

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

Обучающийся

А.А. Полещук

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полтева

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

Тольятти 2025

Аннотация

Выпускная квалификационная работа на тему «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников».

Цель – изучить действующую систему и разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Задачи:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- провести анализ деятельности и оценку стимулирования сотрудников ООО «Хлеб»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объектом выступает ООО «Хлеб», которое осуществляет деятельность по производству кондитерских и хлебобулочных изделий в городе Жигулевск.

Предмет – инструменты стимулирования сотрудников.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности внедрения разработанных мероприятий в деятельность ООО «Хлеб» с целью повышения эффективности системы управления персоналом. Предложенные рекомендации основаны на применении современных инструментов стимулирования, что позволяет улучшить мотивационный климат в организации, повысить производительность труда и уровень удовлетворенности сотрудников.

Объем работы 93 страницы без приложений.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников	6
1.1 Экономическая сущность управления персоналом организации	6
1.2 Инструменты и методы стимулирования сотрудников.....	15
2 Анализ деятельности и оценка стимулирования сотрудников ООО «Хлеб»	39
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Хлеб».....	39
2.2 Оценка стимулирования сотрудников ООО «Хлеб».....	43
3 Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Хлеб».....	58
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников	58
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий .	80
Заключение	89
Список используемой литературы	92
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО «Хлеб»	94

Введение

В процессе осуществления деятельности в организации выстраивается единая система управления персоналом, которая удовлетворяет целям и задачам функционирования.

При правильно реализованной системе управления в организации повышается производительность труда, сокращается текучка кадров, растет вовлеченность и мотивация сотрудников, минимизируется количество опозданий и прогулов, уменьшаются конфликтные ситуации, сотрудники становятся более компетентными и профессиональными.

Каждый руководитель организации должен владеть методами стимулирования персонала, с целью удержания сотрудников, повышения производительности труда, эффективности бизнеса и роста прибыли.

Цель – изучить действующую систему и разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Задачи:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- провести анализ деятельности и оценку стимулирования сотрудников ООО «Хлеб»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объектом выступает ООО «Хлеб», которое осуществляет деятельность по производству кондитерских и хлебобулочных изделий в городе Жигулевск.

Предмет – инструменты стимулирования сотрудников.

Информационно-методическую основу составили периодические издания, бухгалтерская и финансовая отчетность, а также методы анализа, графический метод, расчетно-аналитический метод и другие методы.

Теоретическую основу составили труды авторов в области управления, организации труда и отдыха персонала, к числу которых относятся А. Ю Анисимова, О. А. Пятаевой, Е. П. Грабской, Е.А. Аксенова, Н.П. Беляцкий, А.Е. Боковня, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин и другие авторы.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности внедрения разработанных мероприятий в деятельность ООО «Хлеб» с целью повышения эффективности системы управления персоналом. Предложенные рекомендации основаны на применении современных инструментов стимулирования, что позволяет улучшить мотивационный климат в организации, повысить производительность труда и уровень удовлетворенности сотрудников.

Структура работы состоит из введения, трех содержательных разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первом разделе раскрыта экономическая сущность управления персоналом, рассмотрены теоретические подходы к мотивации и стимулированию труда, а также систематизированы существующие методы стимулирования работников.

Во втором разделе дана характеристика организационно-экономической деятельности ООО «Хлеб», проанализированы существующие методы мотивации персонала, проведена оценка их эффективности.

В третьем разделе предложен комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования. Представлены практические рекомендации, реализация которых может способствовать улучшению результатов деятельности предприятия.

1 Теоретические аспекты управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

1.1 Экономическая сущность управления персоналом организации

Управление персоналом представляет собой самостоятельное направление управленческой деятельности, в центре которого находятся человеческие ресурсы организации как стратегический фактор, определяющий экономическую устойчивость и конкурентоспособность. Объектом управления в данном контексте выступает совокупность работников предприятия, обладающих профессиональными и личностными характеристиками, а субъектами – сами сотрудники, реализующие свои трудовые функции и развивающие производственный потенциал в условиях организационной среды.

Ключевая цель управления персоналом заключается в формировании сплоченного коллектива и высокоэффективных команд, способных не только производить экономические блага, но и функционировать в атмосфере профессионального и психологического благополучия. Особый акцент делается на ценностные ориентиры (здравье, гармонию, уважение к личности) как основу для достижения взаимовыгодного результата всех участников производственного процесса.

Согласно трактовке С.В. Красновой, под персоналом следует понимать совокупность штатных сотрудников организации, в том числе наемных работников, собственников и совладельцев, задействованных в осуществлении производственно-хозяйственной деятельности [14].

Система управления персоналом может быть охарактеризована с позиций профессионального уровня кадров, их квалификационной подготовки и социальной структуры коллектива. Эти параметры оказывают прямое влияние на производительность труда, инновационную активность,

адаптивность к изменениям внешней среды, а также на устойчивость и конкурентоспособность всей организации.

Так, по мнению Т.В. Зайцевой, «профессиональная структура персонала организации представляет соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и других), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области» [11].

И. А. Максимцев говорит о том, что «квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (то есть степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. Уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом, а для специалистов – категорией, разрядом или классом» [17].

Hendry and Pettigrew считает, что «управление человеческими ресурсами можно воспринимать как точку зрения на управление персоналом, но не само управление персоналом» [20, с. 41].

Boxall утверждает, что «человеческие ресурсы состоят из знаний, способностей, связей и энергичности людей; они определяются физическим и психическим состоянием людей, их интеллектуальным потенциалом, личными качествами и энтузиазмом» [27].

Уотсон предположил, что «управление человеческими ресурсами – это административная практика, которая использует способности, знания и энтузиазм сотрудников для осуществления деятельности компании таким образом, чтобы обеспечить ее успех в будущем» [Error! Reference source not found.].

В зависимости от разных критериев в организации выстраивается единая система управления персоналом, которая удовлетворяет целям деятельности, основные из них: повышение конкурентоспособности и эффективности производства [21]. Принципы управления персоналом организации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Принципы управления персоналом организации

При формировании системы управления персоналом организации рассматривает альтернативные решения и выбирает наиболее рациональный вариант. Система управления приспосабливается к условиям работы и изменяющимся целям деятельности организации [17].

Между звеньями управления должна отслеживаться иерархичность, позволяющая разделить власть и информацию по уровням управления. При построении системы необходимо учитывать воздействующие факторы, а также учесть функциональные обязанности сотрудников во избежания дублирования и сокращения цикла управления [15].

Система управления персоналом должна отвечать законодательству. На основании эффективной выстроенной системы руководители организации смогут оперативно принимать решения и устранять конфликты и отклонения [24]. Система управления персоналом должна быть нацелена на развитие сотрудников и организаций в целом.

При построении системы управления персоналом используют различные методы. Г. Десслер говорит о том, что «методы управления персоналом – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации» [7].

Методы управления персоналом организации представлены на рисунке 2.

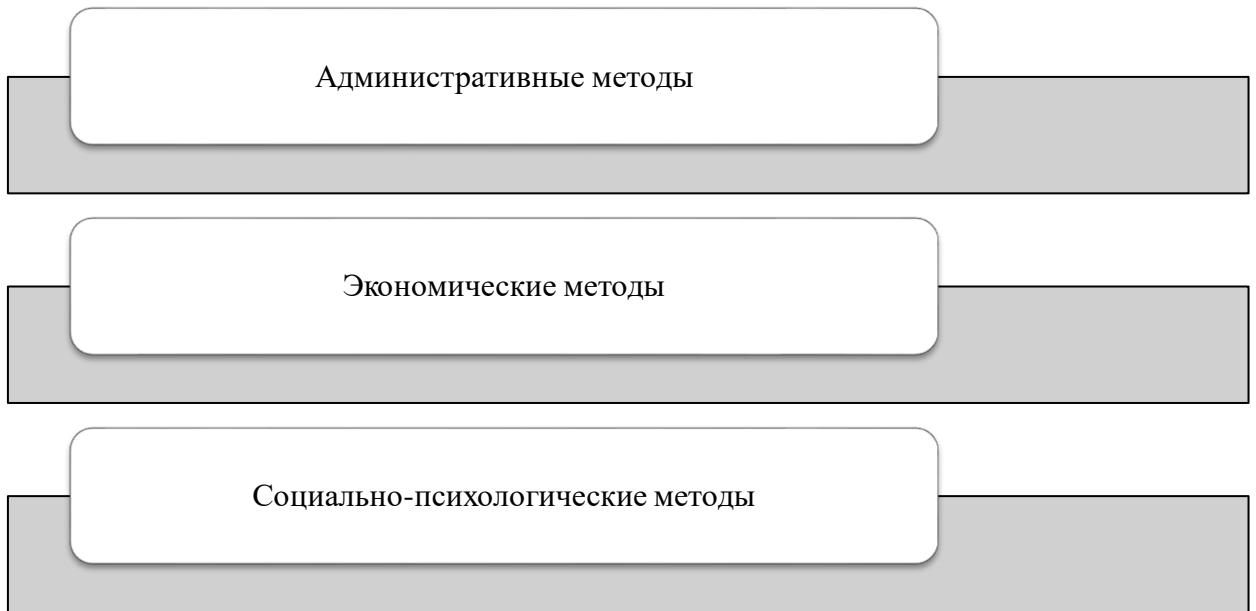


Рисунок 2 – Методы управления персоналом организации

Административные методы управления персоналом организации реализуются в виде распорядительного и организационного воздействия и основываются на ответственности и дисциплине. Они организуются в виде приказов, распоряжений, направленных на соблюдение дисциплины в коллективе и ответственности [12].

Экономические методы управления персоналом организации представляют собой механизмы мотивации и стимулирования. Систему взаимоотношения в коллективе, социальные и другие потребности, учет интересов сотрудников охватывают социально-психологические методы управления персоналом организации [4].

Обобщив вышесказанное можно прийти к выводу, что управление персоналом представляет собой деятельность организации, связанную с наймом, удержанием, развитием, обучением, мотивацией сотрудников.

В каждой организации создается специальное подразделение, как правило, это отдел кадров или HR-отдел, функциональными обязанностями которых являются непосредственное взаимодействие с персоналом.

