого работника в итоговый результат деятельности организации.

Таким образом, применение данной системы использования КТУ позволит учитывать индивидуальный вклад работника, определить уровень производительности труда, качество выполняемой работы и повысить трудовую дисциплину.

При всех своих достоинствах имеющаяся система заработной платы имеет свои недостатки и не обязательно должна обладать определенной сложностью, если особенности системы заработной платы с коэффициентом трудового участия организации учитываются при реализации решений:

1. Сложность осведомленности сотрудников о системе заработной платы и время, необходимое сотрудникам для ознакомления с системой. Когда система заработной платы внедряется компанией с самого начала, это вызывает стресс у сотрудников, но до внедрения существует традиционный рабочий процесс, который может вызвать определенные трудности у

сотрудников, которые не любят меняться. То есть, при смене «консерватизма» и нелюбви к переменам часть персонала медленно учится.

Эту проблему можно компенсировать, настроив переход на эффективную систему заработной платы с коэффициентом трудового участия. Например, внедрение системы заработной платы с коэффициентом трудового участия происходит по частям, а не сразу.

На этом этапе среди сотрудников необходимо, чтобы система заработной платы с коэффициентом трудового участия была более понятной, чем другие. Специалисты отдела кадров могут помочь другим сотрудникам приобрести понять данную систему.

2. Затраты на внедрение и техническое обслуживание системы заработной платы с коэффициентом трудового участия. Как ни странно, перед использованием системы заработной платы с коэффициентом трудового участия организация потратила определенную сумму на внедрение. Услуги внедрения системы заработной платы с коэффициентом трудового участия чаще всего включаются в первоначальные затраты, но встречаются и в других местах.

3. Пробелы в информационной безопасности. Опытные хакеры могут удаленно взламывать базы данных организации. Поэтому следует выбирать надежного производителя, который может предложить высокий уровень защиты системы.

4. Объективная сложность внедрения системы заработной платы с коэффициентом трудового участия. Перед внедрением системы заработной платы с коэффициентом трудового участия необходимо проанализировать рабочий процесс организации, что зачастую является утомительной и сложной задачей. Необходимо четко определить, применяется ли система заработной платы полностью или частично. Полное внедрение системы заработной платы с коэффициентом трудового участия невозможно в силу структурных особенностей организации. Компоненты системы заработной платы с

коэффициентом трудового участия должны соответствовать статусу организации.

5. Введение в действие системы заработной платы с коэффициентом трудового участия. Однако из-за общих организационных и технических проблем, которые могут быть решены при такой сложности, необходимо ограничение доступа к системе заработной платы с коэффициентом трудового участия. Благодаря ограничению можно придать правовой статус результатам действия системы заработной платы. Однако эта технология еще не завершена, поэтому юридически значимые документы должны создаваться и храниться на бумажном носителе одновременно.

6. Миграция результатов функционирования системы заработной платы с коэффициентом трудового участия. Обеспечивает надежность, целостность и удобство использования разработок при сохранении целостности информационной системы. Электронные архивы существующих документов должны быть оцифрованы. Также необходимо добиться от сотрудников единого порядка хранения документов, это поможет существенно упростить дальнейшую миграцию результатов функционирования системы.

Несмотря на сложность задач системы заработной платы, она, при грамотном подходе, весьма условна и легко внедряема. Система заработной платы используется все более точно, потому что она не только непосредственно экономит ресурсы, но и улучшает качество всей организации. В коммерческих организациях это необходимый элемент выживания.

Применение системы балльных оценок труда позволит рассчитать сумму премии, которая определяется путем произведения процентной ставки, определяемой положением о заработной плате, на коэффициент трудового участия работника и ежемесячной заработной платы.

Необходимым условием внедрения системы балльной оценки труда, с применением коэффициента трудового участия, является её включение в положение о заработной плате.

Единый подход к определению заработной платы всех работников позволяет создать честное распределение фонда заработной платы, исходя из отработанного времени, качества выполненной работы и её результата. Индивидуальная выработка выступает показателем, отражающим заинтересованность сотрудника в своей работе и достижении поставленного результата.

Однако, необходимо провести градацию оценки деятельности руководителей организации и руководителей подразделений, так как им присущ высокий уровень ответственности.

Таким образом, применение коэффициента трудового участия для определения трудового вклада работников и распределения фонда заработной платы увеличивает зависимость выполняемых трудовых обязанностей от полученного результата.

Рассмотрим методику расчёта коэффициента трудового участия. Коэффициент применяется для определения заработной платы, премий, вознаграждений и различных поощрений по итогу выполненной работы и полученного результата.

