



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

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Контроллинг персонала в деятельности организации

Исполнитель Петрова Светлана Михайловна

Руководитель доктор экономических наук, профессор

Глазов Михаил Михайлович

«К защите допускаю»

И. о. заведующего кафедрой

**кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна**

«25» июня 2024г.

**Санкт-Петербург
2024**

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты контроллинга персонала.....	6
1.1 Понятие, сущность, цели и задачи контроллинга персонала.....	6
1.2 Инструменты и методы контроллинга персонала.....	16
2 Анализ деятельности ООО «ЗЗИ».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЗЗИ».....	25
2.2 Анализ структуры персонала ООО «ЗЗИ».....	34
3 Рекомендации по внедрению элементов контроллинга персонала ООО «ЗЗИ».....	44
3.1 Разработка рекомендаций по внедрению элементов контроллинга персонала ООО «ЗЗИ».....	44
3.2 Эффективность рекомендаций по внедрению элементов контроллинга персонала ООО «ЗЗИ».....	52
Заключение.....	60
Список использованной литературы.....	66

Введение

В современной России влияние отечественной экономики на систему управления можно назвать одной из значимых проблем. Эта проблема приобретает особую актуальность на уровне предприятий, чье положение в условиях рыночной экономики испытывает значительные трансформации. Предприятия, являясь участниками рынка и, соответственно, имея экономическую самостоятельность, несут полную ответственность за свою деятельность и должны разработать эффективную систему управления, которая обеспечит им конкурентное преимущество и стабильность на рынке. В этом контексте особое внимание следует уделить управлению персоналом и контроллингу персонала.

Согласно современным управленческим теориям, если взять за 100% итоги деятельности предприятия, то на долю финансовых показателей приходится 10%, научно-технических достижений – 5%, а на эффективность труда персонала – 85%. Таким образом, человеческий фактор играет решающую роль [12].

В контексте рыночной экономики и неидеальной конкуренции роль руководителей претерпела значительные изменения. От них требуется выполнение ряда задач, включая обеспечение высокой производительности и контроль за качественным выполнением обязанностей сотрудниками.

Исследования в области контроллинга персонала были проведены такими иностранными и отечественными учеными, как Шеффер У., Вебер Ю., Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Фалько С.Г., Ланская Д.В. и другими. Однако количество теоретических работ по разработке методов контроллинга в сфере управления персоналом в российской теории и практике управления остается ограниченным, вопросы создания эффективной системы контроллинга персонала до сих пор не получили должного внимания и изучения в социально-экономических исследованиях.

Контроллинг персонала охватывает множество аспектов: от экономических до организационных, включая политические, социальные,

финансовые, философские, психологические и технические. Определяя суть и содержание контроллинга персонала, его можно описать как интегрированный процесс, в рамках которого квалифицированные специалисты создают и управляют организациями, устанавливая цели и разрабатывая методы для их достижения. Контроллинг персонала включает в себя реализацию определенных функций, которые позволяют руководителям создавать благоприятные условия для продуктивной работы сотрудников и достижения целей организации. Навык формулирования и реализации целей, который можно охарактеризовать как способность точно понимать необходимые действия, лежит в основе управления персоналом. Руководители, занимающиеся организацией и управлением трудом коллектива для выполнения задач компании, должны владеть этим умением. Таким образом, контроллинг персонала, как правило, связан с менеджментом и управленческим аппаратом. Организации – это сложные системы, подверженные влиянию множества различных факторов внешней и внутренней среды, управление такой сложной структурой требует высокого уровня профессионализма.

В наши дни основы контроллинга персонала строятся на следующих принципах:

- Внешняя среда организации постоянно динамично меняется;
- Каждый работник компании – это в первую очередь индивидуальность со своими разнообразными и иногда противоречивыми потребностями, и только потом — «инструмент» для получения прибыли;
- Управление – это одна из самых сложных областей человеческой деятельности, которой необходимо обучаться на протяжении всей жизни.

Практика показывает, что перечисленные принципы поддерживаются многими российскими руководителями, но не все из них знают, как применять их на практике – этим фактом обусловлена актуальность темы исследования.

Из всего вышеизложенного, можно определить цель данной выпускной квалификационной работы – рассмотрение контроллинга персонала в

организации с точки зрения методов и инструментов, позволяющих руководителям эффективно достигать поставленных перед организацией целей.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) установить понятие, сущность, цели и задачи контроллинга персонала;
- 2) определить инструменты и методы контроллинга персонала, приемлемые в современном бизнесе;
- 3) составить организационно-экономическую характеристику Общества с ограниченной ответственностью «Завод замочных изделий» (ООО «ЗЗИ»);
- 4) провести анализ структуры персонала ООО «ЗЗИ»;
- 5) разработать рекомендации по внедрению элементов контроллинга персонала ООО «ЗЗИ».
- 6) рассмотреть эффективность рекомендаций по внедрению элементов контроллинга персонала ООО «ЗЗИ».

Объект исследования: ООО «ЗЗИ». Предмет исследования: инструменты и методы контроллинга персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

1 Теоретические аспекты контроллинга персонала

1.1 Понятие, сущность, цели и задачи контроллинга персонала

В современном мире, в котором каждая компания стремится к оптимизации своих процессов и повышению конкурентоспособности, ключевую роль играет грамотное управление персоналом, что делает тему контроллинга персонала актуальной и важной для изучения. Важно подчеркнуть, что на многих предприятиях в нашей стране не существует надлежащей системы, которая бы регулировала не только производственные процессы, но и управление персоналом. Эффективность стратегии управления персоналом зависит не только от качественного планирования, но и от тщательно организованного контрольного механизма, который позволяет оперативно адаптироваться к изменениям внутри и вне организации. Проблема часто заключается в том, что у руководства нет своевременной и полной информации о текущем и будущем состоянии компании. Несмотря на то, что контроллинг привлекает внимание многих исследователей в области экономики, как в нашей стране, так и за рубежом, его концепция и принципы все еще требуют более глубокого изучения и систематизации. К сожалению, многие предприятия сталкиваются с отсутствием четко определенной концепции контроллинга, что затрудняет его внедрение в их экономическую деятельность.

Основной интерес к контроллингу вызван стремлением увеличить эффективность работы компании за счет использования внутренних ресурсов. По мере того, как компания переходит от фазы активного роста к стабилизации, управленцы уделяют больше внимания внутренним процессам и инвестируют в управленческие инновации. Контроллинг способствует повышению прозрачности бизнес-процессов, позволяя менеджерам лучше понимать, что происходит внутри компании. Он создает информационную базу для принятия управленческих решений, помогает формулировать цели как для компании в целом, так и для ее отдельных подразделений, а также способствует достижению этих целей. Для того чтобы компания могла успешно конкурировать на рынке,

необходимо разработать и реализовать эффективную систему контроллинга персонала. Многие эксперты в сфере управления человеческими ресурсами и организационного менеджмента считают, что кадровый контроллинг является передовым инструментом, особенно актуальным в эпоху перехода к информационному обществу. Он направлен на улучшение качества управленческих решений благодаря тесной связи между знаниями, процессами и компанией. В рамках управления персоналом он формирует информационный цикл обратной связи, способствующий выполнению HR-задач (англ. «human resources» – человеческие ресурсы).

Немецкий экономист и специалист по стратегическому управлению Р. Вундерер, автор множества публикаций и книг в области управления бизнесом и стратегического планирования, описывал контроллинг персонала как систематический, результативный и комплексный подход к оценке управленческих решений в сфере HR, включая их экономические и социальные последствия [6]. С.В. Рубцов видит в контроллинге персонала систему, предоставляющую методическую и инструментальную поддержку ключевым функциям управления персоналом, таким как планирование, контроль, учет и анализ [21]. П.Э. Шлендер, Ю.Г. Одегов и Т.В. Никонова сходятся во мнении, что контроллинг персонала создает систему поддержки планирования, управления, контроля и информационного обеспечения HR-мероприятий [22]. П. Хорват рассматривает контроллинг как результативную функцию поддержки управления, координирующую планирование, контроль и информационное обеспечение, обеспечивая системную координацию. Х.Ю. Кюппер подчеркивал, что контроллинг способствует достижению комплекса целей компании, придавая особое значение стоимостным целям.

Концепция контроллинга персонала, как комплекс мероприятий, направленный на обеспечение и поддержание потенциала трудовых ресурсов и их производительности посредством систематического использования специализированных инструментов, зародилась в рамках американской теории учета человеческих ресурсов в 1960-х годах и получила дальнейшее развитие в

1980-е годы. В 1990-е годы страны Содружества Независимых Государств (СНГ) проявили заинтересованность к практике и теории контроллинга.

Сегодня экономика в России характеризуется постоянными изменениями, значительной степенью неопределенности, повышенными рисками, быстрым темпом изменений, изменениями в области культуры и религии, инновационностью и креативностью. Эти характеристики оказывают влияние на подходы к управлению в организациях, ставят новые задачи перед руководителями и требуют отдельного изучения в рамках контроллинга персонала.

Важно коснуться понятия «управление персоналом» – это процесс, охватывающий все основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль, регулирование. Для эффективного управления этим процессом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе, необходимо разработать и внедрить систему контроллинга [23].

Управление персоналом организации включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- подбор рабочих, инженеров, техников, менеджеров различной квалификации и уровня, исходя из стратегии организации;
- анализ рынка труда и регулирование занятости;
- интеграция персонала в корпоративную среду, включая психологическую и профессиональную адаптацию;
- карьерное планирование и развитие карьерных путей сотрудников;
- организация программ переподготовки и повышения квалификации в соответствии с потребностями организации;
- создание оптимальных условий труда для повышения эффективности работы;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе;
- анализ экономической эффективности трудовых ресурсов;
- управление производительностью и эффективностью работы персонала;

- разработка системы стимулирования для повышения мотивации сотрудников;
- обоснование структуры доходов, степени их дифференциации;
- разработка социальных программ и политики в интересах сотрудников;
- предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций в коллективе.

В современных компаниях управление трудовыми ресурсами базируется на контроллинге персонала. Один из наиболее простых и обобщенных вариантов определения понятия «контроллинг персонала» описан так: контроллинг персонала – важный аспект в структуре управления, способствующий повышению производительности труда работников и достижению целей организации. В контексте сравнения российских и зарубежных организаций, можно выделить несколько ключевых аспектов:

1. Культурные различия: в России контроллинг персонала может быть более иерархичным и формализованным, в то время как на Западе больше внимания уделяется гибкости и самостоятельности сотрудников.
2. Подходы к мотивации: зарубежные компании часто используют комплексные системы мотивации, включая не только финансовые стимулы, но и возможности для профессионального роста и развития. В России традиционно больший акцент делается на материальное вознаграждение.
3. Использование технологий: зарубежные организации могут быть более продвинутыми в использовании информационных систем для контроллинга персонала, в то время как в России этот процесс может быть менее автоматизирован.
4. Законодательная база: в России законы о труде могут быть более строгими в отношении увольнения сотрудников, что влияет на подходы к контроллингу.
5. Стратегический фокус: в зарубежных компаниях контроллинг персонала часто интегрирован в стратегическое управление и направлен на

долгосрочное развитие персонала, в то время как в России он может быть более ориентирован на краткосрочные результаты.

Однако, это лишь обобщенные тенденции, в каждой конкретной организации подходы могут значительно отличаться. В более глубоком смысле под контроллингом персонала понимается ориентированная на перспективу система информационной, аналитической и методологической поддержки управления трудовыми ресурсами в процессе планирования, контроля и принятия управленческих решений по всем функциональным направлениям деятельности предприятия с целью повышения его эффективности [28].