Основными функциями отдела кадров или HR-отдела являются: рекрутмент, кадровое администрирование, адаптация персонала, компенсации и льготы, обучение и развитие, оценка персонала, HR-брэндинг и другое, на усмотрение руководителя [22]. Основные задачи управления персоналом организации представлены на рисунке 3.

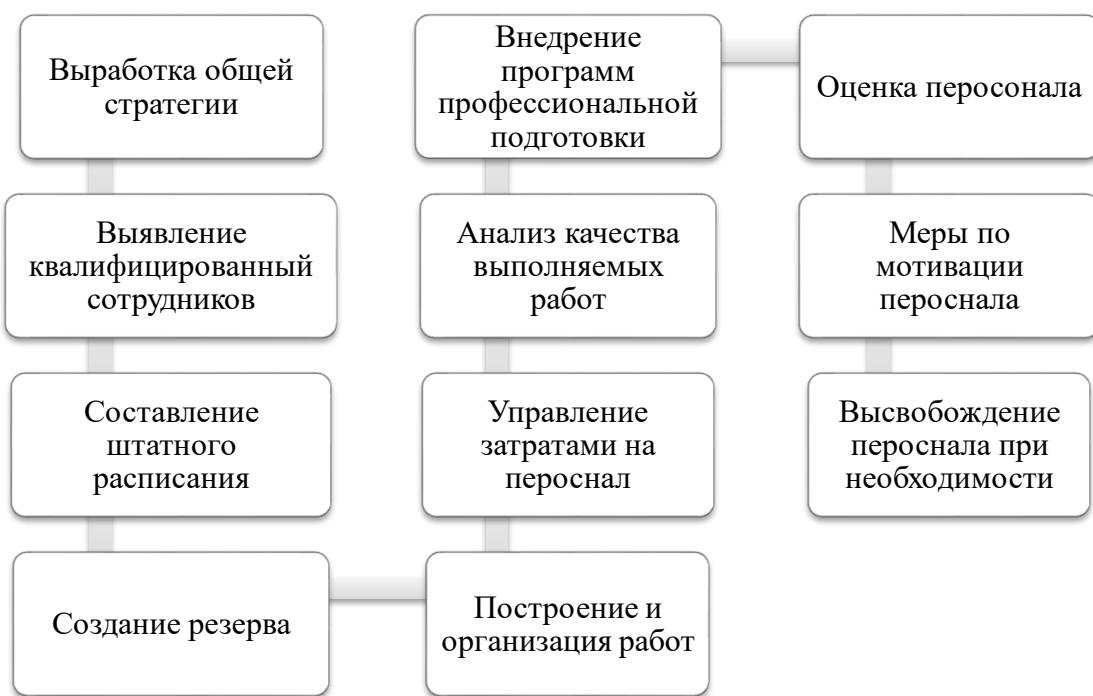


Рисунок 3 – Задачи управления персоналом организации

Взгляды на мотивацию труда и управление персоналом формировались поэтапно.

Современная теория мотивации включает в себя широкий спектр подходов, которые условно подразделяются на две основные группы: содержательные и процессуальные теории. Содержательные теории фокусируются на выявлении внутренних потребностей личности, выступающих источником мотивационного поведения, в то время как

процессуальные теории анализируют механизмы, посредством которых формируется, активизируется и направляется поведение человека на достижение определенной цели.

Психологические исследования также выявили различия в типах преобладающей мотивации у различных индивидов. Условно можно выделить две основные категории: лица, ориентированные на избегание неудач или негативных последствий (модель «избежания»); лица, нацеленные на достижение результата, реализацию цели, прогресс (модель «стремления к»).

Фундаментом ранних теорий мотивации стали идеи внешнего воздействия, прежде всего в форме наказаний или материальных поощрений. Такая примитивная, но функционально рабочая схема побудительного воздействия легла в основу построения более сложных мотивационных моделей. Базовая концептуальная схема мотивации, отражающая причинно-следственные связи между стимулом, поведением и результатом, представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Простейшая схема мотивации

Сегодня существует много теорий мотивации, которые мы представим в таблице 1.

Таблица 1 – Теории мотивации [11, с. 147]

Теория мотивации		Основные положения
Теории потребностей (содержания)	Иерархия потребностей Маслоу	5 уровней потребностей структурированы в пирамиду, удовлетворение иерархически высшего уровня возможно только после «закрытия» низшего
	Изученных потребностей МакКлеллан	3 потребности: - достижения и их демонстрация, любовь, внимание, принадлежность; - власть и контроль
	Двухфакторная Фредерика Герцберга, конец 50-х	Факторы, удерживающие на работе – административная политика, условия труда, величина зарплаты, межличностные отношения. Факторы, мотивирующие к работе – достижения, признание, ответственность, возможности роста.
	ERG Альдерфера	Есть 3 взаимовлияющие потребности: существовать, общаться и развиваться; степень удовлетворения одной влияет на выраженнуюность другой.
Теория подкрепления (процесса)	Б. Скиннер, 1938 г.	Положительное и отрицательное подкрепление (выработка условных рефлексов). Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и избегать заданий, выполнение которых повлекло негативные.
Теория выжидательной мотивации (процесса)	Виктор Х. Врум (расширена Портером и Лоулером)	Выбираемое поведение максимизирует удовольствие и минимизирует негатив: $M = EIV$, где M – мотивация, E – ожидания (восприятие соотношения «усилия – результат»), I – содействие (восприятие соотношения «усилия – вознаграждение»), V – валентность (восприятие величины вознаграждения).
Ресурсно-ориентированная	-	Ценные и редкие ресурсы – залог успеха организации.
Социального обмена	-	Социальные существа чувствуют себя обязанными ответить услугой на услугу.

Следствием развития теорий мотивации形成了ались различные стратегические подходы к управлению (таблица 2). Эволюция теоретических представлений о человеке в системе управления прошла длительный путь от идей условных рефлексов бихевиористского подхода и доминирующей роли экономических стимулов до формирования комплексного, системного взгляда на управление человеческими ресурсами.

Таблица 2 – Теории управления [11, с. 154]

Теория управления	Автор	Основные положения
Стратегическое управление, основанное на теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров)	Начала складываться в 60-е годы XX в.	Одним из ключевых факторов устойчивого развития организации является способность формировать и поддерживать конкурентные преимущества на основе активного и сбалансированного взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон (стейкхолдерами). К их числу относятся не только сотрудники, клиенты и партнеры, но также поставщики, государственные органы, местное сообщество и акционеры. Эффективная стратегия взаимодействия предполагает учет и согласование интересов различных сторон, которые нередко могут быть не только разнонаправленными, но и прямо противоположными. При этом задача управления состоит в нахождении компромиссных решений, обеспечивающих баланс интересов и предотвращающих конфликты.
Стратегическое управление, основанное на теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров)	Рассел Акофф, 70-е годы	Современная концепция управления рассматривает организацию как открытую систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с внешней средой. В этой связи состав заинтересованных сторон существенно расширяется и выходит за пределы классического набора (поставщики, инвесторы, кредиторы, клиенты, сотрудники). К числу стейкхолдеров относятся также: органы государственной власти, формирующие нормативно-правовую базу и регулирующие условия функционирования бизнеса; местные сообщества, на территории которых ведется деятельность предприятия; экологические и общественные организации, влияющие на восприятие социальной и экологической ответственности компании; будущие поколения, чьи интересы затрагиваются через стратегические решения в области природопользования, инноваций и устойчивого развития.
	Эдвард Фриман, 80-е годы	Работа «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон»
Теория соответствия	Fombrun и соавт., 1984 г.	Структура организации и система управления персоналом должны соответствовать друг другу и стратегии организации.
«5-Р»	Schuler, 1992	Восприятие менеджерами сотрудников скажется на всех звеньях цепи и в конечном итоге отразится на экономических результатах

Продолжение таблицы 2

Теория управления	Автор	Основные положения
Гарвардская схема	Beer и соавт., 1984 г.	Современные представления о роли человеческих ресурсов в организации формируют философию стратегического управления персоналом, в основе которой лежит принципиально новое отношение к людям не как к затратной статье, а как к долгосрочному активу, способному приносить устойчивую ценность. В рамках этой парадигмы менеджеры, особенно на уровне среднего звена, играют ключевую роль в реализации стратегического курса организации по отношению к персоналу. Их управленческие решения все чаще опираются на следующие концептуальные ориентиры: ориентация на долгосрочную перспективу, при которой сотрудники рассматриваются как носители компетенций, критически важных для будущего развития организации; взаимное усиление управленческих и исполнительских уровней, основанное на принципах партнерства, доверия и ответственности; широкий, всесторонний и стратегический взгляд на управление персоналом, предполагающий интеграцию HR-функции в систему корпоративного стратегического планирования; восприятие работников как человеческого капитала, обладающего потенциалом развития, а не как переменных затрат, подлежащих минимизации.
Европейская модель	Brewster, 1993	Внешнее окружение - это правовая среда. Задачи не только организационные, но и социальные
Жесткая и мягкая модели управления	Storey, 1989	Жесткий вариант: управление персоналом такой же экономический фактор, как и остальные, поэтому измерим количественно.
-	-	Мягкий вариант: акцент на человеческие отношения, мотивацию, коммуникацию, лидерство.
-	Keenoy, 1997	Жесткая и мягкая модели дополняют друг друга
Контекстуальная	Martin Alcazar и соавторы 2005	Интеграцию системы управления персоналом в ту среду, в которой развивалась эта система. На нее влияют социальные, институциональные и политические силы. Шуллер и Джексон назвали это «схемой множества заинтересованных сторон» (2000 г.).

Современная парадигма управления персоналом охватывает не только вопросы трудовой мотивации, но и взаимодействие с более широким контекстом: социальной, культурной, политической и экологической средой.

В настоящее время система управления персоналом рассматривается не как автономная функция, а как неотъемлемый компонент организационной структуры, подчиненной иерархии внешних воздействий. Организация включается в более масштабную систему – рыночную экономику, институциональную среду, политические процессы и глобальные тренды. Помимо этого, все большее значение приобретают такие экзогенные переменные, как экологические факторы, технологические трансформации и даже космические программы, оказывающие влияние на научно-производственную сферу.