Тариф заработной платы распределяется между работниками в соответствии с часовыми тарифными ставками и отработанным временем, независимо от коэффициента трудового участия, который определен для конкретной категории работников.

Стоит сказать, что коэффициент трудового участия не определяет размер доплат за работу во вредных и тяжелых условиях труда, переработку и осуществление деятельности в ночное время, а также надбавки за выслугу лет и уровень квалификации.

Базовым КТУ являются единицы, представляющие собой среднюю оценку труда и устанавливается для тех работников, которые в отчетном месяце выполнили установленный объем работы, соблюдали определённые трудовые нормы, трудовую дисциплину и должностные обязанности. Базовый

КТУ может как повышаться, так и понижаться, с учётом индивидуального вклада работника в достижение общего результата.

Перечень разработанных показателей, положительно и отрицательно влияющих на КТУ работников, представлен на рисунках 1 и 2.

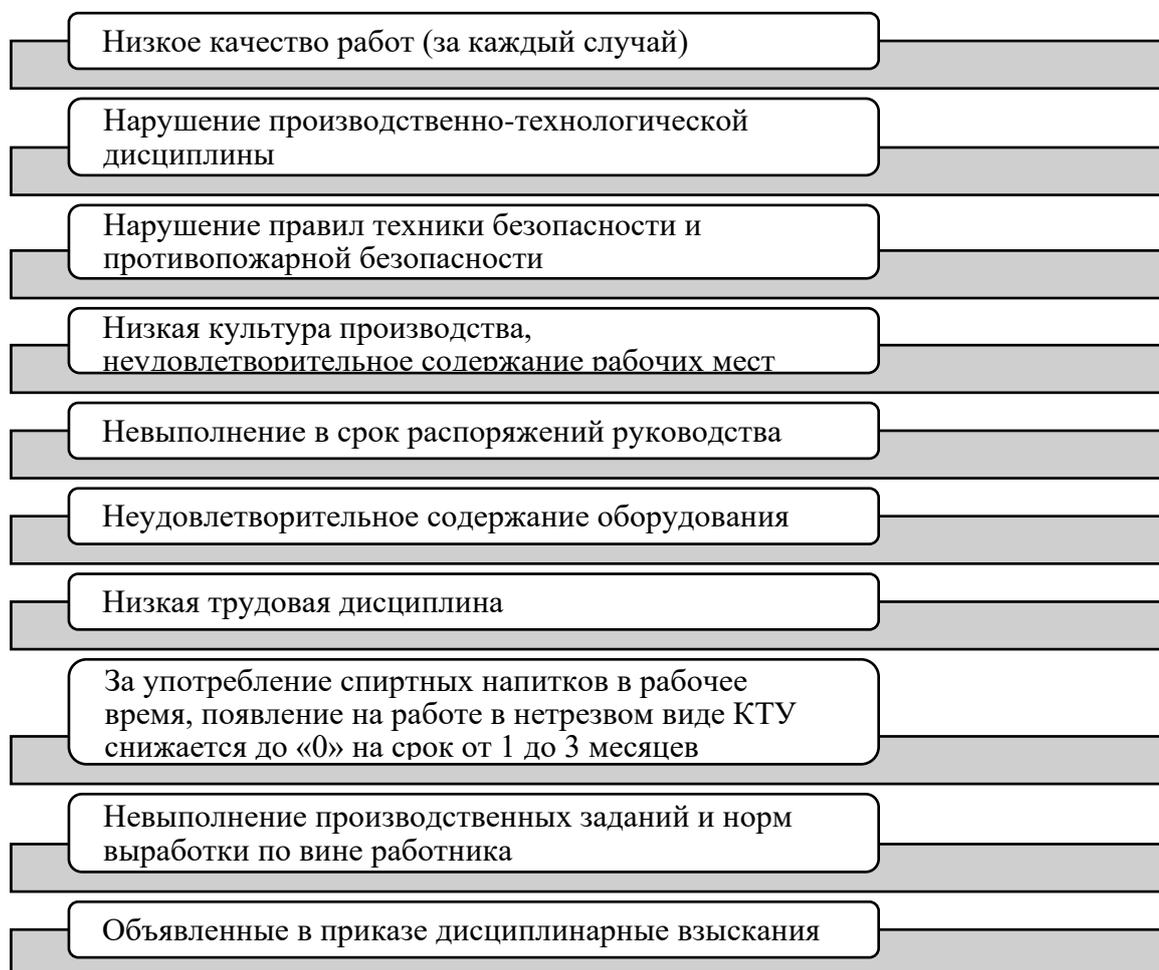


Рисунок 1 – Показатели, понижающие КТУ

Мероприятия, представленные в таблицы восемь, отражают действия, которые отрицательно влияют на уровень трудовой дисциплины, нарушают технику безопасности труда, число неявок по болезням и в связи с травматизмом. Поэтому одновременно с ними применяются показатели, которые повышают коэффициент трудового участия работника (рисунок 2).