Контроллинг персонала также следует рассмотреть с точки зрения философии и образа мышления менеджеров по персоналу и руководителей, принимающих кадровые решения. Философия контроллинга персонала рассматривает человеческий труд как ключевой элемент создания добавочной стоимости, сосредотачиваясь на человеческом потенциале, трудовом поведении и результатах труда. Философская перспектива позволяет рассматривать контроллинг персонала в широком контексте взаимоотношений между руководителями и подчиненными, а также в рамках ценностей и принципов, которые лежат в основе управления персоналом. Руководители могут применять разные стратегии в организации работы и управлении персоналом, которые определяют методы контроля и стимулирования работников, однако их образ мышления всегда направлен на оптимальное использование и развитие трудового потенциала в долгосрочной перспективе.

В целом, контроллинг персонала – это система внутрифирменного планирования и контроля работы с человеческими ресурсами, способствующая реализации стратегии в конкретные действия и формированию ключевых аспектов управления персоналом. Он является современной концепцией, соответствующей новой роли человеческих ресурсов в компании, особенно в свете значительных изменений в обществе и всех сферах деятельности, которые усиливают роль человеческих ресурсов. Конечно, для раскрытия понятия «контроллинг персонала» было бы ошибочно не рассмотреть отдельно понятие

«контроллинг» – это навигационный компонент системы управления ресурсами, направленных на отслеживание узких мест в работе организации и обеспечение соответствия с поставленными целями получаемых конечных результатов [12].

Таким образом, контроллинг персонала следует рассматривать как функцию, участвующую в планировании, контроле, управлении, информационном обеспечении всех кадровых, экономических мероприятий. Контроллинг позволяет оценить систему менеджмента и ее элементы комплексно, а также поддержать ее устойчивое развитие. Контроллинг является предметом деятельности определенного менеджера – контроллера, основными задачами которого являются:

- выявление очевидных и скрытых причин, вызывающих отклонения результатов от цели;
- анализ и определение степени текущего и предполагаемого влияния отклонений на достижение поставленной цели;
- определение и внедрение мероприятий для устранения причин отклонения от плана и для предотвращения влияния этих причин на процессы в будущем;
- информирование руководства организации об отклонениях, в связи с которыми требуются изменения в стратегическом планировании.

Отличие контроллинга от контроля заключается в объяснении причин, предшествующих образованию отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений. Контроллер должен разработать материалы для принятия управленческих решений руководством, а также консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее эффективных вариантов действий и тем самым оказывать влияние на использование всех возможностей достижения организацией запланированных показателей. В целом, назначение контроллинга можно определить так: предупреждение возникновения кризисных ситуаций в организации. Основной целью контроллинга является адаптирование управленческого процесса к достижению всех поставленных

перед организацией целей. Если ошибки и проблемы внутри организации не устранены своевременно, они могут повлечь ошибки в оценке изменений во внешней среде. Поэтому главная задача контроллинга заключается в обнаружении проблемных ситуаций и корректировке деятельности организации до того, как эти проблемы вырастут в кризис и банкротство: необходимо обеспечить непрерывное взаимодействие между процессами бюджетирования и анализом отклонений от бюджетов. В рамках контроллинга персонала выделяют четыре ключевые функции:

1. Информационная поддержка – создание и поддержание системы, которая собирает все необходимые данные, включая показатели эффективности и расходы на персонал. Эта функция реализуется, как правило, посредством разработки базы данных сотрудников, способной генерировать отчеты.
2. Планирование – прогнозирование и установление целей и стандартов, например, определение потребностей в работниках по количеству и квалификации для выпуска готовой продукции, товаров и услуг.
3. Управленческая функция – разработка предложений по устранению негативных тенденций. К примеру, если обнаруживается несоответствие между запланированными и реальными расходами на обучение персонала, отдел контроллинга предоставляет рекомендации кадровой и финансовой службе по внесению изменений в финансовые планы и бюджеты.
4. Контроль и анализ – оценка достижения поставленных целей и сравнение плановых и фактических показателей по персоналу. Если обнаруженные отклонения находятся в пределах границ, установленных контроллингом, то корректирующие действия не требуются. К примеру, если уровень текучести кадров находится в норме (4–5%), но наблюдается тенденция к увеличению, необходимо уведомить об этом ответственного по управлению персоналом.

В управлении персоналом ключевую роль играют долгосрочные и краткосрочные цели организации. Руководители высшего звена формулируют и

реализуют цели на длительную перспективу, которые дают возможность оценить, как повлияют уже принятые решения на долгосрочные показатели. Цели первичного уровня – краткосрочные и ориентированы на улучшение управленческих решений в краткосрочной перспективе. Систематический мониторинг достижения установленных целей в управлении персоналом, как в долгосрочном, так и в краткосрочном аспектах, осуществляется через систему контроллинга персонала. Соответственно, необходимо разобрать сущность и цели стратегического контроллинга и оперативного контроллинга.

Стратегический контроллинг персонала – это система долгосрочного планирования, наблюдения и контроля эффективности использования затрат на персонал, связанная со стратегией организации, и ориентированная на перспективу [12]. Цель стратегического контроллинга заключается в совершенствовании управленческих процессов и поддержании конкурентных преимуществ организации в сфере управления человеческими ресурсами. Реализация долгосрочных целей контроллинга осуществляется через анализ и учет влияния внутренних и внешних условий на разработку стратегии управления персоналом и планирование трудовых ресурсов.

Задачами стратегического контроллинга персонала являются:

- участие в установлении количественных и качественных целей предприятия;
- ответственность за стратегическое планирование;
- разработка альтернативных стратегий;
- определение критериев внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов;
- определение узких и поиск слабых мест;
- определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями;
- сравнение плановых и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений.

Из вышеперечисленных задач важно разобрать более детально количественные и качественные цели предприятия, они отличаются по своей сути и способам измерения. Количественные цели включают в себя:

1. Финансовые показатели: доходы, прибыль, рентабельность, стоимость активов и долговые обязательства.
2. Производственные показатели: объем производства, производительность труда, затраты на единицу продукции.
3. Рыночные показатели: доля рынка, количество новых клиентов, уровень продаж.
4. Инвестиционные показатели: возврат на инвестиции (ROI), внутренняя норма доходности (IRR).

Качественные цели включают в себя:

1. Улучшение имиджа компании: повышение узнаваемости бренда, репутации среди потребителей и партнеров.
2. Клиентская удовлетворенность: качество обслуживания, уровень лояльности клиентов, отзывы и рекомендации.
3. Корпоративная культура: развитие корпоративных ценностей, удовлетворенность и мотивация сотрудников.
4. Инновационность: внедрение новых технологий, разработка уникальных продуктов, интеллектуальная собственность [27].

Обе категории целей важны для балансирования краткосрочных и долгосрочных стратегий предприятия и обеспечения его устойчивого развития. Достижение текущих целей управления персоналом путем своевременной передачи руководству аналитической информации о контрольных показателях обеспечивается с помощью оперативного контроллинга. Цель оперативного контроллинга персонала заключается в оптимизации использования человеческих ресурсов для достижения текущих и краткосрочных целей компании. Основные задачи включают:

- планирование потребности в персонале: определение количества и квалификации сотрудников, необходимых для выполнения операционных задач;
- мониторинг производительности: отслеживание эффективности работы сотрудников и соответствие их деятельности установленным стандартам;
- обучение и развитие: организация тренингов и курсов для повышения квалификации персонала и их профессионального роста;
- оценка и мотивация: разработка системы оценки результатов работы и мотивационных механизмов для стимулирования высокой производительности;
- адаптация к изменениям: быстрая реакция на изменения во внутренней и внешней среде, корректировка численности и структуры персонала в соответствии с текущими потребностями.

Таким образом, оперативный контроллинг персонала направлен на обеспечение того, чтобы правильные люди выполняли подходящую работу в нужное время и с необходимой эффективностью. Это способствует гибкости и адаптивности компании в динамичной бизнес-среде.

Подводя итог первой части первой главы, можно выделить следующие тезисы. Концепция контроллинга персонала, как комплекс мероприятий, направленный на обеспечение и поддержание потенциала трудовых ресурсов и их производительности, появилась в 1960-х годах в США и получила дальнейшее развитие в 1980-е годы. В 1990-е годы страны СНГ проявили заинтересованность к практике и теории контроллинга. В более глубоком смысле под контроллингом персонала понимается ориентированная на перспективу система информационной, аналитической и методологической поддержки управления трудовыми ресурсами в процессе планирования, контроля и принятия управленческих решений по всем функциональным направлениям деятельности предприятия с целью повышения его эффективности. В целом, контроллинг персонала – это система внутрифирменного планирования и контроля работы с человеческими ресурсами, способствующая реализации

стратегии в конкретные действия и формированию ключевых аспектов управления персоналом.

В рамках контроллинга персонала выделяют четыре ключевые функции:

1. Информационная поддержка – создание и поддержание системы, которая собирает все необходимые данные, включая показатели эффективности и расходы на персонал.
2. Планирование – прогнозирование и установление целей и стандартов.
3. Управленческая функция – разработка предложений по устранению негативных тенденций)
4. Контроль и анализ

Принято разделять стратегический и оперативный контроллинг. Цель стратегического контроллинга заключается в совершенствовании управленческих процессов и поддержании конкурентных преимуществ организации в сфере управления человеческими ресурсами. Достижение текущей цели путем своевременной передачи руководству аналитической информации о контрольных показателях обеспечивается с помощью оперативного контроллинга. Цель оперативного контроллинга персонала заключается в оптимизации использования человеческих ресурсов для достижения текущих и краткосрочных целей компании.

1.2 Инструменты и методы контроллинга персонала

Разобрав в первой части первой главы понятие, сущность, цели и задачи контроллинга персонала, следует переключиться на его инструменты и методы. Поскольку контроллинг персонала является ключевым аспектом управления человеческими ресурсами, который обеспечивает выполнение стратегических и операционных целей организации, эффективный контроллинг требует применения специализированных инструментов и методов, позволяющих анализировать, планировать и прогнозировать необходимые изменения в структуре и численности персонала.

Итак, после изучения различной информации можно определить перечень основных инструментов и методов контроллинга персонала:

1. Балансовые методы: позволяют оценить соотношение между потребностями организации в персонале и его наличием.

Балансовые методы в контроллинге персонала используются с целью анализа и улучшения процессов распределения ресурсов в организации. Эти методы помогают управлять затратами на персонал, повышать эффективность работы и способствуют более точному планированию и прогнозированию. Необходимо рассмотреть несколько ключевых аспектов балансовых методов в контроллинге персонала:

- Анализ затрат на персонал: оценка общих затрат на персонал, включая заработную плату, налоги, льготы и прочие выплаты.
- Оценка производительности: измерение эффективности работы персонала, часто с использованием показателей, таких как выручка на одного сотрудника или прибыль на одного сотрудника.
- Планирование потребности в ресурсах: прогнозирование будущих потребностей в персонале на основе текущих данных и трендов рынка.
- Оптимизация распределения рабочей силы: распределение сотрудников и рабочих часов для максимизации продуктивности и минимизации издержек.

Эти методы требуют сбора и анализа большого объема данных, а также могут включать использование математических моделей и программного обеспечения для более точного управления персоналом. Балансовые методы могут быть интегрированы в более широкую систему управления персоналом, что позволяет руководству принимать обоснованные решения, направленные на достижение стратегических целей компании [25].

2. Бюджетирование труда: включает планирование затрат на персонал, расчет заработной платы и премий.

Бюджетирование труда является ключевым инструментом контроллинга персонала, который позволяет организациям планировать и контролировать

затраты на рабочую силу. Этот процесс включает в себя прогнозирование и распределение финансовых ресурсов, необходимых для оплаты труда сотрудников, и может влиять на стратегическое планирование и общую финансовую стабильность компании [19]. Основными аспектами бюджетирования труда можно назвать:

- Прогнозирование затрат: оценка будущих затрат на заработную плату, налоги, социальные взносы и прочие выплаты, связанные с трудом.
- Планирование штатного расписания: определение необходимого количества сотрудников и распределение рабочих часов для достижения целей компании.
- Анализ соотношения затрат и выручки: оценка эффективности использования трудовых ресурсов путем сравнения затрат на персонал с генерируемой выручкой.
- Управление рисками: идентификация и минимизация рисков, связанных с колебаниями в затратах на труд.