Таким образом, управление человеческими ресурсами выходит за рамки традиционного администрирования и приобретает характер стратегического и системно ориентированного механизма, обеспечивающего устойчивое развитие организации в условиях высокой динамики внешней среды.

1.2 Инструменты и методы стимулирования сотрудников

Организационное управление представляет собой систему целенаправленного воздействия на управляемую подсистему, осуществляющую посредством комплекса специально разработанных методов и концептуальных подходов. Главная цель данных воздействий – реализация стратегических и тактических задач, стоящих перед организацией [17, с.10]. Характерной особенностью применяемых управленческих инструментов выступает их ориентация на учет внутренних и внешних факторов, определяющих поведение участников управленческого процесса, включая их интересы, мотивационные установки и потребности.

Формирование единого экономического пространства базируется на взаимодействии различных субъектов хозяйствования, деятельность которых взаимосвязана как на микроуровне, так и на макроуровне. В центре этой системы находятся предприятия, выполняющие ключевую функцию – обеспечение товарообмена за счет создания продукции и оказания услуг.

Именно производственная активность является основой функционирования рыночных механизмов. Учитывая вышесказанное, особое значение приобретает углубленное изучение процессов становления и функционирования предприятий.

Успешное управление невозможно без применения системного подхода, предполагающего комплексное осмысление всех аспектов организационной деятельности. В условиях экономической турбулентности особенно возрастаёт потребность в теоретическом и прикладном анализе основ менеджмента, поскольку современная модель экономики формируется под воздействием множественных факторов: рыночных механизмов, институционального регулирования и социокультурных процессов [9].

Одним из принципиально важных элементов эффективного управления выступает способность управленца выстраивать конструктивные отношения с персоналом. Понимание человеческого ресурса как основного производственного фактора обуславливает приоритетность использования экономических методов управления, направленных на формирование благоприятных условий жизнедеятельности сотрудников. Подобное воздействие охватывает широкий спектр параметров: уровень социального комфорта, психофизиологические и психологические характеристики, ценностные ориентации, профессиональную мотивацию и эффективность труда. Кроме того, в зону управленческого влияния включаются вопросы рационального распределения времени отдыха, совершенствования профессиональных компетенций, а также формирования условий для личностного и культурного роста работников.

Эффективное организационное управление, вне зависимости от масштабов субъекта, предполагает адаптацию применяемых управленческих методик к специфике управляемой системы. Такая настройка позволяет учитывать структурные и функциональные особенности объекта управления, будь то производственное предприятие, финансовая структура или инновационная организация [5]. Подобная индивидуализация подходов

обуславливает необходимость дифференциации управленческих функций по ключевым направлениям деятельности, среди которых можно выделить производственную сферу, финансовое планирование, маркетинговую стратегию и инновационную деятельность.

Для достижения устойчивых результатов в функционировании системы требуется регулярная оценка состояния ее ресурсного потенциала, включая трудовые, материальные и финансовые составляющие. Наряду с этим в управленческую практику внедряются методы комплексной оценки эффективности, средства контроля качества процессов и результатов, а также инструменты рационального распределения временных и операционных ресурсов.

В рамках управления кадровой подсистемой применяются специализированные методические подходы, направленные на развитие и рациональное использование человеческого капитала. В их число входят мероприятия по организации профессионального обучения, повышению квалификации, а также формированию механизмов карьерного роста, обеспечивающих внутреннюю мобильность и эффективную адаптацию сотрудников к изменяющимся условиям.

При управлении маркетинговым блоком системы используются аналитические инструменты, позволяющие оценивать состояние внешней среды, выявлять текущие и потенциальные потребности потребителей, а также определять объемы спроса в различных производственных и сбытовых сегментах. Особую роль в этом процессе играет проведение маркетинговых исследований, результаты которых ложатся в основу стратегического планирования и корректировки коммерческой политики.

Наряду с этим, реализация ключевых управленческих функций предполагает решение задач, возникающих в ходе воздействия на эффективность функционирования отдельных подсистем. В данной связи особое значение приобретают процессы планирования, структурирования деятельности, осуществления контроля, а также мотивации персонала.

Экономические методы формируют основу системы управления в любой организации, независимо от сферы ее деятельности. К числу ключевых инструментов данного подхода относятся планирование, ценообразование, финансовое регулирование, налоговая стратегия и экономическое моделирование. Кроме того, важную роль играют разработка целевых индикаторов, экономических нормативов и программ, ориентированных на достижение определенных стратегических результатов.

Для повышения результативности экономических рычагов управления необходимо обеспечить их взаимодействие с другими управленческими компонентами, в частности – с организационно-административными и социально-психологическими методами. Эффективность подобной интеграции во многом зависит от уровня профессиональной подготовки управленческого звена и сформированной культуры применения соответствующих инструментов [8].

Значимость экономического подхода существенно возрастает в условиях рыночной экономики, где доминирующими ориентирами становятся прибыльность и потенциал роста доходов. В такой системе мотивация приобретает преимущественно стимулирующий характер и направлена на вознаграждение за инициативность, продуктивность и вклад в общий результат. В отличие от жестких административных механизмов, основанных на директивном управлении, предписаниях и инструкциях, экономические методы создают гибкую и адаптивную управленческую среду, способствующую устойчивому развитию организации [36].

Экономические управленческие решения играют многофункциональную роль: помимо стимулирования производственных процессов, они способны оказывать влияние и на непроизводственные направления деятельности. Внедрение данных подходов на уровне организации формирует системную основу управления, охватывающую ключевые аспекты функционирования предприятия (рисунок 5).

Для достижения устойчивого и эффективного управления требуется

проведение углубленного анализа как внутренних характеристик организации, так и внешних факторов, влияющих на ее деятельность. При этом особое внимание уделяется согласованию интересов всех участников экономического взаимодействия, включая сотрудников, собственников, партнеров и потребителей.

На фоне нарастающей нестабильности в рыночной среде возрастает значение современных управлеченческих систем, основанных на проактивном подходе и аналитической диагностике. Специалисты, обладающие способностью к выявлению ранних индикаторов кризисных явлений, зачастую недоступных для широкой аудитории, способствуют адаптации предприятий к изменениям и стимулируют поиск более эффективных организационных и финансовых решений. Такая направленность усиливает конкурентоспособность и позволяет гибко реагировать на вызовы внешней среды.

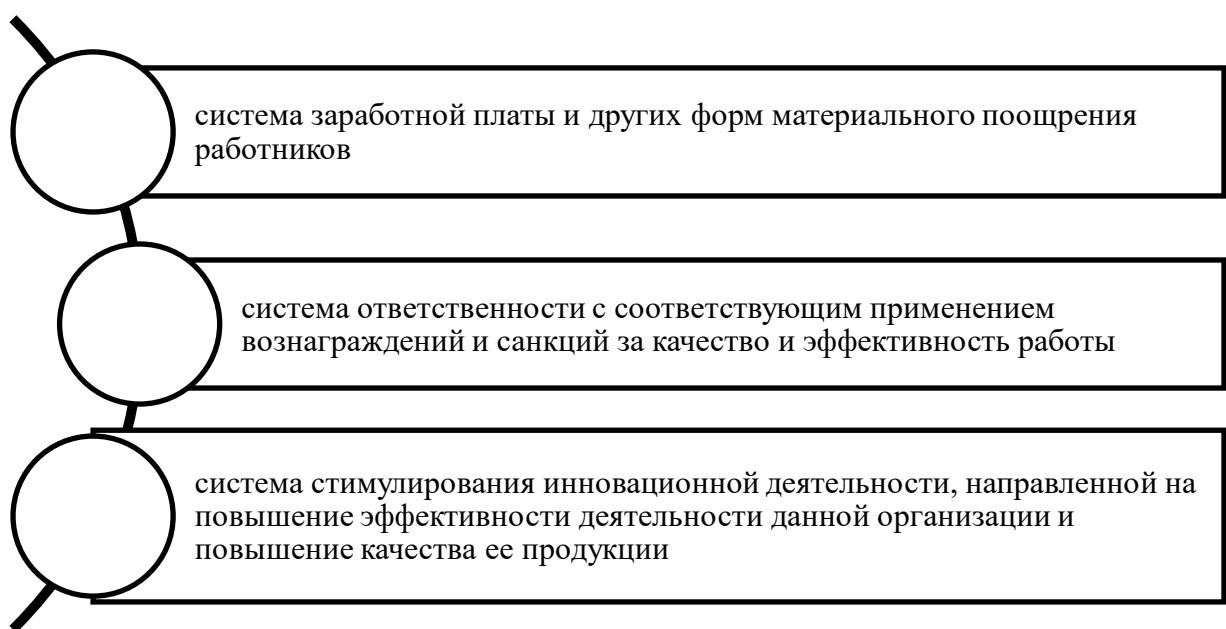


Рисунок 5 – Экономические методы управления на уровне организации

Совершенствование управлеченческих механизмов в контексте современных условий требует учета потенциальных рисков, в том числе

связанных с угрозой банкротства. Управленческие инновации, направленные на повышение устойчивости предприятия, неотделимы от разработки новых регламентов, норм и процедур, обеспечивающих адекватный отклик на кризисные сигналы. Процессы банкротства, которые затрагивают значительное число организаций, становятся инструментом глубокой трансформации: в результате реструктуризации происходит смена собственников и управленческого состава, способного функционировать в соответствии с требованиями действующего законодательства [42].

Проведение комплексного анализа факторов, провоцирующих финансовую несостоятельность, позволяет сформировать действенные антикризисные стратегии и управленческие модели, способствующие преодолению критических ситуаций и восстановлению деловой активности. Выработка таких решений требует высокого уровня аналитической подготовки и способности прогнозировать последствия тех или иных управленческих шагов. При этом ключевым условием успешного функционирования современной организации становится внедрение актуальных методов управления, обладающих высокой адаптивностью и способностью к оперативному обновлению. Результативность используемых подходов должна регулярно оцениваться в процессе их реализации, с учетом необходимости постоянного повышения эффективности.