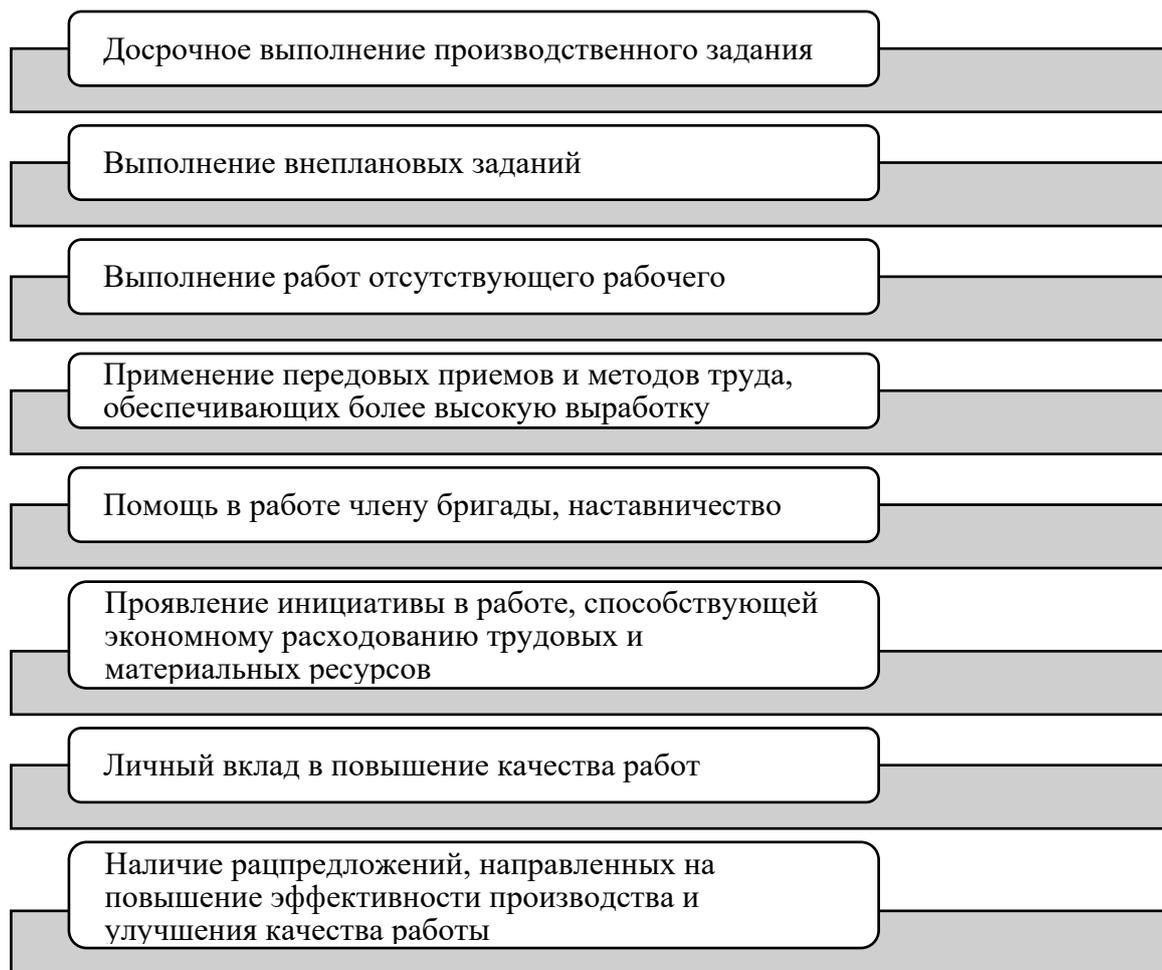


Рисунок 2 – Показатели, повышающие КТУ

Приведённые на рисунке 2 показатели способствуют увеличению заинтересованности работников в соблюдении трудовой дисциплины, сокращению прогулов и неявок, стимулируют проявление инициативы от сотрудников, улучшают заинтересованность в получении материального вознаграждения.