Бюджетирование труда требует точных данных и может включать использование различных финансовых моделей и инструментов для анализа. Это помогает руководству принимать обоснованные решения и поддерживать финансовую дисциплину в отношении затрат на персонал.

3. Кадровый аудит: проводит комплексную оценку квалификации, производительности и потенциала сотрудников.

Кадровый аудит – процесс оценки эффективности системы управления персоналом в организации, является важным инструментом контроллинга персонала – выявляет преимущества и недостатки кадровой политики, а также указывает возможность улучшения и совершенствования. Ключевыми аспектами кадрового аудита являются:

- Анализ структуры организации: оценка соответствия структуры организации ее стратегическим целям и задачам.
- Оценка кадровых процессов: анализ процедур найма, обучения, оценки и мотивации персонала.

- Изучение кадровой документации: проверка правильности и полноты кадровой документации, соответствие законодательству.
- Оценка эффективности персонала: анализ производительности и эффективности работы сотрудников.
- Выявление рисков, связанных с кадровым составом и управлением персоналом [5].

Кадровый аудит позволяет не только выявить проблемные зоны в управлении персоналом, но и разработать рекомендации по их устранению, что способствует повышению общей эффективности и конкурентоспособности организации. Он также может быть использован для подготовки к изменениям в организационной структуре или кадровой политике.

4. Мониторинг и анализ показателей KPI (англ.: key performance indicators – ключевые показатели эффективности): измеряет достижение конкретных целей, связанных с работой персонала.

Мониторинг и анализ показателей KPI являются центральными элементами контроллинга персонала. Они позволяют оценить, насколько хорошо сотрудники и отделы достигают поставленных целей и как их деятельность влияет на успех всей организации. Стоит рассмотреть несколько ключевых моментов, которые стоит учитывать при мониторинге и анализе KPI:

- Определение KPI: важно выбрать показатели, которые точно отражают цели бизнеса и могут быть измерены объективно.
- Регулярный сбор данных: необходимо систематически собирать данные для обеспечения актуальности информации о производительности.
- Анализ данных: данные должны быть проанализированы для выявления тенденций, проблем и возможностей для улучшения.
- Своевременная отчетность: результаты анализа должны быть представлены руководству в удобной форме и вовремя для принятия решений.
- Корректирующие действия: на основе анализа KPI можно разработать и внедрить меры по улучшению производительности [26].

Пример формулы расчета KPI (1) может выглядеть так:

$$KPI = \frac{\text{фактический результат}}{\text{целевое значение}} \times 100\% \quad (1)$$

Мониторинг и анализ KPI помогают управлять производительностью персонала, оптимизировать процессы и стратегически направлять развитие компании. Это инструменты, которые способствуют повышению прозрачности, ответственности и мотивации сотрудников, а также улучшению общих результатов работы организации.

5. SWOT-анализ (англ.: Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые места, Opportunities – возможности, Threats – угрозы): определяет сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в управлении персоналом.

SWOT-анализ – это популярный инструмент планирования в стратегической перспективе, в контроллинге персонала используется в описании внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность работников, а именно:

- Сильные стороны (Strengths): ключевые навыки, опыт и ресурсы работников.
- Слабые стороны (Weaknesses): барьеры в повышении эффективности работы персонала, например – ограниченные возможности для карьерного роста.
- Возможности (Opportunities): потенциальные области для развития персонала и их эффективного управления, в том числе, внедрение инновационных технологий .
- Угрозы (Threats): рискованные области, которые могут повлиять на эффективности работников, например Экономическая нестабильность, влияющая на финансовые возможности компании или риск потери ценных кадров посредством влияния конкурентов.

Применение SWOT-анализа в контроллинге персонала позволяет не только оценить текущее состояние дел, но и спланировать будущие действия для развития персонала и улучшения работы организации в целом. Это способствует более осознанному подходу к управлению ресурсами и стратегическому планированию [8].

6. Benchmarking (англ. Benchmark – критерий, ориентир): сравнивает показатели с лучшими практиками в отрасли.

Бенчмаркинг – это процесс сравнения бизнес-процессов и показателей эффективности с лучшими практиками отрасли или ведущими компаниями. В контексте контроллинга персонала, бенчмаркинг может быть использован для следующих целей:

- Анализ производительности: сравнение показателей производительности сотрудников с аналогичными показателями в других компаниях или отраслях.
- Определение лучших практик: выявление методов работы, которые позволяют достигать высоких результатов, и их адаптация для собственной организации.
- Установление стандартов: определение уровней производительности, к которым должны стремиться сотрудники, на основе данных о лучших игроках на рынке.
- Планирование развития: разработка стратегий обучения и развития персонала с целью улучшения слабых сторон и укрепления сильных [17].

Бенчмаркинг помогает организациям не только понять, где они находятся по сравнению с конкурентами, но и определить, какие изменения необходимы для улучшения производительности и эффективности работы персонала. Это ценный инструмент для обеспечения непрерывного улучшения и поддержания конкурентоспособности на рынке.

7. Методы прогнозирования: включают моделирование и прогнозирование потребностей в персонале на основе анализа трендов.

Методы прогнозирования играют важную роль в контроллинге персонала, поскольку они позволяют HR-менеджерам и руководителям предвидеть будущие тенденции и потребности в рабочей силе. Некоторые из методов прогнозирования, которые могут быть использованы в этом контексте:

- Количественные методы:

- временные ряды: анализ исторических данных для выявления тенденций и сезонности, которые могут быть экстраполированы в будущее;
- эконометрические модели: использование статистических методов для прогнозирования будущих показателей на основе корреляции между различными переменными;
- методы сглаживания: применение экспоненциального сглаживания для прогнозирования на короткий срок;

- Качественные методы:

- дельфи-метод: сбор мнений экспертов через анонимные опросы для прогнозирования долгосрочных тенденций;
- мозговой штурм: групповые дискуссии для генерации идей и прогнозов на основе коллективного мнения;
- сценарное планирование: разработка различных сценариев будущего и оценка их воздействия на потребности в персонале.

Применение этих методов помогает организациям адаптироваться к изменениям на рынке труда, планировать набор персонала, развитие карьеры сотрудников и их обучение [9]. Это также способствует более точному бюджетированию и эффективному распределению ресурсов. Ключевым моментом является выбор подходящего метода в зависимости от доступных данных и конкретных целей прогнозирования.

8. MBO (англ.: Management by Objectives – управление по целям) – предполагает установление и согласование индивидуальных целей работников с общими целями предприятия.

MBO является эффективным инструментом контроллинга персонала, который фокусируется на установлении четких, измеримых и согласованных

целей для каждого сотрудника в соответствии с общими целями организации. Необходимо рассмотреть, каким образом можно реализовать МВО на предприятии:

1. Определение миссии и стратегических целей предприятия: начальство и сотрудники должны иметь четкое понимание общих целей компании.
2. Согласование индивидуальных целей сотрудников с целями предприятия: каждый сотрудник устанавливает свои личные цели в сотрудничестве с руководством, чтобы они способствовали достижению общих целей.
3. Разработка планов действий: сотрудники разрабатывают планы, описывающие, как они будут достигать своих целей.
4. Периодический мониторинг и оценка прогресса: регулярно проверяется прогресс в достижении установленных целей, что позволяет вовремя вносить корректировки.
5. Оценка результатов и предоставление обратной связи: по итогам оценочного периода проводится анализ достигнутых результатов и предоставляется обратная связь сотрудникам.
6. Награждение или корректировка целей: в зависимости от результатов, сотрудники могут быть вознаграждены или их цели могут быть скорректированы для следующего цикла.

Применение МВО позволяет повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников, так как они принимают активное участие в установлении своих целей и понимают, как их индивидуальная работа влияет на успех всей организации. Это также способствует развитию лидерских качеств и ответственности на всех уровнях управления [14].

Как уже упоминалось в первой части первой главы, применение инструментов и методов контроллинга требует интеграции данных из различных источников, включая учетные системы, отчеты о производительности и внешние базы данных. Это позволяет ответственным за управлением персоналом

принимать обоснованные решения, направленные на повышение эффективности и оптимизацию структуры персонала.

Завершая вторую часть первой главы, следует определить перечень одних из основных инструментов и методов контроллинга персонала:

1. Балансовые методы: позволяют оценить соотношение между потребностями организации в персонале и его наличием.
2. Бюджетирование труда: включает планирование затрат на персонал, расчет заработной платы и премий.
3. Кадровый аудит: проводит комплексную оценку квалификации, производительности и потенциала сотрудников.
4. Мониторинг и анализ показателей KPI: измеряет достижение конкретных целей, связанных с работой персонала.
5. SWOT-анализ: идентифицирует сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в управлении персоналом.
6. Benchmarking: сравнивает показатели с лучшими практиками в отрасли.
7. Методы прогнозирования: включают моделирование и прогнозирование потребностей в персонале на основе анализа трендов.
8. MBO – предполагает установление и согласование индивидуальных целей работников с общими целями предприятия.

Применение инструментов и методов контроллинга требует интеграции данных из различных источников, включая учетные системы, отчеты о производительности и базы данных.

2 Анализ деятельности ООО «ЗЗИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЗЗИ»

В современных условиях экономического развития, ключевую роль играет не только качество продукции, но и ее соответствие техническим и экономическим стандартам рынка. Общество с ограниченной ответственностью «Завод замочных изделий» (ООО «ЗЗИ») является ярким примером микропредприятия, стремящегося к совершенствованию своей деятельности в обеих этих сферах. Настоящая глава посвящена анализу организационно-экономических показателей данного предприятия, что позволит нам оценить его текущее положение на рынке, выявить потенциальные возможности для роста и развития, а также определить основные направления для повышения эффективности его работы.

Общество с ограниченной ответственностью «Завод замочных изделий» (ООО «ЗЗИ») зарегистрировано 28 марта 2018 года межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №15 по Санкт-Петербургу. Организационно-правовой формой является «Общества с ограниченной ответственностью», а формой собственности – «Частная собственность». Уставный капитал составляет 12 тыс. рублей. В настоящее время компания ведет свою деятельность по юридическому адресу: 192019, г. Санкт-Петербург, вн. тер. г. муниципальный округ Невская Застава, ул. Фаянсовая, д. 22, литера Е, помещ. 3Н оф. 1. Юридический адрес совпадает с фактическим. Категория субъекта малого и среднего предпринимательства – микропредприятие (ст. 4 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ, Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265). Генеральным директором ООО «ЗЗИ» является Корякин Владимир Борисович. Учредителями компании являются Белова Вера Олеговна, Белехов Дмитрий Олегович и Корякин Владимир Борисович. Согласно данным Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 24 по Санкт-Петербургу, за 2023 год среднесписочная численность ООО «ЗЗИ» составила 5 человек.

Основной вид деятельности организации, согласно классификатору ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности), 25.72: производство замков и петель. В более широком понимании, данный вид включает производство замков, ключей, стержней, шарниров и прочих скобяных изделий для мебели, транспортных средств и т.д., а также производство устройств запорно-пломбировочных из металла. Компания также зарегистрирована в таких категориях ОКВЭД как «Изготовление готовых металлических изделий хозяйственного назначения по индивидуальному заказу населения», «Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет» и других.

Рассматриваемое производство существует на отечественном рынке с 1994 года. За время деятельности организация получила патенты по типам «Полезная модель» и «Товарный знак», а также сертификат соответствия продукции, подтверждающий надежность выпускаемых изделий в соответствии с ГОСТ 19091-2012. За эти годы флагманский продукт ООО «ЗЗИ», замок Цербер, выделяется на рынке благодаря инновационной системе K-System, обеспечивающей его высокую надежность. K-System – это кинематически замкнутая система, используется только в замках Цербер, позволяет сохранять работоспособность даже при поломке пружин, при их смерзании или коррозии. ООО «ЗЗИ» из года в год вкладывает прибыль в развитие технологий и обновление оборудования, стремясь не к большому количеству выпускаемой продукции, а к надлежащему качеству замков, которые защищают имущество клиентов. Для сотрудничества с региональными дилерами и оптовиками ООО «ЗЗИ» использует гибкую систему скидок и возможность заказа продукции по индивидуальным требованиям [29].