Современные предприятия, ориентированные на достижение устойчивых стратегических целей, вынуждены кардинально переосмысливать принципы управления и пересматривать традиционные экономические модели. Применение гибких, многоуровневых методов, интеграция передового управленческого опыта, а также использование тактических инструментов позволяют формировать устойчивые бизнес-модели, способные успешно функционировать в условиях высокой конкурентной и макроэкономической неопределенности [27].

Для эффективной модернизации системы управления предприятием требуется реализация ряда последовательных мероприятий:

- глубокий анализ проблемных аспектов и устойчивых тенденций, формирующих контуры современной экономической среды;
- определение наиболее результативных подходов к повышению эффективности управленческих и экономических процессов на уровне конкретной организации;
- проектирование методологической базы, регламентирующей процедуры совершенствования управления;
- создание управленческой модели, способной к адаптации в условиях трансформации бизнес-среды и технологических изменений.

Одним из ключевых инструментов обеспечения стабильной производительности становится система мониторинга и контроля изменений. Ее внедрение позволяет своевременно фиксировать отклонения от целевых ориентиров и оперативно корректировать управленческие решения. Применение усовершенствованных методов управления в рамках данной концепции способно существенно повысить как внутреннюю устойчивость предприятий, так и надежность функционирования в отраслевом разрезе. Реализация подобных инициатив способствует сокращению доли убыточных субъектов хозяйствования и снижению уровня социальной напряженности. В долгосрочной перспективе эта модель может быть масштабирована на различные сектора экономики, что обеспечит прирост организационной гибкости и экономической результативности на макроуровне [8].

В практической деятельности предприятия широкое распространение получили финансово-экономические методы управления, в число которых входят ценообразование, бухгалтерский учет, финансовое планирование и экономический анализ. Основное назначение планирования заключается в снижении степени неопределенности при достижении стратегических и операционных целей. Этот процесс обеспечивает возможность раннего принятия управленческих решений, что способствует более точному выстраиванию траектории развития (рисунок 6).

Одним из ключевых аспектов управленческой деятельности является

способность к проведению всестороннего анализа. Руководитель должен владеть инструментарием для оценки как внутренних характеристик предприятия (финансового состояния, производственной эффективности, структуры затрат), так и внешних факторов: колебаний рыночной конъюнктуры, изменений в нормативно-правовой среде и макроэкономических трендов.

Особое место в системе хозяйствования занимает метод хозрасчета, обеспечивающий экономическую автономию предприятия. Этот подход предполагает, что субъекты хозяйственной деятельности формируют финансовый результат не только за счет затрат, подлежащих возмещению, но и через эффективность производственно-коммерческой деятельности. Хозрасчет ориентирует менеджмент на рациональное использование ресурсов, самоокупаемость и устойчивую прибыльность, что способствует повышению общей результативности функционирования предприятия.



Рисунок 6 – Достижение целей при планировании

Существуют разные показатели учета затрат (рисунок 7).

Ценообразование выступает важным инструментом формирования доходной части бюджета предприятия. Для повышения базовой прибыли требуется внедрение стратегически выверенных ценовых подходов. Среди них можно выделить два основных метода: увеличение цены при стабильных

производственных издержках, что при прочих равных условиях может повлечь за собой сокращение объема продаж; снижение себестоимости продукции, которое, в сочетании с умеренным ростом цен, способно обеспечить положительный экономический результат. Таким образом, соотношение между ценой и затратами должно быть оптимизировано с целью достижения устойчивой нормы прибыли.

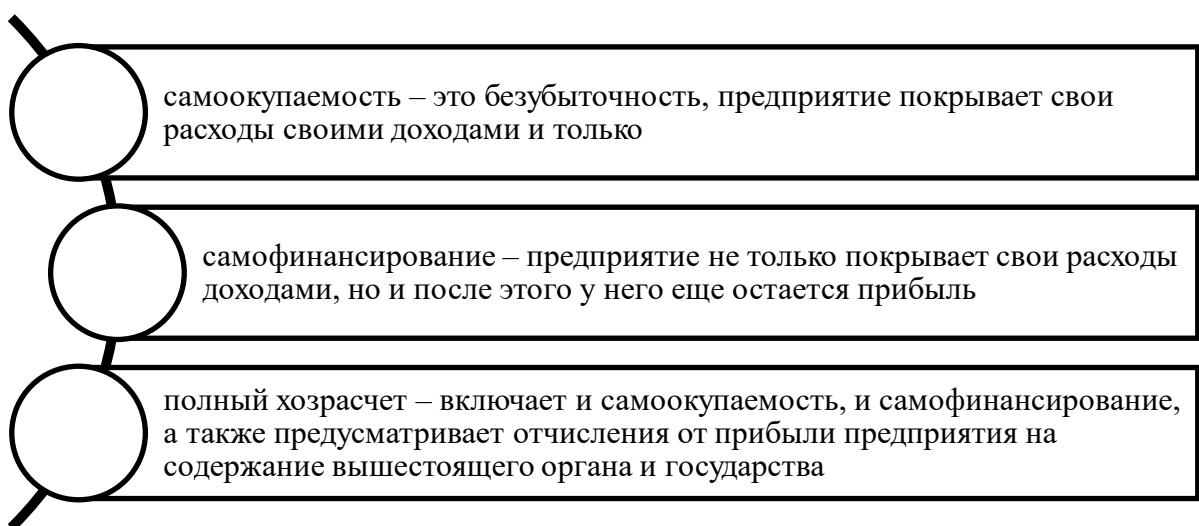


Рисунок 7 – Виды хозрасчета

Финансирование, как ключевой элемент системы управления, ориентировано на приоритетные направления деятельности организации. Особое внимание при этом уделяется тем подразделениям и проектам, которые играют стратегическую роль в реализации общих целей компании [5]. Рациональное распределение финансовых ресурсов позволяет повысить отдачу отложений и снизить риски неэффективного использования капитала.

Интеграция экономических методов в управленческую практику способствует существенному повышению результативности деятельности. Это обусловлено тем, что именно экономические отношения, то есть система интересов, стимулов и мотивов, лежат в основе взаимодействия между участниками хозяйственных процессов. Использование экономических инструментов позволяет выявлять новые рыночные возможности, особенно в

переходных или трансформационных экономических системах. Их применение становится неотъемлемым условием формирования адаптивной и устойчивой модели управления.

Для успешной реализации стратегий, ориентированных на повышение эффективности управления, требуется пересмотр системы материального стимулирования, опирающейся на коллективные экономические интересы. Ключевая задача заключается в создании таких организационно-экономических условий, при которых задействованные механизмы приобретают высокую степень результативности и воспринимаются персоналом как справедливые и мотивирующие.

Оценка эффективности функционирования предприятия производится с использованием различных экономических индикаторов, отражающих как финансовые, так и производственные аспекты деятельности. К числу таких показателей относятся объем произведенной продукции, уровень прибыли, коэффициенты рентабельности, производительность труда, а также динамика затрат и степень рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Материальное стимулирование традиционно рассматривается как один из наиболее действенных инструментов управления в экономической системе предприятия. Оно формирует прямую связь между результатами труда и вознаграждением, тем самым усиливая мотивацию к достижению высоких показателей. При внедрении управленческих изменений приоритет должен отдаваться именно этим механизмам, поскольку они обеспечивают наибольшую отдачу при корректной реализации.

Понимание механизмов мотивации работников требует учета их внутренней потребности в достижении определенных целей. Мотивация представляет собой внутренний побудительный фактор, направляющий поведение индивида в сторону выполнения поставленных задач [6]. В зависимости от характера воздействия различают два ключевых типа мотивации: материальную, связанную с финансовыми и вещественными

стимулами, и нематериальную, охватывающую признание, карьерный рост, возможность профессионального развития и участие в принятии решений.

Долгосрочная устойчивость и конкурентоспособность организации в значительной степени определяются наличием квалифицированного, мотивированного персонала, а также способностью своевременно реагировать на изменения во внешней среде. Эти параметры формируют основу стратегии управления человеческими ресурсами, которая направлена на обеспечение соответствия кадрового потенциала стратегическим задачам бизнеса.

Несмотря на активное развитие теории и практики управления персоналом, современная управленческая наука по-прежнему испытывает дефицит теоретически обоснованных и методологически выверенных подходов к формированию комплексной кадровой стратегии. Особенно остро данный пробел проявляется в российской корпоративной практике, где кадровые службы сталкиваются с рядом ограничений при переходе от тактических решений к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

Результаты анализа практики отечественных предприятий свидетельствуют о том, что кадровое планирование в большинстве случаев носит краткосрочный или, в лучшем случае, среднесрочный характер. Управленческие решения часто основываются на экстраполяции текущих показателей и инерционном продолжении существующих тенденций, без учета глубинных организационных трансформаций, возникающих в результате изменений внутренней среды.

Кроме того, недостаточное внимание уделяется факторам внешней неопределенности, рискам и вызовам, связанным с глобальными экономическими колебаниями, цифровизацией и трансформацией рынка труда. Отсутствие адаптивных стратегий и сценарного подхода приводит к снижению устойчивости организаций в условиях изменчивой бизнес-среды.

В условиях современной экономики достижение целевых ориентиров требует четкого понимания перспектив развития человеческих ресурсов. Это

предполагает формирование долгосрочного кадрового прогноза, согласованного с общей стратегией предприятия. Интеграция стратегии управления персоналом в корпоративную систему управления является обязательным элементом функционального планирования. Без этого невозможно обеспечить согласованность организационных усилий, направленных на реализацию миссии компании и повышение ее адаптивности в условиях рыночной турбулентности.

Современный подход к управлению человеческими ресурсами предполагает отход от традиционного восприятия данной функции как исключительно вспомогательной по отношению к производственным, инновационным или маркетинговым стратегиям.

В рамках новой парадигмы кадровая стратегия приобретает статус самостоятельного стратегического направления, напрямую влияющего на общую результативность, устойчивость и конкурентоспособность организации. Ее значимость определяется способностью создавать и поддерживать конкурентные преимущества, основанные на человеческом капитале.

На рисунке 8 представлена система факторов, определяющих вектор развития стратегии управления персоналом как неотъемлемой части корпоративной стратегии.