Понижающие и повышающие коэффициенты созданы для достижения баланса действий сотрудников, сокращения текучести кадров, увеличения заинтересованности в достижении положительного результата, как своей индивидуальной деятельности, так и деятельности всей организации в целом. Если сотрудник имеет нулевое значение коэффициента трудового участия, то организация принимает решение о лишении премии данного работника.

При применении коэффициента трудового участия минимальный размер оплаты труда должен быть установлен не ниже тарифной ставки специалиста, оклада руководителя за отработанное время.

Таким образом, разработанная система балльной оценки трудового участия повысит уровень заинтересованности работника в соблюдении всех правил организация трудовой деятельности, получение премии, а также личную заинтересованность в увеличении производительности труда и достижении итоговых результатов деятельности организации, а также сократит количество прецедентов, дестабилизирующих систему организации труда.

### 3.2 Оценка предлагаемых рекомендаций

В рамках проводимой работы было проведено анкетирование сотрудников ООО «КалцРу» с целью определения:

Выявление уровня благоприятности рабочего климата посредством влияния переработок, стажа работы, а также удовлетворенностью идеей внедрения системы коэффициентов трудового участия.

Выявление уровня удовлетворённости трудом в целом по выборке под влиянием переработок или их отсутствием.

Стоит сказать, что большая часть штата сотрудников, работающих в организации, не находится в непосредственном контакте с клиентами.

В свободное от работы время, до начала рабочего дня и после его окончания, в отделении проводятся обучающие и мотивирующие мероприятия.

В процессе исследования было проведено анкетирование сотрудников филиала ООО «КалцРу». После чего все анкеты были обработаны, и сделаны соответствующие выводы.

Итоговый состав выборки – 30 человек. Преобладающий возраст респондентов – от 18 до 35 лет, средний возраст – 31 год.

1.Руководители и главные специалисты:

- Руководитель (стаж работы в организации 4 года, возраст до 36 лет)
- Главные специалисты (стаж работы от 3 лет, возраст до 33 лет)

2. Ведущие менеджеры и специалисты по обслуживанию:

- Ведущие менеджеры (стаж работы от 3 лет, возраст до 32 лет)
- Рабочие (стаж работы от 1 года, возраст до 30 лет).

Согласно данным, полученным в ходе анкетирования, мы можем сделать вывод о том, что организация ввела достаточное большое количество контрольных систем профессиональной деятельности сотрудников. Внедрение модели клиентоориентированности заставляет сотрудников выполнять все запросы и просьбы клиентов, осуществлять постоянный поиск новых клиентов и не терять диалог с уже имеющимися. Клиентоориентированность отличается высокой энергозатратностью эмоциональных ресурсов на нескончаемые нужды клиента. Согласно данной модели сотрудник должен оказывать быстрые и правильные реагирования на проблемы клиента. Также важным условием является избежание ошибок в оказываемых услугах, иначе сотрудник может понести штраф.

Система оценки эффективности сотрудников и система бальных оценок трудового вклада также оказывают сильное влияние на психику человека. Если сотрудник не выполняет установленные нормативы, то руководство может принять решение о снижении либо лишении премии, понизить в должности и даже уволить сотрудника.

Централизация функций влечёт за собой стирание границ между должностными обязанностями работников, происходит сокращение штата сотрудников за счёт присваивания функций и обязанностей другим сотрудникам. Данная ситуация увеличивает нагрузку на персонал, порождает переработки в связи с увеличивающимся объемом работ, приводит к эмоциональному истощению и эмоциональному выгоранию.

Территориальная ротация руководителей может нести негативное влияние на трудовой коллектив так как предполагает назначение на руководящую должность специалиста не из числа устоявшегося рабочего коллектива, а с другого филиала. Таким образом могут возникать конфликтные ситуации в отношении руководитель и сотрудник, которые увеличивают стресс работников.

Внедрение системы жёстких стандартов деятельности работника приводит к панике сотрудника, чрезмерному старанию границ в выполнении профессиональной деятельности, ухудшению физического и психологического состояния работника, переработкам сверх установленных норм, повышению конкуренции между сотрудниками, конфликтам между сотрудниками, а также между сотрудником и руководителем. Высокие стандарты деятельности приводят к массовому увольнению сотрудников и перекладыванию их обязанностей на оставшийся коллектив, что увеличивает риск возникновения эмоционального выгорания.

Таким образом мы можем сказать, что проводимые организацией реформы в отношении работников являются побудителем нарушения эмоционального климата в силу их резконегативного воздействия на психику работников.

Также стоит сказать, что неблагоприятный трудовой климат может оказать негативное влияние на их ближние окружение. Проявление разобщенности сотрудников ООО «КалцРу» отражается не только на их личности, но и на клиентах, что может привести к потере репутации организации.