В настоящее время ассортимент предприятия включает свыше 15 наименований следующих видов продукции:

- Дверные замки: врезные и накладные модели, а также замки повышенной надежности, отвечающие всем международным стандартам безопасности.

- Дверная фурнитура: запорные планки, ручки, накладки и другие аксессуары, способствующие повышению уровня защиты.

Миссия ООО «ЗЗИ» – предоставлять готовые решения, внушающие доверие, безопасность и уверенность в каждом повороте ключа. Качественные цели организации на сегодняшний день сформулированы так:

1. Разработка и производство дверных замков, отвечающих самым высоким стандартам прочности для обеспечения максимальной защиты от физического взлома.
2. Постоянное улучшение качества продукции через исследования и разработки, а также через обратную связь от клиентов.
3. Расширение ассортимента продукции, внедрение разнообразных решений и уникальных продуктов для безопасности жилых и коммерческих помещений.
4. Выстраивание доверительных отношений с клиентами и партнерами на основе прозрачности, честности и профессионализма.
5. Развитие профессиональной команды, способной обеспечить стабильное производство замков высокого качества.

Количественные цели организации сформулированы следующим образом:

1. Увеличение доходов и прибыли через расширение рынка и оптимизацию затрат.
2. Повышение рентабельности продукции за счет инноваций и улучшения процессов.
3. Увеличение объема производства при сохранении высокого качества продукции.
4. Повышение производительности труда через автоматизацию и обучение сотрудников.

Сбыт товара осуществляется по фактическому адресу организации и через дилеров (партнеров) в Санкт-Петербурге (ООО «ТК Цитадель», АО «Гардарика», ООО Меланж Северо-запад» и др.), а также в таких городах, как Москва, Ростов-на-Дону, Хабаровск и Владивосток. Основными

конкурентами ООО «ЗЗИ» являются компании, схожие по финансовым показателям и географии распространения товара, среди них: ООО «Надежные замки», ООО «ПФ «Уралкомпонент», ООО «Завод ЗСИ», ООО «Митизпром-НН», ООО «ПФСК», ООО «Старт» [30].

Организационная структура ООО «ЗЗИ», представленная на рисунке 1, является линейно-функциональной.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «ЗЗИ»

Из преимуществ такой структуры можно выделить оперативное выполнение задач по указаниям вышестоящего руководства. Генеральный директор несет ответственность за результаты деятельности работников, делегируя только производственные процессы начальнику производства, без которого структура организации была бы линейной. Из недостатков такой структуры можно отметить перегрузку работников, высокие требования к генеральному директору и начальнику производства, в том числе, в части управления персоналом [11]. Такой тип структуры распространен, как правило, на микропредприятиях, в которых процесс функционирования несложный.

Согласно данным, организация в 2022 году заплатила налоги и сборы на сумму 1,1 млн рублей, 60 % из этой суммы – налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения, остальная часть – страховые взносы на медицинское и пенсионное страхование работников. По

данным отчета о финансовых результатах за 2023 год, выручка ООО «ЗЗИ» составила 24,1 млн рублей, чистая прибыль составила 10,8 млн рублей, а основные фонды составили 3,2 млн рублей [30]. Для полного понимания экономической составляющей организации, необходимо рассмотреть организационно-экономические показатели деятельности организации за 2021-2023 гг., представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 – 2021 гг.		2023 – 2022 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	20 702	19 849	24 069	-853	-4,12	4 220	21,26
Себестоимость продаж, тыс. руб.	14 835	10 606	12 009	- 4 229	-28,5	1 403	13,23
Валовая прибыль, тыс.	5 867	9 243	12 060	3376	57,54	2 817	30,48
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 976	7 802	10 830	2 826	56,8	3 028	38,81
Оборотные активы, тыс. руб.	9 770	5 158	6 273	4 612	47,2	1 115	21,62
Среднесписочная численность, чел.	6	6	5	–	–	-1	-16,6
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2 289,6	2 196	2 070	-93,6	-4,08	-126	-5,74
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	31,8	30,5	34,5	-1,3	-4,08	4	13,11
Производительность труда работающего, тыс. руб.	2 472,5	1 767,6	2 401,8	-704,9	-28,5	634,2	35,88
Оборачиваемость активов, раз	2,12	3,88	3,84	1,76	83,01	-0,04	-1,03
Рентабельность продаж, %	24,0%	39,3%	45,0%	15,3%		5,7%	
Рентабельность активов, %	50,9%	84,1%	114,0%	33,2%		29,9%	

Сперва, можно проследить, как возросла выручка за 2023 год по сравнению с показателем за 2022 год, при этом, сравнивая показатели 2022 и 2021 года, прослеживается отрицательный темп прироста, что для управления

организацией определенно стало сигналом о необходимости анализа причин снижения выручки и разработки стратегий для ее увеличения, в частности, управленцы ООО «ЗЗИ» скорректировали ценовую политику. Изменение себестоимости в срезе рассматриваемого периода не было равномерным, в 2022 году себестоимость продаж значительно снизилась, а в 2023 году произошло увеличение, хоть и не значительное, в сравнении с 2021 годом – темп прироста составил 13,23%. Основной причиной значительного снижения себестоимости продаж в сравнении с 2021 годом стало стратегическое изменение в подходе к закупкам материалов для изделий. Установление прочных партнерских отношений с ключевыми поставщиками позволило организации получить более выгодные условия поставок, что привело к снижению закупочных цен. Можно сказать так: руководители ООО «ЗЗИ» в данном случае продемонстрировали гибкость и проницательность в управлении затратами.

Анализ чистой прибыли организации показывает значительный рост за рассматриваемый период. В 2021 году чистая прибыль составила 4,9 млн рублей, в следующем она увеличилась до 7,8 млн рублей, темп прироста таким образом составил 56,8%. Это значительное увеличение является результатом улучшения операционной эффективности. В 2023 году чистая прибыль продолжила расти и достигла 10,8 млн рублей, темп прироста составил 38,81%. Несмотря на то, что темпы роста замедлились по сравнению с предыдущим годом, они все еще остаются весьма впечатляющими, указывая на устойчивое развитие организации.

Также, в 2022 г. наблюдается значительный рост рентабельности продаж на 15,3%, что может свидетельствовать о повышении эффективности продаж, однако рост рентабельности продаж замедлился в 2023 году до 5,7%, что может быть связано с насыщением рынка, увеличением конкуренции или ростом затрат. Рост рентабельности активов составил 33,20% в 2022 году и 29,9% в 2023, что указывает на высокую эффективность их использования в производственном процессе. Коэффициент оборачиваемости активов в 2021 году был равен 2,12 раза, что может быть признаком консервативной политики управления активами,

это часто связано с желанием минимизировать риски. Компания может предпочитать держать больше активов (например, запасы товаров), чтобы избежать риска нехватки товаров и потери продаж, даже если это приводит к более низкой оборачиваемости [10]. Также, организация может сосредоточиться на качестве продукции и удовлетворении клиентов, а не на увеличении объемов продаж, что также может привести к более низкой оборачиваемости активов. В 2022 г. наблюдается увеличение оборачиваемости активов до 3,88 раз, а в 2023 году наблюдается незначительное снижение оборачиваемости активов до 3,84 раза.

На рисунке 2 показана динамика выручки и себестоимости продаж предприятия в исследуемом периоде.

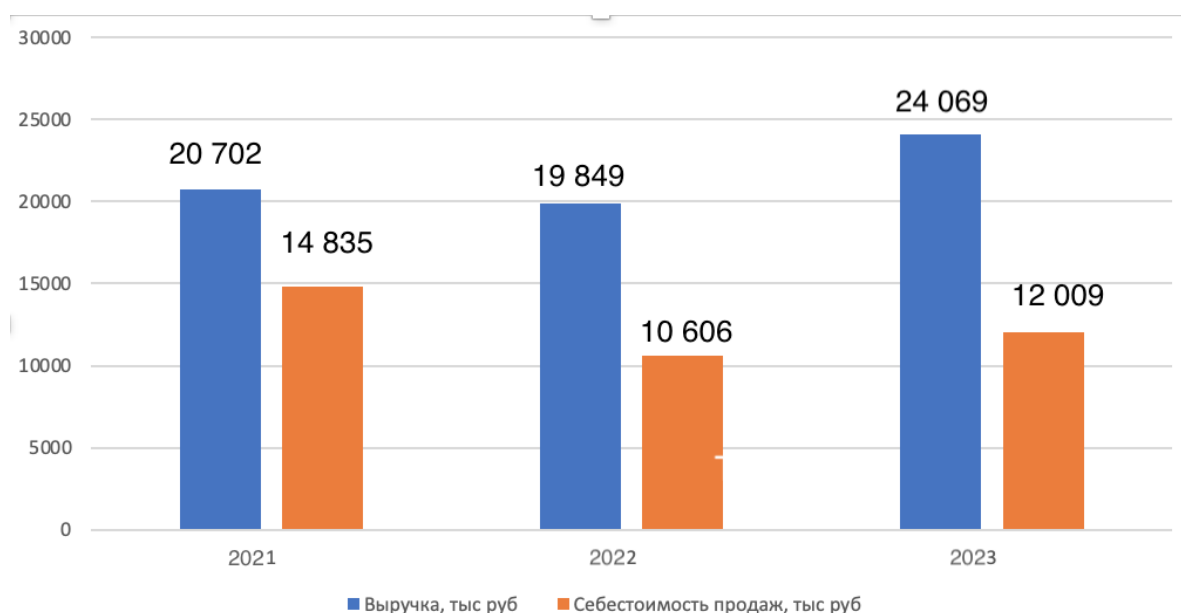


Рисунок 2 – Динамика выручки и себестоимости продаж

Объем производства за 2023 год составил 13 188 изделий. Производство ООО «ЗЗИ» включает в себя три цеха:

1. Цех лазерной резки: является фундаментальным звеном в процессе обработки металлов, выполняя критически важную функцию точной и эффективной резки металлических листов и конструкций. Работники «Цеха лазерной резки» должны обладать углубленными знаниями в

области лазерных технологий и управления производственными процессами, чтобы обеспечить должное качество выполнения работ.

2. Цех штамповки: выполняет важную функцию по формированию металлических заготовок в изделия с заданными характеристиками и точностью. Работники цеха также должны обладать углубленными знаниями и навыками, необходимыми для работы на штамповочном оборудовании, данный критерий гарантирует точность и соблюдение технологических стандартов на этом этапе производства.
3. Цех сборки и упаковки: является важнейшим звеном выполняя завершающие операции в процессе производства изделий. Работники отвечают за сборку компонентов в готовые изделия и их последующую упаковку в соответствии с требованиями клиентов и стандартами безопасности.

Производство ООО «ЗЗИ» оснащено оборудованием высокого качества, отвечающее современным стандартам и требованиям для обеспечения эффективного производственного процесса, таким, как:

- Токарный станок 1К62;
- Фрезерные автоматы по нарезке заготовок ключей;
- Станок лазерной резки с числовым программным управлением (ЧПУ);
- Пресс усилием 3,6 тонн;
- Пресс усилием 40 тонн;
- Пресс усилием 100 тонн;
- Пресс усилием 90 тонн;
- Пресс усилием 6 тонн;
- Сварочный полуавтомат;
- Плоскошлифовальный станок.