К числу этих факторов относятся: стратегическая направленность самой организации; стадия ее жизненного цикла; специфика организационной культуры; динамика внешней среды, а также уровень профессиональной компетентности и потенциал развития сотрудников.

Эффективное управление человеческими ресурсами требует четкого понимания и системного подхода к ключевым направлениям кадровой деятельности. Важнейшими из них являются регламентирование численности персонала, формирование условий для карьерного роста, организация процессов профессионального обучения и переподготовки.

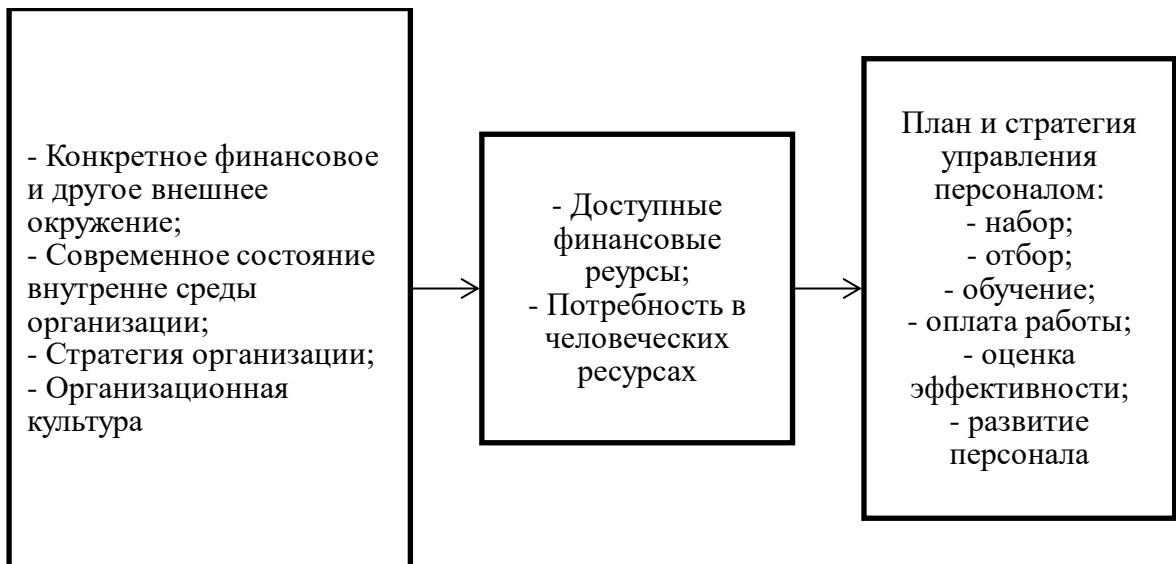


Рисунок 8 – Факторы, определяющие планирование человеческих ресурсов

Повышение производительности труда тесно связано с использованием мотивационных механизмов и инструментов материального и нематериального стимулирования. Обоснованная система компенсаций и поощрений способствует формированию высокой вовлеченности персонала и укреплению приверженности корпоративным ценностям. При формировании эффективной кадровой политики наряду с экономическими и стратегическими аспектами особую значимость приобретает социальная составляющая, отражающая обязательства организации перед персоналом в рамках обеспечения достойных условий труда, социальной защищенности и благополучия работников.

В таблице 3 представлены примеры взаимосвязи между общей стратегией организации и кадровой политикой. Увязка этих направлений позволяет выстроить интегрированную систему управления, где цели бизнеса и развитие персонала рассматриваются как взаимодополняющие процессы.

Таблица 3 – Взаимосвязь бизнес-стратегии и кадровой политики

Тип стратегии	Тип стратегии	Практический УП-выбор
Предпринимательская стратегия. Применяются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчиков. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер – даже без соответствующей детальной проработки.	Работники должны быть: новаторами; инициативными; контактными; ориентированными на долговременное сотрудничество; готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись. Культивируется, поощряется командная работа	Отбор и расстановка кадров: Поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждения: на конкурсной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре – интерес работников. Подбор рабочего места, расширение полномочий в интересах работника
Стратегия динамического роста. Степень риска – меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика фирмы и управленческие процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы для более строгого контроля, а также как основа для дальнейшего развития фирмы.	Работники (сотрудники) должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими сотрудниками	Отбор и расстановка кадров: Поиск надежных сотрудников, способных идти на риск и принимать нетривиальные решения. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественный рост уровня и расширение области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения.
Стратегия прибыльности В центре внимания сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат – скромные; возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита. Действует обширная система процедурных правил.	Внимание на критерии количества и эффективности; сроки – кратковременные; результаты при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепленности	Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, на узкую специализацию.

Продолжение таблицы 3

Тип стратегии	Тип стратегии	Практический УП-выбор
Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работающих – насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей.	Требуются работники узкой ориентации, на короткое время, без большой приверженности фирме. Потребности в кадрах практически нет. Потребности в наборе – тоже.	Набор работников: маловероятен из-за сокращения штатов. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основная на управлеченческих критериях. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости. Продвижения: возможности имеют те, кто имеет требуемые навыки
Стратегия круговорота (циклическая). Основное – спасти предприятие. Осуществляются меры по сокращению затрат и персонала с тем, чтобы выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала – довольно угнетенное	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, должны уметь ориентироваться на масштабные цели и дальнюю перспективу.	Набор кадров: требуется разносторонне развитые работники. Оплата: основана на системе стимулов при проверке заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Возможны различные формы продвижения

Эффективность кадровой политики оценивается через сопоставление достигнутых результатов с поставленными задачами, выявление зон успеха и анализ областей, в которых наблюдаются отклонения или недостаточная динамика.

Управление персоналом представляет собой функциональный механизм, посредством которого осуществляется внедрение кадровой стратегии. При этом следует различать кадровую политику как стратегический ориентир и тактику управления персоналом как адаптивную систему действий. Тактический подход основывается на регулярном мониторинге как внутренних условий функционирования предприятия, так и внешних факторов, оказывающих влияние на человеческий капитал. Его цель –

обеспечение устойчивого роста и предупреждение рисков, возникающих под влиянием изменений макроэкономической или отраслевой среды.

Ключевую роль в формировании управленческих решений в области HR играет корпоративная система ценностей, определяющая стандарты взаимодействия, принципы лидерства и культуру ответственности. В конечном итоге политика управления человеческими ресурсами отражает позицию высшего руководства по отношению к персоналу и задает рамки для формирования корпоративной идентичности и реализации стратегических целей.

Воздействие факторов внешней среды на систему управления человеческими ресурсами носит комплексный характер и зависит от целого ряда переменных, включая отраслевую специфику, масштаб организации и ее географическую локализацию. Для более глубокого понимания масштабных влияний внешнего контекста требуется построение специализированной аналитической системы, способной фиксировать изменения в социально-экономической, политической и технологической сферах.

Процесс формирования такой системы предполагает использование многокомпонентного инструментария, включающего социологические опросы, экспертные наблюдения, изучение актуальной деловой и научной информации, а также участие в профессиональных мероприятиях: форумах, конференциях и отраслевых совещаниях. Все это позволяет своевременно адаптировать HR-стратегию к изменяющимся условиям.

Разработка эффективной стратегии управления персоналом невозможна без предварительной оценки кадрового потенциала. Особое внимание уделяется анализу как количественных, так и качественных характеристик персонала, включая уровень профессиональной квалификации, степень вовлеченности, креативные способности и готовность к инновациям. Подобная оценка призвана обеспечить соответствие человеческих ресурсов текущим и перспективным задачам предприятия, включая реализацию технологических преобразований и предпринимательских инициатив.

Для повышения объективности принимаемых управленческих решений и обеспечения устойчивости реализуемой стратегии необходимо внедрение системы мониторинга кадрового состава. Такая система должна включать механизмы оперативного анализа профессиональной, возрастной и социальной структуры персонала с ориентацией на выполнение долгосрочных управленческих задач.

Формальные характеристики сотрудников, такие как возраст, трудовой стаж и уровень квалификации, представляют собой лишь поверхностный срез информации о кадровом потенциале и не позволяют в полной мере оценить способность специалистов, в том числе бухгалтерского персонала, адаптироваться к требованиям рыночной экономики.

Для получения более полной картины разрабатываются комплексные базы данных по персоналу, включающие как количественные, так и качественные параметры. Эти массивы информации позволяют определить численную потребность в кадрах, их соответствие текущим и перспективным задачам, наметить индивидуальные траектории профессионального роста, сформировать кадровый резерв и оценить эффективность механизмов управления человеческими ресурсами.

Принятие обоснованных кадровых решений требует системного подхода, включающего всесторонний анализ всех релевантных факторов и возможных последствий. Только при наличии полной и достоверной информации, а также при тщательном прогнозировании различных сценариев, можно выработать стратегически выверенное и управленчески ответственное решение.

Ключевой характеристикой зрелой системы управления персоналом является способность к постоянному контролю уровня профессиональных компетенций работников. Этот процесс требует не только методического подхода, но и гибкой интеграции в общую стратегию развития организации.

Модель реализации кадровой стратегии, в рамках которой планирование компетенций выступает в качестве отправной точки. На данном этапе

проводится всесторонняя оценка имеющихся трудовых ресурсов как в количественном, так и в качественном аспектах. Полученная информация становится основой для формирования плана по расширению штата и развитию ключевых профессиональных навыков.

В рамках проведенного исследования была обоснована целесообразность разработки модели профессионального «эталона» для каждой должности в организации. Такая модель должна отражать оптимальный набор компетенций, необходимых для эффективного выполнения трудовых функций в соответствии с требованиями рыночной и внутренней среды. После формирования данного эталона осуществляется процедура сопоставления с фактическими компетенциями сотрудников, действующих в соответствующих должностях. Сравнительный анализ позволяет установить отклонения между требуемым и фактическим уровнями квалификации, выявить дефицит компетенций, а также диагностировать системные недостатки кадровой политики.

Эффективная кадровая стратегия не может быть разработана без учета ситуации на рынке труда. В этом контексте важную роль играет маркетинг человеческих ресурсов, который позволяет выявлять тренды в структуре спроса и предложения на квалифицированную рабочую силу.