Важной предпосылкой успешного и эффективного использования человеческих ресурсов является организационная политика организации за своих сотрудников.

Подбор, расстановка и управление персоналом требует умения своевременно учитывать организаторские способности человека. Наряду с выполнением общих работ по оформлению документов кадровые службы

должны изучать источники пополнения кадров и улучшению подбора качественного состава персонала. Особенностью штатного расписания является то, что сотрудники занимаются специальностями в соответствии со своей квалификацией. Это важнейшая предпосылка повышения производительности труда.

Использование специальных методов подбора и расстановки кадров привела к высоким результатам и повышению качества руководителей и специалистов. По этой причине ООО «КалцРу» постоянно совершенствует систему работы по кадрам с целью поиска разумной формы взаимоотношений с руководителем филиала и т. д. В целях оптимизации процесса подбора и приема персонала в компании предлагается ввести должность, которая отвечает за анализ сотрудников при подборе персонала, причем в виде отдела управления персоналом, возглавляемого начальником отдела в качестве менеджера по персоналу.

Чтобы мероприятия по отбору персонала в организацию закрепить документально, необходимо разработать Положение о порядке подбора и отбора персонала.

Эти изменения обеспечивают наиболее эффективную реализацию процесса найма, поэтому каждый сотрудник нанимается в соответствии с его опытом и квалификацией.

При оценке эффективности использования рабочей силы особое внимание следует уделить выявлению и мобилизации резервов для повышения эффективности работы ООО «КалцРу». Важным резервом для повышения производительности труда является экономия рабочего времени. Различные перерывы в работе по субъективным причинам могут характеризовать низкое качество работы. Чтобы повысить производительность, нужно уменьшить эти проблемы работы.

Эффективная мотивация сотрудников - одна из самых насущных проблем для менеджеров. В конце концов, только заинтересованные сотрудники могут извлечь выгоду из организации. Время работы

экономических рычагов влияния проявляется в стимуле, реализации стимулов и санкций сотрудников, определяющих материальный и моральный характер действий, придает им важную роль. К ним относятся выплата премий исходя из результатов работы, почетные грамоты, введение в почетный совет и т.д. Однако может быть, что эффективность этих мер замедляется с течением времени и обнаруживаются новые формы стимулов. Необходимо также противостоять нарушениям трудовой дисциплины, а также различным стимулам для добросовестного труда.

Для более широкого использования эффективности и рабочего времени система должна оценивать участие в работе с материальными стимулами для формирования заработной платы, улучшения условий труда социально-экономического характера меры и создания безопасной системы труда.

Финансовые стимулы могут привести к ослаблению интереса сотрудников к вопросам безопасности труда.

В ООО «КалцРу» велик процент неявки сотрудников по болезни. Организация имеет человеческие резервы, в дополнение к экономическому потенциалу, чтобы уменьшить значительный экономический ущерб и негативно повлиять на производственный процесс. Поэтому был принят ряд мер, способствующий снижению заболеваемости сотрудников. Основными целями этого мероприятия являлись:

- Формирование принципов, обеспечивающих и способствующих созданию работодателями здоровых и безопасных условий труда;
- Снижение уровня профессиональных травм, заболеваний, улучшение условий труда, безопасности и гигиены труда;
- Совершенствование организации обучения в области охраны труда.

Мерами социального эффекта реализации программы стали сокращение несчастных случаев в ходе осуществления трудовой деятельности, увеличение общих показателей деятельности и повышение безопасности на рабочем месте. Экономический эффект от реализации программы увеличивается за счет сокращения затрат, связанных с нарушениями производства,

заболеваемости, повышением производительности, сокращением рабочего времени и т.д.

Для обеспечения наиболее безопасных условий труда и уменьшения числа нарушений были приняты следующие меры: улучшение контроля за выполнением правил безопасности при обучении охране труда и безопасности работников; устранение дефектов конструкции оборудования, которые могут привести к ухудшению условий труда.

Поэтому после реализации разработанного пакета мер мы можем говорить о снижении уровня прогулов и обычной социальной ответственности организации.

Применение КТУ и реализация мер, направленных на снижение прогулов, позволит увеличить производительность труда в среднем на 15%.