Завершая первую часть второй главы, хотелось бы подвести итог. ООО «ЗЗИ», зарегистрированное 28 марта 2018 года, является микропредприятием. За 2023 год среднесписочная численность составила 5 человек. Основной вид деятельности организации – производство замков и

петель. Флагманский продукт ООО «ЗЗИ», замок Цербер, выделяется на рынке благодаря инновационной системе K-System, обеспечивающей его высокую надежность. Ассортимент предприятия включает свыше 15 наименований следующих видов продукции:

- Дверные замки
- Дверная фурнитура

Миссия ООО «ЗЗИ» – предоставлять готовые решения, внушающие доверие, безопасность и уверенность в каждом повороте ключа. Основные цели сформулированы так:

1. Разработка и производство дверных замков, отвечающих высоким стандартам прочности для обеспечения максимальной защиты от физического взлома.
2. Расширение ассортимента продукции, внедрение разнообразных решений и уникальных продуктов для безопасности жилых и коммерческих помещений.
3. Развитие профессиональной команды, способной обеспечить стабильное производство замков высокого качества.
4. Увеличение доходов и прибыли через расширение рынка и оптимизацию затрат.
5. Повышение производительности труда через автоматизацию и обучение сотрудников.

Организационная структура ООО «ЗЗИ» является линейно-функциональной. По данным отчета о финансовых результатах за 2023 год, выручка ООО «ЗЗИ» составила 24,1 млн рублей, чистая прибыль составила 10,8 млн рублей, а основные фонды составили 3,2 млн рублей. По анализу организационно-экономических показателей деятельности организации за 2021–2023 гг. можно сделать вывод: данные показатели свидетельствуют о положительной динамике и эффективности управления активами организации.

Объем производства за 2023 год составил 13 188 изделий. Производство ООО «ЗЗИ» включает в себя три цеха: цех лазерной резки, цех штамповки и цех

сборки и упаковки. Производство ООО «ЗЗИ» оснащено оборудованием высокого качества, отвечающее всем современным стандартам.

2.2 Анализ структуры персонала ООО «ЗЗИ»

В первой части второй главы было упомянуто об организационной структуре рассматриваемой организации, ее составе и линейно-функциональном подчинении. Следует рассмотреть выписку из Штатного расписания, представленную в таблице 2.

Таблица 2 – Выписка из штатного расписания ООО «ЗЗИ» по состоянию на 30.04.2024

Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц
Генеральный директор	1
Бухгалтер	1
Офис-менеджер	1
Начальник производства	1
Токарь	1
Фрезеровщик	1
Сборщик	2
Упаковщик	1
Грузчик	1
Всего	10

Как можно наблюдать в выписке из Штатного расписания, представленной в таблице 2.1, штат ООО «ЗЗИ», в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (Постановление Госстандарта РФ от 26.12.1994 N 367 (ред. от 19.06.2012)), составляют: 2 руководителя – генеральный директор и начальник

производства, 1 специалист – бухгалтер, 1 служащий – офис-менеджер, 5 рабочих профессий – токарь, фрезеровщик, сборщик, упаковщик и грузчик.

Для более углубленного анализа структуры персонала по каждой профессии, важно рассмотреть основные должностные обязанности, требующуюся квалификацию и информацию о прохождении обучения по каждой профессии и должности.

Руководители:

- Генеральный директор – несет ответственность за стратегическое планирование, управление ресурсами предприятия, внешние связи и представление интересов компании.
- Требуемая квалификация: высшее образование в области управления бизнесом, экономики или в смежных областях, опыт управления проектами, лидерские качества.
- Обучение для повышения квалификации: регулярное повышение квалификации через специализированные курсы лидерства и управления.
- Периодичность обучения: минимум один раз в год для обновления знаний и навыков в соответствии с текущими трендами рынка.
- Обучение по охране труда и пожарной безопасности: должно проводиться не реже одного раза в три года.
- Начальник производства – управляет производственным процессом, контролирует качество продукции, организует рабочий персонал. Необходим опыт работы на производстве, знание технологических процессов, умение руководить коллективом.
- Требуемая квалификация: высшее техническое образование, желательно в области производственного менеджмента.
- Обучение для повышения квалификации: специализированные программы по управлению производством, оптимизации процессов и контролю качества.
- Периодичность обучения: должно проводиться один раз в два года для соответствия современным производственным стандартам.

- Обучение по охране труда и пожарной безопасности: в силу ответственности за производственный процесс, обучение по охране труда и пожарной безопасности должно проводиться не реже одного раза в два года.

Специалисты:

- Бухгалтер – ведет учет финансовых операций, составляет отчетность, занимается налоговым планированием. Важны знания в области бухгалтерского учета, налогообложения, владение специализированным программным обеспечением.
- Требуемая квалификация: высшее образование в области бухгалтерского учета или финансов.
- Обучение для повышения квалификации: курсы по новым бухгалтерским стандартам, налоговому законодательству и финансовому анализу.
- Периодичность обучения: ежегодно, с учетом изменений в законодательстве и стандартах учета.
- Обучение по охране труда и пожарной безопасности: так как работа бухгалтера не связана с высоким риском, обучение по охране труда и пожарной безопасности проводится один раз в пять лет.

Служащие:

- Офис-менеджер – организует работу офиса, обеспечивает документооборот, взаимодействует с клиентами и поставщиками. Требуется организаторские способности, коммуникативные навыки, владение офисными программами.
- Требуемая квалификация: среднее специальное или высшее образование в области административного менеджмента.
- Обучение для повышения квалификации: курсы по управлению офисом, организации рабочего пространства и коммуникационным навыкам.
- Периодичность обучения: каждые два-три года для поддержания актуальности навыков.

- Обучение по охране труда и пожарной безопасности: поскольку работа офис-менеджера не связана с высоким риском, обучение по охране труда и пожарной безопасности проводится один раз в пять лет.

Рабочие профессии:

- Токарь – обрабатывает металлические детали на токарных станках. Необходимы профессионально-техническое образование, опыт работы, знание чертежей.

- Требуемая квалификация: профессионально-техническое образование по специальности «Токарное дело».

- Обучение для повышения квалификации: курсы по работе на новом оборудовании и технологиям металлообработки.

- Периодичность обучения: при внедрении нового оборудования или технологий.

- Фрезеровщик – занимается фрезеровкой деталей на фрезерных станках. Требуется знание технологии обработки, умение читать чертежи.

- Требуемая квалификация: профессионально-техническое образование по специальности «Фрезеровка».

- Обучение для повышения квалификации: обучение на рабочем месте и курсы по освоению новых фрезерных станков.

- Периодичность обучения: по мере появления новых станков и технологий.

- Сборщик – собирает замки из готовых деталей. Важны аккуратность, внимание к деталям, умение работать с инструментами.

- Требуемая квалификация: среднее специальное образование или обучение на производстве.

- Обучение для повышения квалификации: курсы по повышению скорости и качества сборки, а также по новым технологиям.

- Периодичность обучения: по необходимости, особенно при изменении производственных технологий.

- Упаковщик – упаковывает готовую продукцию. Необходимы физическая выносливость и умение работать в команде.
- Требуемая квалификация: не требует высокой квалификации, но предпочтительно наличие опыта работы.
- Обучение для повышения квалификации: краткосрочные курсы по техникам упаковки и использованию упаковочного оборудования.
- Периодичность обучения: при изменении упаковочных материалов или технологий.
- Грузчик – занимается погрузочно-разгрузочными работами. Требуется физическая сила и выносливость.
- Требуемая квалификация: не требует специального образования, но физическая подготовка и знание техники безопасности являются обязательными.
- Обучение для повышения квалификации: инструктажи по технике безопасности и правильному поднятию тяжестей.
- Периодичность обучения: регулярно, особенно при введении новых норм и правил безопасности.

По информации от руководства, квалификация работников ООО «ЗЗИ» соответствует установленным требованиям. Однако, организация не осуществляла дополнительное образование и повышение квалификации своих работников. Исключением является проведение обучений по охране труда и инструктажей по пожарной и технической безопасности.

Исходя из структуры персонала, можно заключить, что присутствуют значительные пробелы, не позволяющие назвать структуру эффективной. Например, отсутствие специалиста по персоналу лишает руководителей возможности качественного и компетентного ведения кадрового документооборота, работы по охране труда, а также делегирования роли контроллера в рамках контроллинга персонала. Отсутствие в штате экономиста закрывает возможности руководству и контроллеру использовать экономические показатели, полученные благодаря навыкам и инструментам

экономиста. Отсутствие специалиста по маркетингу закрывает пути выхода продукции на новые торговые площадки, соответственно, закрывает пути роста прибыли.

Нельзя не упомянуть об аттестации рабочих мест, выполненной в соответствии с законодательством – у микропредприятий ответственность за соблюдение стандартов безопасности труда, аналогичных тем, которые применяются к более крупным предприятиям. Это включает в себя необходимость реализации процедур оценки профессиональных рисков и проведения специализированной оценки условий труда на местах работы [13]. В соответствии со статьей 214 Трудового кодекса РФ, работодатели обязаны гарантировать безопасность на каждом рабочем месте, что достигается путем внедрения комплекса мер по охране труда, разработанных на основе проведенных оценок рисков и условий труда (согласно пункту 48 Стандартного положения о СОУТ, утвержденного приказом Минтруда России от 29 октября 2021 года № 776н).

Следует также взглянуть на основные показатели структуры персонала, в соответствии с рисунком 3.

Показатель	Значения показателя	Доля сотрудников (в %)
Возраст	≤ 30 лет	
	от 31 до 40 лет	
	от 41 до 55 лет	
	старше 55 лет	
Пол	Мужчины	
	Женщины	
Образование	Среднее профессиональное образование	
	Высшее профессиональное образование	
	Высшее университетское образование	
	Аспирантура	
Тип контракта	Постоянный (бессрочный)	
	Временный	
Количество рабочих часов в неделю	40 часов в неделю	
	Меньше 40 часов в неделю	
Стаж работы в компании	≤ 1 года	
	2 – 3 года	
	4 – 5 лет	
	6 – 10 лет	
	> 10 лет	

Рисунок 3 – Основные показатели структуры персонала

1. Возраст: до 30 лет – 30% работников, от 31 до 40 лет – 40%, от 41 до 55 лет – 30%.
2. Пол: 20% работников составляют женщины, 80% – мужчины.
3. Образование: 40% работников имеют высшее профессиональное образование, остальные 60% – среднее профессиональное.
4. Тип контракта – 100% работников трудоустроены бессрочно.
5. Количество рабочих часов в неделю – 100% работников работают 40 часов в неделю, в соответствии с производственным календарем, утверждающимся каждый год Правительством РФ.
6. Стаж работы в компании: 60% работников трудоустроены на протяжении 6–10 лет, 40 % работников трудоустроены 1 год и меньше.

Основываясь на предоставленной информации, можно сделать выводы о структуре персонала ООО «ЗЗИ». Возрастной состав работников довольно разнообразен: 30% моложе 30 лет, что может свидетельствовать о наличии молодых специалистов. 40% находятся в возрастной категории от 31 до 40 лет, что указывает на наличие работников в самом продуктивном возрасте. Оставшиеся 30% составляют сотрудники от 41 до 55 лет, что добавляет опыт и зрелость в коллектив. Гендерный баланс склоняется в сторону мужчин (80%), что может быть характерно для производственной сферы, в то время как женщины составляют 20%. В плане образования большинство работников (60%) имеют среднее профессиональное образование, что подходит для выполнения технических или специализированных задач, в то время как 40% сотрудников обладают высшим профессиональным образованием, что может способствовать инновационному развитию и управленческим процессам. Тип контракта указывает на стабильность трудоустройства, поскольку 100% работников трудоустроены на бессрочной основе. Рабочее время соответствует стандартной рабочей неделе в 40 часов, что соответствует производственному календарю, утверждаемому Правительством РФ. Стаж работы показывает, что 60% работников имеют значительный опыт работы в компании (6 лет), что может свидетельствовать о высокой лояльности и приверженности персонала. В то же

время 40% сотрудников работают в компании 1 год и меньше, что указывает на расширение штата.