Полученная информация позволяет спрогнозировать потребности в компетенциях и адаптировать внутреннюю кадровую политику в соответствии с внешними реалиями. Использование данных HR-маркетинга способствует построению проактивной модели управления персоналом, ориентированной на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности компании.

Одним из приоритетных направлений в системе управления персоналом является формирование стратегического плана повышения квалификации сотрудников на предстоящий период. На начальном этапе осуществляется анализ текущего уровня профессиональной подготовки, после чего разрабатываются меры по устранению выявленных дефицитов компетенций.

Для реализации поставленных целей используются различные

инструменты, включая внутрифирменное обучение, организацию ротации кадров, участие в внешних образовательных программах, а также расширение функциональных обязанностей как способ углубления профессионального опыта.

Разработка эффективных программ профессионального развития требует учета множества факторов. Наиболее значимыми среди них выступают целевые характеристики персонала, доступные временные ресурсы и финансовые возможности организации.

В условиях устойчивого роста стоимости квалифицированной рабочей силы на рынке труда, организациям необходимо более взвешенно подходить к вопросам инвестирования в развитие персонала. Особенно актуальным становится точный расчет и оценка затрат, связанных с приобретением новых знаний, навыков и компетенций, которые определяют уровень производительности и конкурентоспособности кадрового состава. С целью повышения эффективности вложений в обучение и профессиональное развитие работников, целесообразно выстраивать устойчивую систему партнерских связей с внешними субъектами инфраструктуры рынка труда. В их число входят профильные образовательные учреждения, центры занятости, кадровые агентства и СМИ.

Дополнительно, для достижения устойчивого профессионального роста работников, необходимо развивать системы гибкого карьерного планирования, индивидуального сопровождения карьерных траекторий и адаптивных форм подбора персонала. Принятие стратегически выверенных решений в сфере развития компетенций способствует не только повышению уровня квалификации сотрудников, но и формированию устойчивого кадрового резерва, способного решать задачи в условиях динамично изменяющейся деловой среды.

Четвертый блок реализации стратегии управления персоналом связан с эффективным применением имеющихся у сотрудников профессиональных и личностных компетенций. В рамках этого направления акцент делается на

внедрение организационных и мотивационных инструментов, способствующих максимальной реализации потенциала работников в процессе выполнения ими профессиональных задач. К числу таких инструментов можно отнести: внедрение гибкой системы оплаты труда, основанной на результативности и вовлеченности; участие персонала в процессах планирования и принятия управленческих решений; улучшение условий труда с акцентом на повышение уровня благополучия на рабочем месте; а также предоставление возможности гибкого графика работы.

Пятый элемент кадровой политики ориентирован на стимулирование инновационного поведения, развитие внутренних предпринимательских инициатив и формирование навыков самоконтроля. Здесь основное внимание уделяется снижению уровня внешнего административного воздействия и созданию условий для проявления самостоятельности и креативности.

С другой стороны, значимым остается аспект формирования и укрепления профессиональной компетентности. Это предполагает реализацию образовательных и адаптационных мероприятий, включая корпоративное обучение, коучинговые программы, планирование индивидуального профессионального развития, а также поддержку социальной и рабочей интеграции новых сотрудников.

Раздел «Ресурсы для стратегии» представляет собой пятый элемент комплексной программы развития компетенций персонала и ориентирован на обеспечение необходимых условий для достижения стратегических целей. В данном контексте рассматриваются ключевые формы ресурсной поддержки: информационные потоки, логистическое сопровождение, кадровое обеспечение и финансовое инвестирование. Эффективность данного блока оценивается с использованием системы мониторинга, включающей сопоставление вложенных ресурсов с достигнутыми результатами в рамках реализации стратегии.

Показатели ресурсной эффективности позволяют не только измерить текущий уровень результативности, но и определить направления для

оптимизации организационных затрат. Это обеспечивает обратную связь между планированием и практической реализацией, повышая точность и гибкость кадровой политики.

Все пять компонентов развития компетенций, от формирования и применения до стимулирования и ресурсного сопровождения, формируют целостную систему управления человеческими ресурсами, встроенную в общую структуру управления организацией.

В условиях высокой степени неопределенности внешней среды, усиления конкуренции и стремительных изменений в бизнес-процессах возрастают значимость стратегического подхода к управлению персоналом. Для реализации поставленных задач создаются структурированные блоки, содержащие конкретные мероприятия, механизмы реализации, перечень ответственных лиц, временные рамки и оценку необходимых затрат.

Реализация эффективной системы управления персоналом требует фокусировки не только на постановке и формулировании целей, но и на системном отслеживании принятых решений и их исполнения.

Результативность в данной сфере обусловлена совокупностью факторов, среди которых первостепенное значение имеют четкость и реалистичность целей, определяемых миссией, стратегическими задачами и корпоративными установками компании. Не менее важным элементом выступает объективная оценка внутренних ресурсов и внешнего окружения, формирующих потенциал развития организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами способна обеспечить достижение запланированных результатов только в случае, если она построена на основе комплексного планирования и подкреплена необходимыми организационными, кадровыми и финансовыми ресурсами. Стратегически выверенные решения позволяют не только достигать текущих задач, но и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность на рынке.

Ключевым фактором успешного функционирования системы HRM является ориентация на стратегические приоритеты и активное вовлечение

управленческого состава, обладающего высоким уровнем профессиональной подготовки.

Эффективность реализации программ по развитию персонала во многом зависит от качества работы кадрового менеджмента, его способности к аналитике, прогнозированию и коммуникации. При этом особую значимость приобретает участие сотрудников в процессе стратегического планирования и реализации мероприятий, направленных на достижение корпоративных целей.

Завершающим звеном стратегии управления персоналом выступает система контроля и оценки ее социально-экономической результативности. Именно мониторинг эффективности внедренных инициатив позволяет обеспечить их адаптацию, своевременную корректировку и устойчивость всей модели управления в условиях динамичной внешней среды.

Формирование интегрированной стратегии управления персоналом в рамках корпоративной модели обусловлено воздействием целого ряда факторов.

К их числу относятся стратегические ориентиры организации, ее стадия жизненного цикла, особенности внешней среды, корпоративная культура, а также уровень развития трудового потенциала. Каждый из этих элементов оказывает системное влияние на выбор приоритетов в области подбора, адаптации, развития и удержания персонала.

Направления формирования и применения кадровой стратегии зависят от этапа организационного развития. На ранних стадиях акцент делается на привлечении и адаптации сотрудников, в то время как зрелые организации сосредотачиваются на стратегическом развитии компетенций и формировании лидерских кадров.

Организационная культура, в свою очередь, представляет собой сложный комплекс ценностных установок, символических форм и поведенческих моделей, разделяемых большинством сотрудников и определяющих их взаимодействие в рамках корпоративной среды.

Современная теория менеджмента выделяет четыре базовые модели

интеграции системы управления персоналом с элементами организационной культуры. Наиболее результативной считается кадровая политика, построенная на системе ценностей предприятия, когда цели HR-стратегии гармонизированы с культурными кодами и нормами поведения внутри организации.

Одной из важнейших функций организационной культуры является формирование чувства принадлежности и коллективной идентичности, символизируемой образом корпоративного «Мы». Через традиции, ритуалы, корпоративные мероприятия и устойчивые форматы общения поддерживается командный дух и укрепляется внутренняя сплоченность коллектива.

В совокупности все перечисленные факторы, от стратегических ориентиров до культурных символов, создают целостное поле, в рамках которого формируется эффективная система управления персоналом. Роль организационной культуры в этом процессе не только вспомогательная, но и стратегически значимая, поскольку она обеспечивает поддержание внутренней согласованности, устойчивость и способность организации к адаптации в условиях внешней турбулентности.

В процессе формирования кадровой политики на предприятиях крупного масштаба широко применяются ряд концептуальных принципов, обеспечивающих устойчивость и результативность взаимодействия с персоналом. К числу наиболее значимых относятся: ориентация на выявление и удовлетворение потребностей конкретных работников, соблюдение принципа равенства, учет интересов как отдельных сотрудников, так и социальных групп, приверженность демократическому стилю управления, а также открытость к конструктивному сотрудничеству.

Обеспечение высокой эффективности кадровой политики предполагает интеграцию социально-психологических подходов с инструментами количественного и качественного планирования численности персонала, а также механизмами адаптации сотрудников к изменениям во внутренней и внешней среде. Подобная взаимосвязь методов способствует формированию

гибкой и адаптивной HR-системы, способной оперативно реагировать на трансформации производственно-экономических условий.

Ключевым элементом управления человеческими ресурсами является последовательная реализация трехфазного цикла: проведение кадровой диагностики, разработка стратегии и механизмов реализации, а также постфактум-анализ эффективности применяемых решений.

На основании изложенного можно заключить, что демократические принципы сотрудничества, а также индивидуализированный подход к потребностям работников и групп являются важнейшими элементами эффективной кадровой политики.

Их соблюдение способствует укреплению мотивационной среды, снижению текучести кадров, повышению уровня вовлеченности и, как следствие, росту производительности и общей эффективности функционирования предприятия.

2 Анализ деятельности и оценка стимулирования сотрудников ООО «Хлеб»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Хлеб»

Осуществление деятельности по производству кондитерских и хлебобулочных изделий организация начала в 2017 году.

В ООО «Хлеб» трудятся 63 человека, организационная структура управления линейная, между руководителем и персоналом прослеживается взаимосвязь прямая, изображена на рисунке 9.