Следует отметить, что одним из факторов, способствующих росту производительности труда является стабильность и постоянство кадров, поэтому принятые мероприятия по сокращению текучести кадров на ООО «КалцРу» являются важным элементом работы с персоналом. При работе с людьми, которые уходят, необходимо знать основную причину увольнения. В ситуации кадрового рынка увольнения могут производиться по собственному желанию и по инициативе администрации. Совершенно правильно предположить, что люди, которые увольняются по своему усмотрению, не видят условий труда, оплаты труда, перспектив и т.д. Помимо финансовых потерь, добровольные увольнения также опасны для компаний, например, плохая репутация компании на рынке труда. Под руководством администрации причины увольнения-профессиональная некомпетентность, дисциплинарные меры и т.д. Высокая текучесть кадров может быть объяснена особенностями производственной и хозяйственной деятельности или провалом кадровой политики.

## Заключение

В современных условиях производственный потенциал организации во многом зависит от деятельности людей. Важную роль играют не только их знания, навыки, опыт, но и уровень квалификации и компетентности в той или иной области. Поэтому именно трудовые ресурсы являются важнейшим ресурсом как отдельного предприятия, так и всего общества в целом.

Главная цель управления персоналом заключается в эффективной работе организации и развитии членов ее команды. Проводя системно-плановую организацию, а также обеспечивая условия для наиболее результативного продвижения и применения трудовых ресурсов, компания может достигнуть увеличения производительности сотрудников и индивидуального развития каждого члена команды.

Мотивация и стимулирование персонала являются важнейшими задачами администрации предприятия. Организации, в которых начальство успешно справляется с данными задачами, обычно занимают ведущие позиции в своей сфере деятельности, так как работа сотрудников не будет результативной, пока не разработана эффективная система управления персоналом для достижения конкретных целей.

Объектом исследования выступило Общество с ограниченной ответственностью «КалцРу», которое является коммерческой организацией, учрежденной в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 14 января 1998 года. Основной вид деятельности – «Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах».

При выплате премий работникам ООО «КалцРу» различных категорий не учитывается их личный вклад в общий результат деятельности организации, поэтому многие категории работников практически не заинтересованы в повышении производительности труда. Поэтому в дальнейшем на предприятии следует ввести коэффициент трудового участия

(КТУ), который представляет собой обобщающую количественную оценку личного трудового вклада каждого работника в конечные результаты труда всех работников. Система кадрового управления имеет важное значение для решения задач, связанных с управлением персоналом в организации. КТУ позволяет учитывать не только квалификацию и производительность работника, но и качество выполнения работы, а также соблюдение трудовой дисциплины.

С целью обеспечения эффективного взаимодействия с трудовым коллективом, необходимо использовать различные каналы коммуникации. Для этого ООО «КалцРу» придерживается многостороннего обмена информацией.

Организация стремится двигаться к устойчивому развитию, что требует постоянного совершенствования политики деятельности, развития системы управления и функционирования процессов. Одновременно, уделяется внимание взаимоотношениям со сотрудниками, так как удовлетворенность персонала влияет на эффективность деятельности всей организации.

Разработанная система балльной оценки трудового участия повысит уровень заинтересованности работника в соблюдении всех правил организации трудовой деятельности, получение премии, а также личную заинтересованность в увеличении производительности труда и достижении итоговых результатов деятельности организации, а также сократит количество прецедентов, дестабилизирующих систему организации труда.

Мерами социального эффекта реализации программы стали сокращение несчастных случаев в ходе осуществления трудовой деятельности, увеличение общих показателей деятельности и повышение безопасности на рабочем месте. Экономический эффект от реализации программы увеличивается за счет сокращения затрат, связанных с нарушениями производства, заболеваемости, повышением производительности, сокращением рабочего времени и т.д.

Для обеспечения наиболее безопасных условий труда и уменьшения числа нарушений были приняты следующие меры: улучшение контроля за выполнением правил безопасности при обучении охране труда и безопасности работников; устранение дефектов конструкции оборудования, которые могут привести к ухудшению условий труда.

Применение КТУ и реализация мер, направленных на снижение прогулов, позволит увеличить производительность труда в среднем на 15%.

Следует отметить, что одним из факторов, способствующих росту производительности труда является стабильность и постоянство кадров, поэтому принятые мероприятия по сокращению текучести кадров на ООО «КалцРу» являются важным элементом работы с персоналом. Помимо финансовых потерь, добровольные увольнения также опасны для компаний, например, плохая репутация компании на рынке труда. Под руководством администрации причины увольнения-профессиональная некомпетентность, дисциплинарные меры и т.д. Высокая текучесть кадров может быть объяснена особенностями производственной и хозяйственной деятельности или провалом кадровой политики.