Возвращаясь к организационно-экономическим показателям деятельности организации за 2021–2023 гг., представленным в первой части второй главы (таблица 2.1), хотелось бы дополнить анализ и прокомментировать показатели, относящиеся к персоналу. Производительность труда в 2021 году составила 2,4 млн рублей, а в 2022 году прослеживается снижение на 28,5%, что может быть связано с различными факторами, включая экономические условия. В 2023 году производительность труда возросла до 2,4 млн рублей, что представляет собой увеличение на 35,88% по сравнению с предыдущим годом. Несмотря на то, что среднесписочная численность за 2021–2022 гг. не менялась и составляла 6 человек, а в 2023 году снизилась до 5 человек, повышение производительности труда в 2023 году связано также и с расширением рынка сбыта. Средняя зарплата за 2021 год составила 31,8 тыс. рублей. В 2022 году произошло небольшое снижение до 30,5 тыс. рублей, но уже в 2023 году зарплата увеличилась до 34,5 тыс. рублей. Рост зарплат связан с улучшением финансовых результатов организации, а также необходимостью привлечения и удержания квалифицированных сотрудников.

Важно отметить, что с 2024 года организация начала увеличивать штат работников, что соответствует стратегическим целям руководства, однако отсутствие в организации комплексной системы ключевых показателей эффективности для оценки работы персонала, включая производительность, качество работы, инициативность и другие ключевые аспекты, является барьером для эффективного управления человеческими ресурсами и может привести к снижению общей производительности предприятия. Без четких критериев оценки сложно определить области для улучшения, мотивировать сотрудников и обеспечить их развитие. Это также может затруднить процесс принятия обоснованных управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей компании.

Как итог второй части второй главы, следует определить ключевые моменты. Штат ООО «ЗЗИ», по данным на 30.04.2024, составляют: 2 руководителя – генеральный директор и начальник производства, 1 специалист – бухгалтер, 1 служащий – офис-менеджер, 5 рабочих профессий – токарь, фрезеровщик, сборщик, упаковщик и грузчик. Квалификация работников ООО «ЗЗИ» соответствует общепринятым требованиям. Однако, организация не осуществляла дополнительное образование и повышение квалификации своих работников. Исключением является проведение обучений по охране труда и инструктажей по пожарной и технической безопасности. По основным показателям структуры персонала, определены следующие детали:

1. Возраст: до 30 лет – 30% работников, от 31 до 40 лет – 40%, от 41 до 55 лет – 30%.
2. Пол: 20% работников составляют женщины, 80% – мужчины.
3. Образование: 40% работников имеют высшее профессиональное образование, остальные 60% – среднее профессиональное.
4. Тип контракта – 100% работников трудоустроены бессрочно.
5. Количество рабочих часов в неделю – 100% работников работают 40 часов в неделю, в соответствии с производственным календарем, утверждающимся каждый год Правительством РФ.
6. Стаж работы в компании: 60% работников трудоустроены на протяжении 6–10 лет, 40 % работников трудоустроены 1 год и меньше.

По организационно-экономическим показателям деятельности организации за 2021–2023 гг.– несмотря на колебания в производительности труда и заработной плате, ООО «ЗЗИ» смогла адаптироваться к изменениям на рынке и обеспечить рост ключевых показателей эффективности.

С 2024 года организация начала увеличивать штат работников, что соответствует стратегическим целям руководства, однако отсутствие в организации комплексной системы ключевых показателей эффективности для оценки работы персонала, включая производительность, качество работы, инициативность и другие ключевые аспекты является барьером для

эффективного управления человеческими ресурсами и может привести к снижению общей производительности предприятия. Также из недостатков можно выделить неэффективную организационную структуру, в частности: отсутствие в штате специалиста по маркетингу для выработки стратегий по увеличению продаж; экономиста в части сбора и анализа информации для внутренних нужд управления, включая анализ затрат и выработку рекомендаций по их снижению; специалиста по персоналу для делегирования роли «контроллера» в будущем внедрении элементов контроллинга персонала.

3 Рекомендации по внедрению элементов контроллинга персонала ООО «ЗЗИ»

3.1 Разработка рекомендаций по внедрению элементов контроллинга персонала ООО «ЗЗИ»

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику ООО «ЗЗИ» и анализ структуры персонала ООО «ЗЗИ», а также обращаясь к заявленным стратегическим целям руководства, таких, как: развитие профессиональной команды, способной обеспечить стабильное производство замков высокого качества; увеличение доходов и прибыли через расширение рынка и оптимизацию затрат; повышение рентабельности продукции за счет инноваций и улучшения процессов; увеличение объема производства при сохранении высокого качества продукции; повышение производительности труда через автоматизацию и обучение сотрудников, важно подчеркнуть несколько «узких» мест в управлении персоналом. В дальнейшей работе по разработке рекомендаций по внедрению элементов контроллинга персонала в организации, будет правильнее всего начать со слабых мест, требующих оперативного реагирования. Итак, основные слабые места ООО «ЗЗИ», исходя из проведенной исследовательской работы, это:

- неэффективная организационная структура, в частности – отсутствие в штате специалиста по маркетингу для выработки стратегий по увеличению продаж; экономиста в части сбора и анализа информации для внутренних нужд управления, включая анализ затрат и выработку рекомендаций по их снижению; специалиста по персоналу для делегирования роли «контроллера» в будущем внедрении элементов контроллинга персонала;
- отсутствие организации и проведения обучений работников в целях повышения их квалификации;
- отсутствие комплексной системы ключевых показателей эффективности для оценки работы персонала, включая производительность, качество работы, инициативность и другие ключевые аспекты.

Итак, первым этапом внедрения элементов контроллинга персонала в организации следует с устранения перечисленных недостатков последовательным образом.

Усовершенствование организационной структуры. Необходимо открыть новые штатные единицы:

1. Специалист по маркетингу. Требования и компетенции:

- Высшее образование в области маркетинга, бизнеса или смежных дисциплин.
- Опыт работы в маркетинге или смежных областях.
- Знание маркетинговых инструментов и платформ, включая цифровые и социальные медиа.
- Способность анализировать рыночные тенденции и данные потребителей для формирования эффективных стратегий.
- Навыки работы с инструментами аналитики данных.
- Креативность и инновационный подход к разработке маркетинговых кампаний.
- Коммуникативные навыки для взаимодействия с клиентами, партнерами и внутренними командами.
- Аналитический склад ума для интерпретации больших объемов данных и принятия обоснованных решений.
- Организационные способности для управления множеством проектов и соблюдения сроков.

2. Специалист по персоналу. Требования и компетенции:

- Высшее образование в области управления персоналом, психологии или бизнеса.
- Опыт работы в HR или смежных областях.
- Знание законодательства о труде и стандартов HR.
- Умение работать с HR-информационными системами и базами данных.
- Навыки проведения интервью и оценки персонала.

- Коммуникативные навыки для эффективного взаимодействия с сотрудниками всех уровней.
- Организационные способности для координации HR-процессов и мероприятий.
- Аналитический склад ума для оценки HR-метрик и анализа данных.
- Эмпатия и способность к конфликтологии для решения вопросов внутри коллектива.
- Знание методов оценки и развития персонала для повышения эффективности работы команды [3].

3. Экономист. Требования и компетенции:

- Высшее экономическое образование.
- Опыт работы в экономическом анализе, финансовом планировании или смежных областях.
- Знание экономической теории, статистики и применение количественных методов.
- Владение инструментами для анализа данных, такими как Excel, SPSS, SAS или R.
- Понимание текущих экономических тенденций и способность прогнозировать их влияние на бизнес.
- Аналитические навыки для интерпретации сложных данных и принятия обоснованных решений.
- Коммуникативные навыки для объяснения сложных экономических концепций непрофессионалам.
- Проблемно-ориентированный подход для идентификации и решения экономических проблем.
- Навыки прогнозирования для оценки будущих рыночных тенденций и их потенциального влияния.
- Знание макроэкономических и микроэкономических принципов для всестороннего анализа экономических ситуаций.

С точки зрения затрат на новых работников, не следует открывать штатные единицы на полную ставку, по крайней мере, на данном этапе – таким образом, экономист и маркетолог могут работать дистанционно, в соответствии со статьей 312 Трудового кодекса Российской Федерации, 10 часов в неделю, с окладом, приближенному к среднему показателю заработной платы данных специалистов по Санкт-Петербургу за 2024 год, пропорционально отработанному времени – 20 тыс. рублей в месяц. Специалиста по персоналу можно привлечь на 0,5 ставки или же поступить стратегически грамотнее: предложить имеющемуся в штате офис-менеджеру развиваться в области управления персоналом, включая обучение и получение новых знаний через программы переподготовки. В случае привлечения офис-менеджера, целесообразно рассмотреть вопрос о предоставлении материального стимула в виде надбавки за выполнение дополнительных функций в части контроллинга персонала. Такие меры могут способствовать повышению квалификации и эффективности работы офис-менеджера, а также улучшению общей производительности труда в компании.

Следующим шагом на первом этапе внедрения элементов контроллинга персонала в организации станет создание комплексной системы ключевых показателей для оценки работы персонала, включая производительность, качество работы, инициативность и другие ключевые аспекты, а именно – внедрение такого инструмента, как система KPI. Существуют программные решения для внедрения такой системы, они помогают автоматизировать процесс сбора, анализа и отображения данных о производительности сотрудников. Несколько примеров функций, которые могут быть включены в такое программное обеспечение:

- Автоматический сбор данных: интеграция с различными рабочими системами для автоматического сбора информации о выполнении задач.
- Индивидуальные и групповые KPI: возможность настройки показателей для отдельных сотрудников и отделов.
- Визуализация данных: графики для наглядного представления результатов работы.

- Гибкость: возможность добавления или изменения КРІ в соответствии с изменяющимися потребностями бизнеса.
- Отчетность: генерация отчетов для анализа эффективности и принятия управленческих решений.

Перед внедрением рекомендуется провести анализ текущих бизнес-процессов и определить ключевые показатели, которые будут наиболее значимы для организации. Для начала следует воспользоваться наиболее важными ключевыми показателями в рамках имеющихся и запланированных в штате должностей и профессий, в соответствии с таблицей 3.

Таблица 3 – Ключевые показатели эффективности персонала ООО «ЗЗИ»

Должность/Профессия	Ключевые показатели эффективности персонала
Бухгалтер	• Точность финансовой отчетности • Соблюдение сроков подачи отчетов • Оптимизация налоговых выплат
Офис-менеджер	• Эффективность управления офисом • Управление документооборотом • Организация мероприятий
Специалист по персоналу	• Качество найма • Уровень удержания сотрудников • Развитие персонала
Специалист по маркетингу	• Измерение возврата инвестиций • Удержание клиентов • Улучшение узнаваемости торговой марки • Эффективность контента:
Экономист	• Эффективность бюджетирования • Снижение издержек • Анализ рентабельности инвестиций

Начальник производства	• Производительность труда • Качество продукции • Соблюдение производственных сроков
Токарь	• Количество изготовленных деталей за смену • Снижение брака • Соблюдение техники безопасности
Фрезеровщик	• Точность выполнения работ • Производительность • Снижение брака
Сборщик	• Скорость сборки изделий • Количество бракованных изделий • Соблюдение стандартов качества
Упаковщик	• Количество упакованных изделий за смену • Качество упаковки • Соблюдение сроков отгрузки
Грузчик	• Скорость выполнения погрузочно-разгрузочных работ • Точность комплектации заказов • Соблюдение правил складского хранения

Завершающим шагом на первом этапе внедрения элементов контроллинга персонала в организации является разработка плана обучения штата персонала, в соответствии с профессиональной необходимостью. Для определения очередности следует воспользоваться таким инструментом контроллинга персонала, как SWOT-анализ, он поможет выявить:

- Сильные стороны (Strengths): ключевые навыки, опыт и ресурсы, которыми обладает персонал, и которые можно использовать для достижения целей компании.
- Слабые стороны (Weaknesses): области, в которых персонал или организация могут нуждаться в улучшении для повышения эффективности.
- Возможности (Opportunities): внешние условия, которые можно использовать в свою пользу, например, изменения на рынке труда или новые технологии.
- Угрозы (Threats): внешние факторы, которые могут представлять риск для производительности или стабильности команды, например, конкуренция за таланты или экономические колебания.