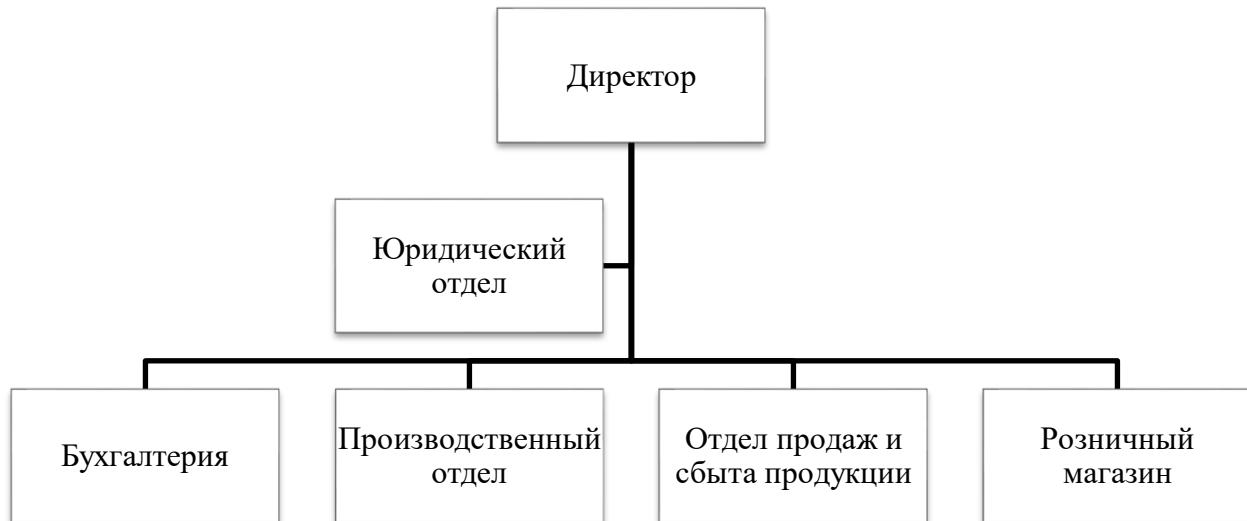


Рисунок 9 – Организационная структура управления ООО «Хлеб»

Организация осуществляет деятельность в городе Жигулевск и имеет помимо основного производственного цеха розничный магазин.

В таблице 4 представлены организационно-экономические показатели деятельности ООО «Хлеб» за 2021-2023 гг. (Приложение А, таблица А.1-А.3).

Таблица 4 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Хлеб»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г. - 2021 г.		2023 г. - 2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	56815	77313	89985	20498	36,08	12672	16,39
Себестоимость продаж, тыс. руб.	30229	37477	45935	7248	23,98	8458	22,57
Валовая прибыль, тыс. руб.	26586	39836	44050	13250	49,84	4214	10,58
Управленческие расходы, тыс. руб.	14466	16283	20766	1817	12,56	4483	27,53
Коммерческие расходы, тыс. руб.	8384	8336	12152	-48	-0,57	3816	45,78
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3736	15217	11132	11481	307,31	-4085	-26,84
Чистая прибыль, тыс. руб.	864	9420	3615	8556	990,28	-5805	-61,62
Основные средства, тыс. руб.	7356	7144	5427	-212	-2,88	-1717	-24,03
Оборотные активы, тыс. руб.	34746	37954	50795	3208	9,23	12841	33,83
Численность ППП, чел.	63	63	63	0	0,00	0	0,00
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	26472	28914	31267	2442	9,22	2353	8,14
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	901,83	1227,19	1428,33	325,37	36,08	201,14	16,39
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	420,19	458,95	496,30	38,76	9,22	37,35	8,14
Фондоотдача	7,72	10,82	16,58	3,10	40,12	5,76	53,21
Оборачиваемость активов, раз	1,64	2,04	1,77	0,40	24,58	-0,27	-13,03
Рентабельность продаж, %	6,58	19,68	12,37	13,11	199,32	-7,31	-37,15
Рентабельность производства, %	7,04	24,51	14,12	17,47	248,16	-10,39	-42,39
Затраты на рубль выручки, коп.	93,42	80,32	87,63	-13,11	-14,03	7,31	9,10

Согласно расчетам, в таблице 4 определено, что деятельность организации с каждым годом улучшается, темп прироста выручки в 2023 году составил 16,39%, валовой прибыли в размере 10,58%, рисунок 10.

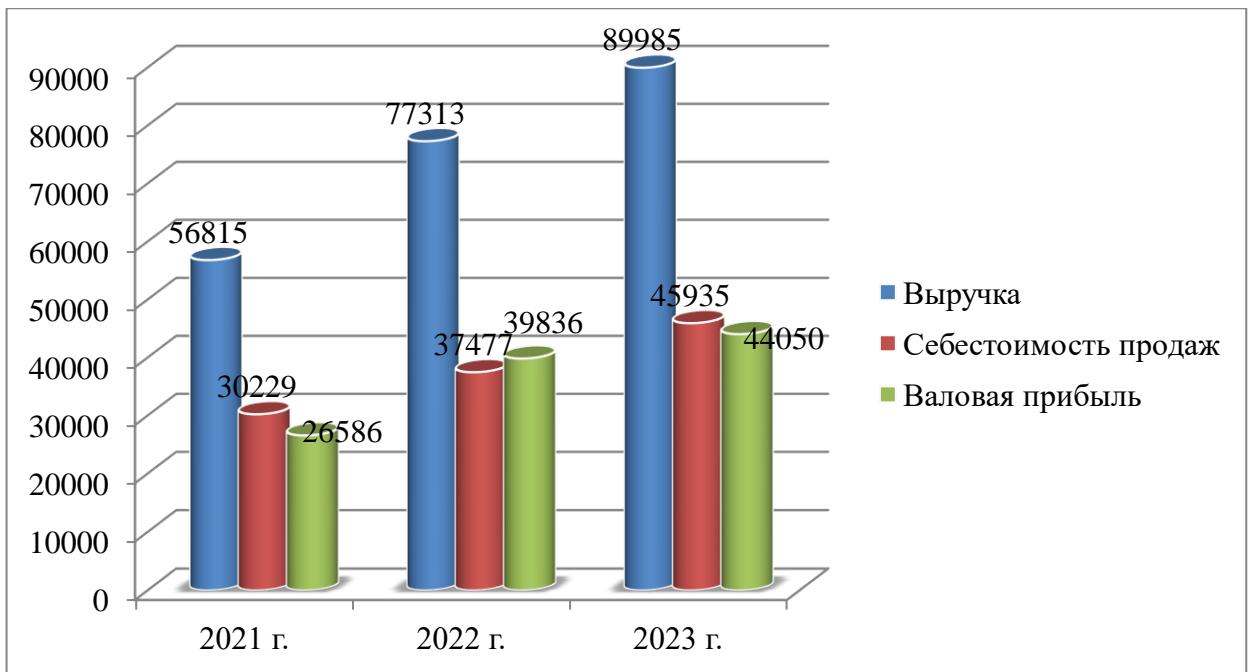


Рисунок 10 – Динамика финансовых результатов в тыс. руб.

За период исследования наблюдается темп прироста управлеченческих и коммерческих расходов, визуализация представлена на рисунке 11.

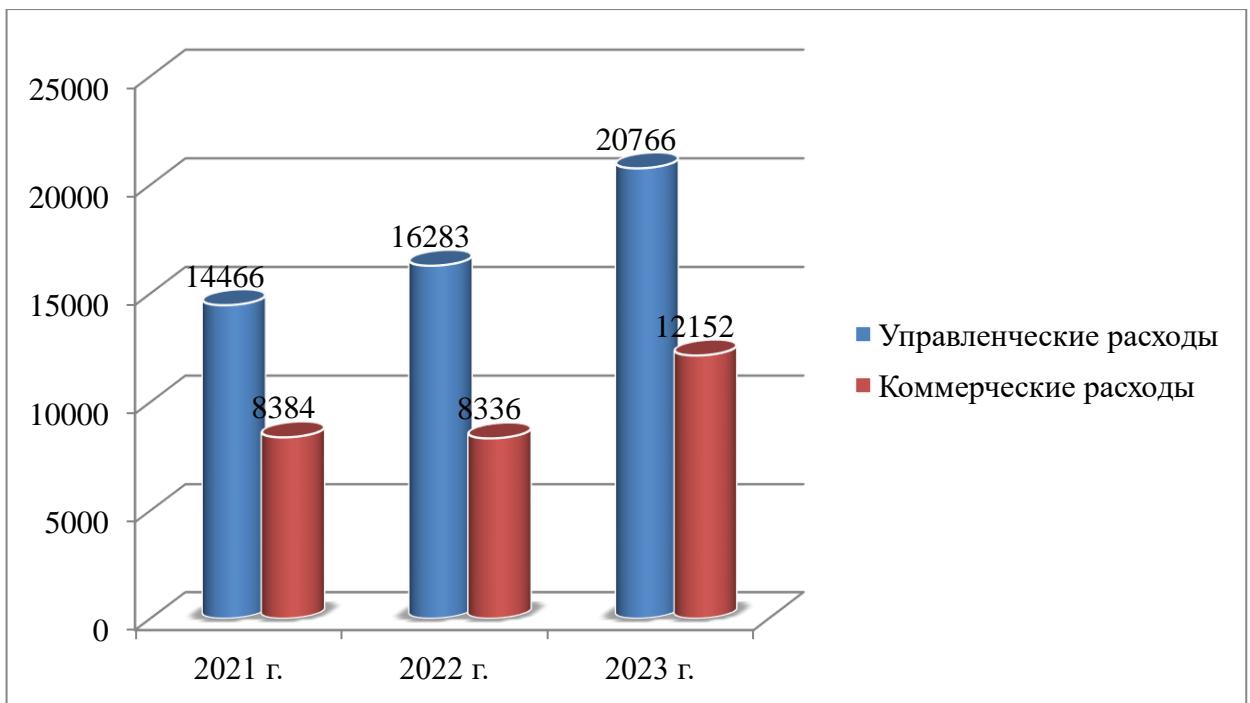


Рисунок 11 – Динамика расходов в тыс. руб.

Прибыль от продаж в 2023 году по сравнению к прибыли в 2022 году сократилась на 26,84%, чистая прибыль уменьшилась на 61,62%, рисунок 12.