## Список использованных источников

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) – URL: <http://www.consultant.ru/online/>
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 31 июля 1998 года № 146-ФЗ [Электрон. ресурс] // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/online/>
3. Арасланова, О. Г. Система управления трудовыми ресурсами региона // Научный потенциал. — 2019. — № 3. — С. 12–15.
4. Асалиев А. М. Экономика труда: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 171 с.
5. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник 4-е издание. — М.: ЮНИТИ, 2018. – 365с.
6. Байчерова А.Р. Экономика труда [Электронный ресурс]: Курс лекций / А.Р. Байчерова. – Ставрополь: АГРУС, 2019. –177 с.
7. Беляцкий Н. П. Управление персоналом. Текст : учебник. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн. : Интерпрессервис, 2020. – 352 с.
8. Бухалков, М. И. Управление персоналом. Текст : учебник / М. И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2020. – 368 с.
9. Бычин В. Б. Регламентация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 188 с.
10. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 248 с.
11. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный ресурс : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : 2019. – 289 с.
12. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. Учебник. 7-е изд., доп. М.: Норма, 2019. — 448 с.
13. Евдокимов В. В. Управление персоналом. Текст : учебник. / В. В. Евдокимов. – Урюпинск : УФ ГОУВПО ВолГУ, 2019. – 279 с.
14. Евсеева Д.А. Проблемы оплаты труда в современной России / В сборнике: Молодёжь Сибири — науке России Материалы международной научно-практической конференции. — 2019. — С. 93-95.

15. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов/А.П. Егоршин. -3-е изд., перераб. и доп. -М.: ИНФРА-М, 2018. — 378 с.
16. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. Текст : учебник. /А. Я. Кибанов. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : Академия, 2019.– 304 с.
17. Кобызева У.В. Управление эффективностью труда персонала // Инновации. Наука. Образование. — 2021. — № 26. — С. 159-165.
18. Кокин, Ю. П. Экономика труда: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. М., Магистр, 2019. — 686 с.
19. Колесникова, С. В. Эффективность использования трудовых ресурсов в организации // Вопросы экономики и управления. — 2019. — №5. — С. 153-154.
20. Кузнецов С.А. Анализ уровня заработной платы -важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности//Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. — 2019. — №4. — С. 13-18.
21. Латыпова Д.Р. Поощрение и стимулирование как методы эффективного управления персоналом // Форум молодых ученых. — 2021. — № 1 (53). — С. 172-175.
22. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
23. Пасечникова Л.В. Процессный подход к управлению персоналом : монография / Л.В. Пасечникова И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2020. – 161 с.
24. Потемкин В. К. Управление персоналом. Текст : учебник. / В. К. Потемкин. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2019. – 340 с.
25. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
26. Свергун О. Л. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. Текст : учеб. пособие / О. Л. Свергун, Ю. Пасс. – СПб. : Питер, 2019. – 320 с.

27. Семенова В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.

28. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

29. Чуваткин П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

30. Чуланова О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

31. Югов Е.А. Современные проблемы оплаты труда и основные пути их решения/Е.А. Югов//Вестник Воронежского государственного аграрного университета. — 2019. — № 3-4. — С. 63-72.

## Приложение 1. Бухгалтерская отчетность ООО «КалцРу»

Финансовая (бухгалтерская) отчетность по данным ФНС и Росстата:					
Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.111 0	<a href="#">Нематериальные активы</a>	тыс .	0	0	0
Ф1.112 0	<a href="#">Результаты исследований и разработок</a>	тыс .	0	0	0
Ф1.113 0	<a href="#">Нематериальные поисковые активы</a>	тыс .	0	0	0
Ф1.114 0	<a href="#">Материальные поисковые активы</a>	тыс .	0	0	0
Ф1.115 0	<a href="#">Основные средства</a>	тыс .	7496750	1009080	990901
Ф1.116 0	<a href="#">Доходные вложения в материальные ценности</a>	тыс .	15244	22745	14650
Ф1.117 0	<a href="#">Финансовые вложения</a>	тыс .	0	0	0
Ф1.118 0	<a href="#">Отложенные налоговые активы</a>	тыс .	377733	263686	167839
Ф1.119 0	<a href="#">Прочие внеоборотные активы</a>	тыс .	639092	614177	567146
Ф1.110 0	<b><a href="#">Итого по разделу I - Внеоборотные активы</a></b>	тыс .	8528820	1909680	1740540
Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.121 0	<a href="#">Запасы</a>	тыс .	3111760	1810450	1531840
Ф1.122 0	<a href="#">Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям</a>	тыс .	0	0	0
Ф1.123 0	<a href="#">Дебиторская задолженность</a>	тыс .	5749940	4739500	3475090
Ф1.124 0	<a href="#">Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)</a>	тыс .	0	0	0
Ф1.125 0	<a href="#">Денежные средства и денежные эквиваленты</a>	тыс .	425484	763566	520212
Ф1.126 0	<a href="#">Прочие оборотные активы</a>	тыс .	63983	90212	61413
Ф1.120 0	<b><a href="#">Итого по разделу II - Оборотные активы</a></b>	тыс .	9351160	7403730	5588550
Ф1.160 0	<b><a href="#">БАЛАНС (актив)</a></b>	тыс .	1788000 0	9313410	7329090

Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.131 0	<u>Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)</u>	тыс .	200000	200000	200000
Ф1.132 0	<u>Собственные акции, выкупленные у акционеров</u>	тыс .	0	0	0
Ф1.134 0	<u>Переоценка внеоборотных активов</u>	тыс .	0	0	0
Ф1.135 0	<u>Добавочный капитал (без переоценки)</u>	тыс .	0	0	0
Ф1.136 0	<u>Резервный капитал</u>	тыс .	0	0	0
Ф1.137 0	<u>Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)</u>	тыс .	1554980	1145710	476052
Ф1.130 0	<b><u>Итого по разделу III - Капитал и резервы</u></b>	тыс .	1754980	1345710	676052
Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.141 0	<u>Заемные средства</u>	тыс .	0	0	0
Ф1.142 0	<u>Отложенные налоговые обязательства</u>	тыс .	0	0	0
Ф1.143 0	<u>Оценочные обязательства</u>	тыс .	0	0	0
Ф1.145 0	<u>Прочие обязательства</u>	тыс .	4511620	314025	285400
Ф1.140 0	<b><u>Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства</u></b>	тыс .	4511620	314025	285400
Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф1.151 0	<u>Заемные средства</u>	тыс .	737446	1290000	1750000
Ф1.152 0	<u>Кредиторская задолженность</u>	тыс .	7961060	5946670	4192210
Ф1.153 0	<u>Доходы будущих периодов</u>	тыс .	13955	18385	18482
Ф1.154 0	<u>Оценочные обязательства</u>	тыс .	656504	398623	406939
Ф1.155 0	<u>Прочие обязательства</u>	тыс .	2244410	0	0
Ф1.150 0	<b><u>Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства</u></b>	тыс .	1161340 0	7653680	6367630
Ф1.170 0	<b><u>БАЛАНС (пассив)</u></b>	тыс .	1788000 0	9313410	7329090
Код	Показатель		2022	2021	2020

Ф2.211 0	<a href="#">Выручка</a>	тыс .	2653790 0	2301680 0	1698930 0
Ф2.212 0	<a href="#">Себестоимость продаж</a>	тыс .	1653420 0	1253960 0	9940730
Ф2.210 0	<a href="#">Валовая прибыль (убыток)</a>	тыс .	1000370 0	1047730 0	7048590
Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф2.221 0	<a href="#">Коммерческие расходы</a>	тыс .	6430000	5957640	4469310
Ф2.222 0	<a href="#">Управленческие расходы</a>	тыс .	834179	678978	685856
Ф2.220 0	<a href="#">Прибыль (убыток) от продаж</a>	тыс .	2739500	3840640	1893420
Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф2.231 0	<a href="#">Доходы от участия в других организациях</a>	тыс .	0	0	0
Ф2.232 0	<a href="#">Проценты к получению</a>	тыс .	50170	41568	37149
Ф2.233 0	<a href="#">Проценты к уплате</a>	тыс .	657059	58715	31142
Ф2.234 0	<a href="#">Прочие доходы</a>	тыс .	675100	386360	500143
Ф2.235 0	<a href="#">Прочие расходы</a>	тыс .	883666	532131	601532
Ф2.230 0	<a href="#">Прибыль (убыток) до налогообложения</a>	тыс .	1924040	3677720	1798040
Код	Показатель		2022	2021	2020
Ф2.241 0	<a href="#">Текущий налог на прибыль</a>	тыс .	-473007	-793812	-400025
Ф2.242 1	<a href="#">в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)</a>	тыс .	0	0	0
Ф2.243 0	<a href="#">Изменение отложенных налоговых обязательств</a>	тыс .	0	0	0
Ф2.245 0	<a href="#">Изменение отложенных налоговых активов</a>	тыс .	0	0	0
Ф2.246 0	<a href="#">Прочее</a>	тыс .	-100	-65	-60853
Ф2.240 0	<a href="#">Чистая прибыль (убыток)</a>	тыс .	1450940	2883850	1337160