На реализацию первого этапа целесообразно отвести около 6 месяцев, и, после оценки эффективности проведенных мероприятий посредством балансовых методов для анализа и оптимизации распределения рабочей силы и ресурсов в организации, приступать ко второму этапу и внедрять дополнительные инструменты контроллинга, среди которых должны быть:

1. Бюджетирование труда как ключевой инструмент контроллинга персонала, который позволит спланировать и контролировать затраты на рабочую силу.
2. Кадровый аудит как процесс оценки эффективности системы управления персоналом в организации, он поможет выявить сильные и слабые стороны кадровой политики, а также определить возможности для улучшения и развития.
3. Benchmarking – сравнение показателей с лучшими практиками в отрасли.

Подвести итог первой части третьей главы хотелось бы так: стратегические цели ООО «ЗЗИ» достаточно амбициозны, при внедрении мероприятий в помощь достижению целей, уже через год численность предприятия станет свыше 15 работников, что будет означать для организации ответственным

этапом перехода от категории «Микропредприятие» к категории «Малое предприятие», предстоит адаптация к новым требованиям в области бухгалтерского учета и отчетности, а также потребуются вести более тщательный учет финансовых операций, включая отдельную отчетность по разным направлениям деятельности и более детализированный учет доходов и расходов. Помимо этого, организация может столкнуться с увеличенным вниманием налоговых и других регулирующих органов, которые будут проверять соответствие бизнеса новым нормативным требованиям. Именно поэтому особенно важно соблюдать контроллинговые мероприятия с самого начала их внедрения. Сперва – необходимо привести в порядок слабые места в управлении персоналом, а именно:

1. Привлечение в штат: специалиста по маркетингу для выработки стратегий по увеличению продаж; экономиста в части сбора и анализа информации для внутренних нужд управления, включая анализ затрат и выработку рекомендаций по их снижению, специалиста по персоналу для делегирования роли «контроллера» в будущем внедрении элементов контроллинга персонала.
2. Планирование и организация обучения работников в целях повышения их квалификации.
3. Внедрение комплексной системы ключевых показателей эффективности для оценки работы персонала, включая производительность, качество работы, инициативность и другие ключевые аспекты.

На реализацию первого этапа целесообразно отвести около 6 месяцев, и, после оценки эффективности проведенных мероприятий посредством балансовых методов для анализа и оптимизации распределения рабочей силы и ресурсов в организации, приступить ко второму этапу и внедрять дополнительные инструменты контроллинга, среди которых должны быть:

1. Бюджетирование труда
2. Кадровый аудит
3. Benchmarking

Контроллинг персонала играет ключевую роль в успехе компании, так как доступ к полной информации о работниках позволяет принимать обоснованные управленческие решения, которые могут усилить конкурентоспособность организации. Предложенные меры помогут повысить эффективность использования трудовых ресурсов, улучшить качество работы персонала и, как следствие, способствовать повышению общей производительности организации.

3.2 Эффективность рекомендаций по внедрению элементов контроллинга персонала ООО «ЗЗИ»

В первой части третьей главы были разработаны рекомендации по внедрению элементов контроллинга персонала ООО «ЗЗИ». Рекомендации содержат два этапа: первый состоит из укрепления слабых мест организации в рамках контроллинга персонала, а именно:

1. Привлечение в штат: специалиста по маркетингу для выработки стратегий по увеличению продаж; экономиста в части сбора и анализа информации для внутренних нужд управления, включая анализ затрат и выработку рекомендаций по их снижению, специалиста по персоналу для делегирования роли «контроллера» в будущем внедрении элементов контроллинга персонала.
2. Планирование и организация обучения работников в целях повышения их квалификации.
3. Внедрение комплексной системы ключевых показателей эффективности для оценки работы персонала, включая производительность, качество работы, инициативность и другие ключевые аспекты.

Второй этап включает в себя внедрение дополнительных инструментов контроллинга, среди которых должны быть:

1. Бюджетирование труда
2. Кадровый аудит

3. Benchmarking

В целях оценки эффективности предложенных рекомендаций по внедрению элементов контроллинга персонала, следует рассмотреть рисунок 4, а именно – как изменится организационная структура в сравнении с текущей организационной структурой организации, рассмотренной в первой части второй главы.



Рисунок 4 – Измененная организационная структура ООО «ЗЗИ»

Обновленная структура позволит снизить нагрузку генерального директора в части маркетинговых, экономических и кадровых функций, также снизится нагрузка бухгалтера в части ведения кадрового документооборота и прочих кадровых функций. А дополнительные профессиональные решения, которые могут принести в работу только компетентные специалисты в перечисленных областях, приблизят организацию к достижению стратегических целей, сформулированных руководством, а именно: развитие профессиональной команды, способной обеспечить стабильное производство замков высокого качества; увеличение доходов и прибыли через расширение рынка и оптимизацию затрат; повышение производительности труда через автоматизацию и обучение сотрудников. Таким образом, организация

приобретет качественное и компетентное ведение кадрового документооборота и работы по охране труда, а также возможность делегировать роль контроллера, притом для этих целей использовать экономические показатели, полученные благодаря навыкам и инструментам экономиста. И, конечно, инструменты маркетинга откроют пути выхода продукции на новые торговые площадки, соответственно, откроют пути роста прибыли.

Внедрение планирования и организации обучения работников в целях повышения их квалификации значительно повысит социальную эффективность организации, следует рассмотреть таблицу 4 с представленными показателями эффективности.

Таблица 4 – Эффективность показателей от разработанных рекомендаций

Показатель	Эффективность
Повышение производительности труда	Обученные сотрудники могут работать более эффективно и качественно, что приводит к улучшению общих результатов работы организации.
Улучшение морального климата	Вклад в развитие персонала повышает лояльность и удовлетворенность работой, что способствует созданию положительной рабочей атмосферы.
Снижение текучести кадров	Предоставление возможностей для профессионального роста может снизить желание сотрудников искать работу в других местах.
Инновации и креативность	Обучение способствует развитию новых идей и подходов к работе, что может привести к инновациям в продуктах или процессах.
Улучшение имиджа организации	Организация, которая заботится о развитии своих работников, привлекает лучших специалистов и укрепляет свою репутацию на рынке труда.

Обучение сотрудников приводит к приобретению новых навыков и знаний, что напрямую влияет на их работоспособность, улучшается качество

работы и сокращается время на выполнение задач. Также, работники, получающие заботу со стороны компании, более мотивированы и вовлечены в работу. Предоставление обучения может считаться одним из способов карьерного роста, что удержит работников в организации. для реализации инновационных идей необходима поддержка со стороны руководства. Что касается улучшения имиджа компании, важно чтобы обучение было не только формальностью, но и действительно способствовало развитию компетенций, это будет способствовать укреплению имиджа.

Для понимания эффективности предложенных рекомендаций по внедрению инструментов контроллинга персонала организации, стоит рассмотреть таблицу 5.

Таблица 5 – Эффективность рекомендованных инструментов контроллинга

Инструменты контроллинга персонала	Эффективность
Мониторинг и анализ показателей KPI	• Обеспечение четкой системы оценки работы персонала и эффективности стратегии управления персоналом. • Выявление «узких мест» и определение направления для улучшения. • Повышение мотивации работников через систему вознаграждений, связанных с достижением KPI.
Бюджетирование труда	• Планирование затрат на персонал, оптимизация и контроль за соблюдением бюджета.

	• Эффективное распределение ресурсов и снижение издержек. • Прозрачность финансовых потоков, связанных с управлением персоналом.
Кадровый аудит	• Оценка соответствия квалификации работников требованиям занимаемых должностей. • Определение потребности в работниках, выявление недостатков в структуре персонала. • Информирование руководства для принятия управленческих решений, корректировки кадровой политики и стратегии развития персонала.
Benchmarking	• Сравнение практик управления персоналом с лучшими примерами в отрасли. • Обмен опытом и внедрение передовых практик. • Стимулирование руководителей для постоянного улучшения и выбора инновационных подходов в области управления персоналом.

Упомянутая эффективность внедрения элементов контроллинга персонала в организации соотносится с целями стратегического и оперативного контроллинга, поскольку предложенные рекомендации будут способствовать совершенствованию управленческих процессов и поддержанию конкурентных преимуществ организации в сфере управления человеческими ресурсами, а также, путем своевременной передачи руководству аналитической информации о контрольных показателях, будут обеспечивать оптимизацию использования человеческих ресурсов для достижения целей организации.

Хотелось бы выделить один из предложенных инструментов контроллинга персонала, а именно – мониторинг и анализ показателей КРІ, поскольку для его применения будет необходимо внедрить программное обеспечение (ПО), которое поможет автоматизировать процесс сбора, анализа и отображения данных о производительности работников. Эффективность внедрения такого ПО в организации, описывается в таблице 6. В целом внедрение такого программного обеспечения внесет вклад в достижение стратегических целей организации и улучшение ее конкурентоспособности. Перед внедрением важно провести анализ текущих бизнес-процессов и определить ключевые показатели, которые будут наиболее значимы для организации.

Таблица 6 – Эффективность показателей от внедрения ПО

Показатель	Эффективность
Автоматизация данных	Программное обеспечение обеспечит точный сбор и обработку данных, что позволит более точно отследить выполнение КРІ.
Затрата времени на анализ	Автоматизация сбора и анализа данных сократит время, необходимое для подготовки отчетов и принятия решений.

Оптимизация процессов	Программное обеспечение позволит выявлять неэффективные процессы и предлагать пути их оптимизации.
Визуализация данных	Программное обеспечение позволит создавать графики для наглядного представления результатов работы.
Гибкость	Программное обеспечение позволяет добавлять или изменять КРІ в соответствии с изменяющимися потребностями бизнеса.

Как завершение второй части третьей главы, хотелось бы подвести итог. Обновленная структура организации позволит снизить нагрузку генерального директора в части маркетинговых, экономических и кадровых функций, также снизится нагрузка бухгалтера в части ведения кадрового документооборота и прочих кадровых функций. А дополнительные профессиональные решения, которые могут привнести в работу только компетентные специалисты в перечисленных областях, приблизят организацию к достижению стратегических целей.

Внедрение планирования и организации обучения работников в целях повышения их квалификации значительно повысит социальную эффективность организации. Обучение сотрудников приводит к приобретению новых навыков и знаний, что напрямую влияет на их работоспособность, улучшается качество работы и сокращается время на выполнение задач. Также, работники, получающие заботу со стороны компании, более мотивированы и вовлечены в работу.

Что касается эффективности внедрения предложенных инструментов контроллинга персонала: бюджетирование труда позволит планировать затраты на персонал, оптимизировать и контролировать соблюдение бюджета, а также эффективно распределять ресурсы и снижение издержек; кадровый аудит

позволит оценивать соответствие квалификации работников требованиям занимаемых должностей, определение потребности в работниках, выявление недостатков в структуре персонала, своевременно информировать руководство в целях принятия управленческих решений, корректировки кадровой политики и стратегии развития персонала; benchmarking позволит сравнивать практики управления персоналом с лучшими примерами в отрасли и внедрять передовые элементы практик, а также будет стимулировать руководителей для постоянного улучшения и выбора инновационных подходов в области управления персоналом; мониторинг и анализ показателей КРІ обеспечит четкую систему оценки работы персонала и эффективности стратегии управления персоналом, позволит выявлять «узкие места» и определять направления для улучшения, а также повышать мотивацию работников через систему вознаграждений, связанных с достижением КРІ. Для применения мониторинга и анализа показателей КРІ будет необходимо внедрить программное обеспечение (ПО), которое поможет автоматизировать процесс сбора, анализа и отображения данных о производительности работников. В целом, внедрение такого программного обеспечения внесет вклад в достижение стратегических целей организации и улучшит ее конкурентные способности.

Заключение

После углубления в тему выпускной квалификационной работы сделаны определенные выводы. Контроллинг персонала охватывает множество аспектов: от экономических до организационных, включая политические, социальные, финансовые, философские, психологические и технические. Цель данной выпускной квалификационной работы – рассмотрение контроллинга персонала в организации с точки зрения методов и инструментов, позволяющих руководителям эффективно достигать поставленных перед организацией целей.

Концепция контроллинга персонала появилась в 1960-х годах в США и получила дальнейшее развитие в 1980-е годы. В 1990-е годы страны СНГ проявили заинтересованность к практике и теории контроллинга. В целом, контроллинг персонала – это система внутрифирменного планирования и контроля работы с человеческими ресурсами, способствующая реализации стратегии в конкретные действия и формированию ключевых аспектов управления персоналом.

В рамках контроллинга персонала выделяют четыре ключевые функции:

1. Информационная поддержка
2. Планирование
3. Управленческая функция
4. Контроль и анализ

Принято разделять стратегический и оперативный контроллинг. Цель стратегического контроллинга заключается в совершенствовании управленческих процессов и поддержании конкурентных преимуществ организации в сфере управления человеческими ресурсами. Цель оперативного контроллинга персонала заключается в оптимизации использования человеческих ресурсов для достижения текущих и краткосрочных целей компании.

Перечень одних из основных инструментов и методов контроллинга персонала следующий:

1. Балансовые методы

2. Бюджетирование труда
3. Кадровый аудит
4. Мониторинг и анализ показателей KPI
5. SWOT-анализ
6. Benchmarking
7. Методы прогнозирования
8. MBO

Применение инструментов и методов контроллинга требует интеграции данных из различных источников, включая учетные системы, отчеты о производительности и внешние базы данных.

Общество с ограниченной ответственностью «Завод замочных изделий» (ООО «ЗЗИ»), зарегистрирована 28 марта 2018 года. За 2023 год среднесписочная численность ООО «ЗЗИ» составила 5 человек. Основной вид деятельности организации, согласно классификатору ОКВЭД, является производство замков и петель. Флагманский продукт ООО «ЗЗИ», замок Цербер, выделяется на рынке благодаря инновационной системе K-System, обеспечивающей его высокую надежность. Ассортимент предприятия включает свыше 15 наименований следующих видов продукции:

- Дверные замки
- Дверная фурнитура

Миссия ООО «ЗЗИ» – предоставлять готовые решения, внушающие доверие, безопасность и уверенность в каждом повороте ключа. Основные цели сформулированы так:

1. Разработка и производство дверных замков, отвечающих самым высоким стандартам прочности для обеспечения максимальной защиты от физического взлома.
2. Расширение ассортимента продукции, внедрение разнообразных решений и уникальных продуктов для безопасности жилых и коммерческих помещений.

3. Развитие профессиональной команды, способной обеспечить стабильное производство замков высокого качества.
4. Увеличение доходов и прибыли через расширение рынка и оптимизацию затрат.
5. Повышение производительности труда через автоматизацию и обучение сотрудников.

Организационная структура ООО «ЗЗИ» является линейно-функциональной. По анализу организационно-экономических показателей деятельности организации за 2021-2023 гг. можно сделать вывод: данные показатели свидетельствуют о положительной динамике и эффективности управления активами организации. Объем производства за 2023 год составил 13 188 изделий. Производство ООО «ЗЗИ» включает в себя три цеха: цех лазерной резки, цех штамповки и цех сборки и упаковки. Производство ООО «ЗЗИ» оснащено оборудованием высокого качества, отвечающее всем современным стандартам.

Штат ООО «ЗЗИ», по данным на 30.04.2024, составляют: 2 руководителя – генеральный директор и начальник производства, 1 специалист – бухгалтер, 1 служащий – офис-менеджер, 5 рабочих профессий – токарь, фрезеровщик, сборщик, упаковщик и грузчик. Квалификация работников ООО «ЗЗИ» соответствует общепринятым требованиям. Однако, организация не осуществляла дополнительное образование и повышение квалификации своих работников. Исключением является проведение обучений по охране труда и инструктажей по пожарной и технической безопасности. По основным показателям структуры персонала, определены следующие детали:

1. Возраст: до 30 лет – 30% работников, от 31 до 40 лет – 40%, от 41 до 55 лет – 30%.
2. Пол: 20% работников составляют женщины, 80% – мужчины.
3. Образование: 40% работников имеют высшее профессиональное образование, остальные 60% – среднее профессиональное.
4. Тип контракта – 100% работников трудоустроены бессрочно.

5. Количество рабочих часов в неделю – 100% работников работают 40 часов в неделю, в соответствии с производственным календарем, утверждающимся каждый год Правительством РФ.
6. Стаж работы в компании: 60% работников трудоустроены на протяжении 6–10 лет, 40 % работников трудоустроены 1 год и меньше.

По организационно-экономическим показателям деятельности организации за 2021–2023 гг. – несмотря на колебания в производительности труда и заработной плате, ООО «ЗЗИ» смогла адаптироваться к изменениям на рынке и обеспечить рост ключевых показателей эффективности.

С 2024 года организация начала увеличивать штат работников, что соответствует стратегическим целям руководства, однако отсутствие в организации комплексной системы ключевых показателей эффективности для оценки работы персонала, включая производительность, качество работы, инициативность и другие ключевые аспекты является барьером для эффективного управления человеческими ресурсами и может привести к снижению общей производительности предприятия.

Стратегические цели ООО «ЗЗИ» достаточно амбициозны, при внедрении мероприятий в помощь достижению целей, уже через год численность предприятия станет свыше 15 работников, что будет означать для организации ответственным этапом перехода от категории «Микропредприятие» к категории «Малое предприятие», предстоит адаптация к новым требованиям в области бухгалтерского учета и отчетности, а также потребуются вести более тщательный учет финансовых операций, включая отдельную отчетность по разным направлениям деятельности и более детализированный учет доходов и расходов. Поэтому особенно важно соблюдать контроллинговые мероприятия с самого начала их внедрения. Сперва – необходимо привести в порядок слабые места в управлении персоналом, а именно:

1. Привлечение в штат: специалиста по маркетингу; экономиста; специалиста по персоналу.

2. Планирование и организация обучения работников в целях повышения их квалификации.
3. Внедрение комплексной системы ключевых показателей эффективности для оценки работы персонала, включая производительность, качество работы, инициативность и другие ключевые аспекты.

На реализацию первого этапа целесообразно отвести около 6 месяцев, и, после оценки эффективности проведенных мероприятий посредством балансовых методов для анализа и оптимизации распределения рабочей силы и ресурсов в организации, приступать ко второму этапу и внедрять дополнительные инструменты контроллинга, среди которых должны быть:

1. Бюджетирование труда
2. Кадровый аудит
3. Benchmarking

Обновленная структура организации позволит снизить нагрузку генерального директора в части маркетинговых, экономических и кадровых функций, также снизится нагрузка бухгалтера в части ведения кадрового документооборота и прочих кадровых функций. А дополнительные профессиональные решения, которые могут привнести в работу только компетентные специалисты в перечисленных областях, приблизят организацию к достижению стратегических целей.

Внедрение планирования и организации обучения работников в целях повышения их квалификации значительно повысит социальную эффективность организации. Обучение сотрудников приводит к приобретению новых навыков и знаний, что напрямую влияет на их работоспособность, улучшается качество работы и сокращается время на выполнение задач. Также, работники, получающие заботу со стороны компании, более мотивированы и вовлечены в работу.

Что касается эффективности внедрения предложенных инструментов контроллинга персонала: бюджетирование труда позволит планировать затраты

на персонал, оптимизировать и контролировать соблюдение бюджета, а также эффективно распределять ресурсы и снижение издержек; кадровый аудит позволит оценивать соответствие квалификации работников требованиям занимаемых должностей, определение потребности в работниках, выявление недостатков в структуре персонала, своевременно информировать руководство в целях принятия управленческих решений, корректировки кадровой политики и стратегии развития персонала; benchmarking позволит сравнивать практики управления персоналом с лучшими примерами в отрасли и внедрять передовые элементы практик, а также будет стимулировать руководителей для постоянного улучшения и выбора инновационных подходов в области управления персоналом; мониторинг и анализ показателей КРІ обеспечит четкую систему оценки работы персонала и эффективности стратегии управления персоналом, позволит выявлять «узкие места» и определять направления для улучшения, а также повышать мотивацию работников через систему вознаграждений, связанных с достижением КРІ.

Контроллинг персонала играет ключевую роль в успехе компании, так как доступ к полной информации о работниках позволяет принимать обоснованные управленческие решения, которые могут усилить конкурентоспособность организации. Предложенные меры помогут повысить эффективность использования трудовых ресурсов, улучшить качество работы персонала и, как следствие, способствовать повышению общей производительности организации.

Список использованной литературы

1. Асаул А.Н. Управление затратами и контроллинг : учебник для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 283 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17076-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://www.urait.ru/bcode/532350> (дата обращения: 21.04.2024).
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 390 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17956-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/535855> (дата обращения: 21.04.2024).
3. Ваторопин С. А. Специалист по управлению персоналом : учебное пособие для вузов / С. А. Ваторопин [и др.] ; ответственный редактор Н. Г. Чевтаева. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 212 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15674-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/544811> (дата обращения: 05.04.2024).
4. Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудяева. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 170 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15236-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/544582> (дата обращения: 15.05.2024).
5. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 309 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16900-3. –

- Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.uraity.ru/bcode/531992> (дата обращения: 05.04.2024).
6. Дьячкова Е.Н. Контроллинг системы управления персоналом как инструмент стратегического менеджмента / Е.Н. Дьячкова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 3. С – 184-192
 7. Каменнова М.С. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 534 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16695-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.uraity.ru/bcode/544948> (дата обращения: 24.05.2024).
 8. Коротков Э.М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 566 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07327-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.uraity.ru/bcode/510549> (дата обращения: 13.05.2024).
 9. Корягин Н.Д. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 396 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17806-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.uraity.ru/bcode/533767> (дата обращения: 24.05.2024).
 10. Круглов, Д.В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 168 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14713-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.uraity.ru/bcode/544472> (дата обращения: 18.04.2024).

11. Куприянов, Ю. В. Основы теории управления : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Куприянов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 217 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-15270-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/544672> (дата обращения: 25.05.2024).
12. Ларионов В.В. Контроллинг персонала : учебное пособие/ В.В. Ларионов – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 236 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-394-03929-4
13. Литвинюк А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 461 с. – (Профессиональная практика). – ISBN 978-5-534-16151-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/536835> (дата обращения: 23.02.2024).
14. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 553 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15806-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/536204> (дата обращения: 15.05.2024).
15. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 467 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-99951-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/535753> (дата обращения: 31.03.2024)

16. Масалова, Ю.А. Маркетинг персонала : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 321 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14616-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/544178> (дата обращения: 31.03.2024).
17. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 451 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-15946-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/536846> (дата обращения: 15.05.2024).
18. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 378 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00729-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/536020> (дата обращения: 05.05.2024).
19. Моргунов А.Ф. Информационные технологии в менеджменте : учебник для среднего профессионального образования / А. Ф. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 380 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-19418-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/556438> (дата обращения: 13.03.2024).
20. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 707 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18970-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/555567> (дата обращения: 13.03.2024).
21. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова – Москва : Альфа– Пресс, 2019

- 22.Осипова С.В. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 145 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08402-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/536216> (дата обращения: 06.03.2024).
- 23.Пугачев, В.П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 523 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16597-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/540540> (дата обращения: 05.04.2024).
- 24.Спивак В.А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 357 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03358-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/536384> (дата обращения: 05.04.2024).
- 25.Трапицын С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 362 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17962-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/537022> (дата обращения: 06.03.2024).
- 26.Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 203 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16777-1. – Текст : электронный // Образовательная

- платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.uraity.ru/bcode/538333> (дата обращения: 05.05.2024).
27. Чая В.Т. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 354 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09167-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.uraity.ru/bcode/536226> (дата обращения: 23.04.2024).
28. Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 277 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-9030-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.uraity.ru/bcode/537789> (дата обращения: 25.03.2024).
29. <https://lockcerber.ru>
30. <https://companium.ru/id/1187847086107>