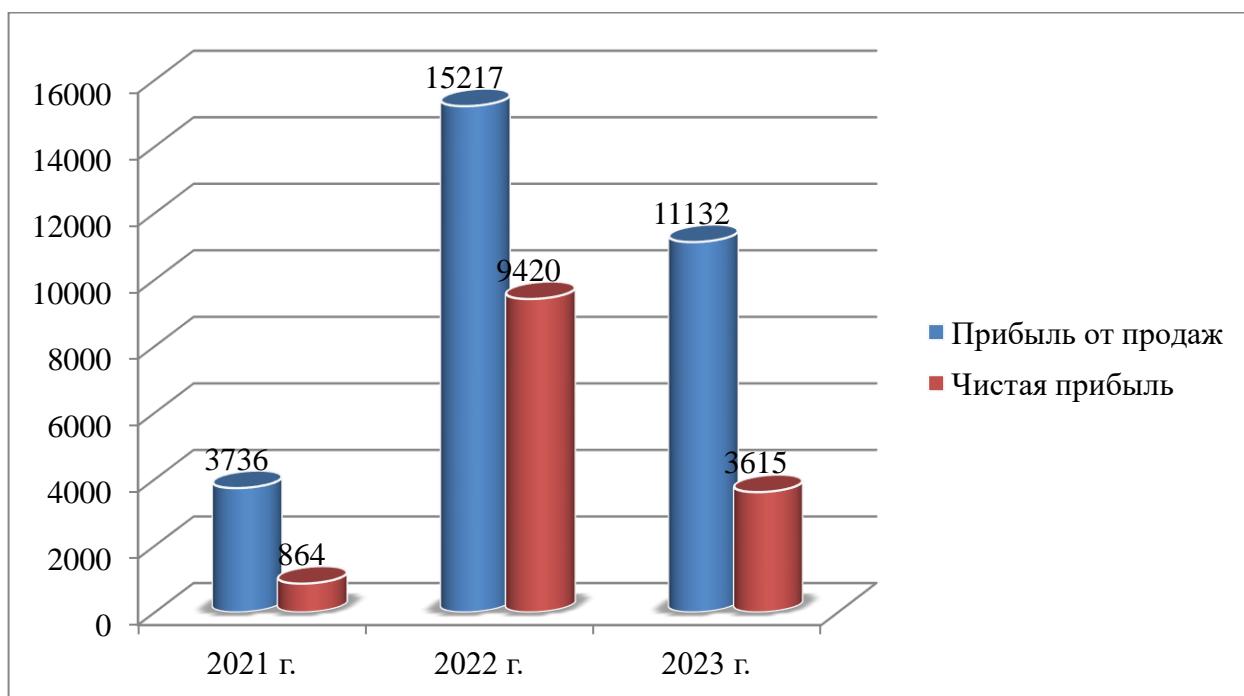


Рисунок 12 – Динамика прибыли в тыс. руб.

Основные средства ООО «Хлеб» за период сократились с 7356 т.р. до 5427 т.р., возросли оборотные активы в 2023 году на 33,83%. Численность сотрудников без изменения, составляет 63 человека, фонд оплаты и производительности труда повысились.

Темп прироста среднегодовой заработной платы в 2022 году составил 9,22%, в 2023 году в размере 8,14%.

Основные фонды ООО «Хлеб» за период исследования стали эффективнее использоваться, о чем свидетельствует рост показателя фондоотдачи с 7,72 до 16,58. Наблюдается рост оборачиваемости активов.

В 2022 году заметен сильный прирост показателей рентабельности, рентабельности продаж на 199,32%, рентабельности производства на 248,16%. Однако в 2023 году рентабельность понизилась, визуально отражено на рисунке 13.

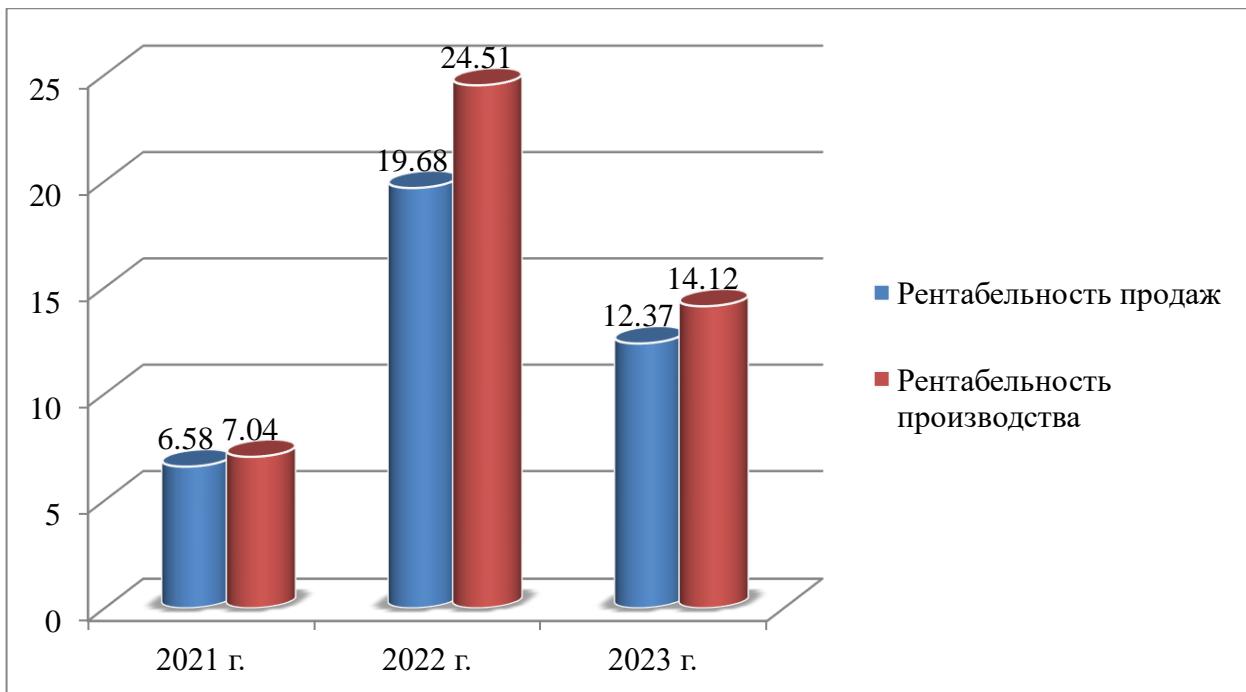


Рисунок 13 – Динамика рентабельности в %

За период исследования сократились затраты на рубль выручки с 93,42 коп. до 87,63 коп. В целом определено, что ООО «Хлеб» активно ведет деятельность, выручка растет с каждым годом, однако за период 2022-2023 гг. эффективность снизилась, данный факт отражает уменьшение чистой прибыли и рентабельности.

2.2 Оценка стимулирования сотрудников ООО «Хлеб»

В ООО «Хлеб» трудятся 63 человека, из них 6 руководителей и 57 специалистов. За период 2021-2023 гг. численность персонала не менялась.

Для проведения оценки стимулирования сотрудников организации проанализирована классификация персонала по половым признакам, возрасту, уровню образования и стажу работы.

В таблице 5 отражена классификация сотрудников ООО «Хлеб» по половым признакам.

Таблица 5 – Классификация сотрудников ООО «Хлеб» по половым признакам в %

Пол	Руководители	Специалисты	Итого
Мужской	3,2	12,8	16,0
Женский	6,3	77,7	84,0
Итого	9,5	90,5	100,00

В организации трудятся 10 мужчин (16%), в том числе 2 руководителя (3,2%) и 8 специалистов (12,8%) и 53 женщины (84%), в том числе 4 (6,3%) руководителя и 49 специалистов (77,7%), визуализация представлена на рисунке 14.

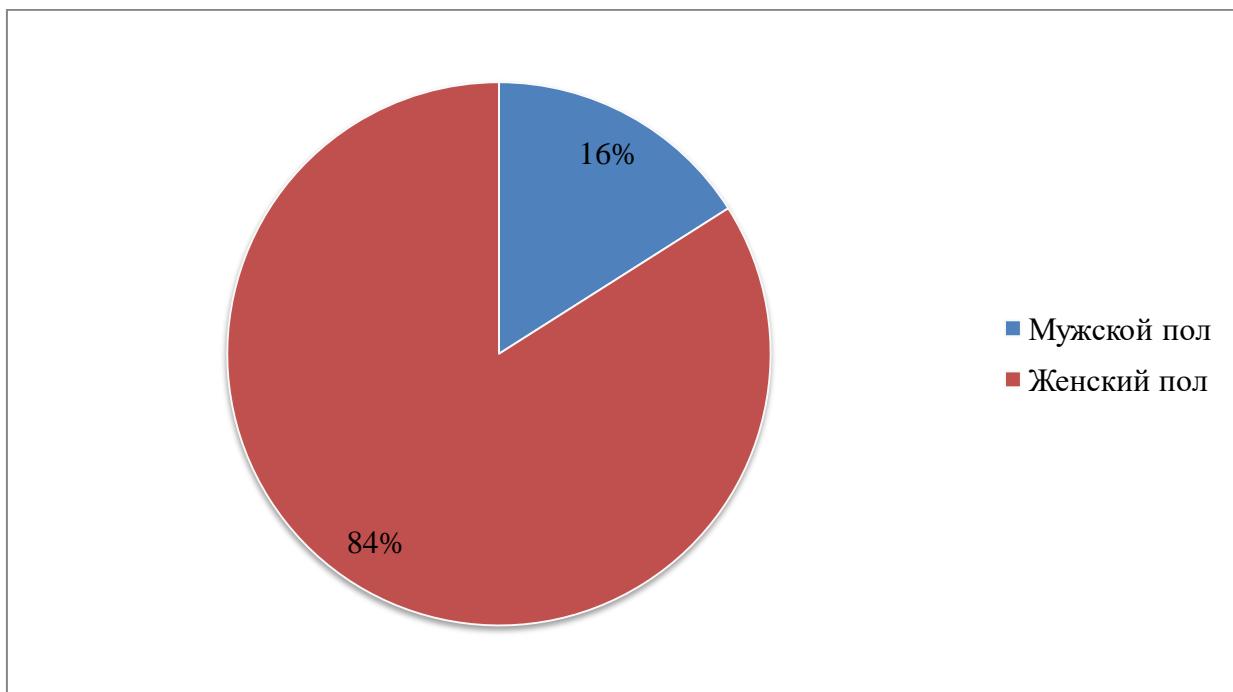


Рисунок 14 – Структура сотрудников ООО «Хлеб» по половым признакам

Согласно рисунку 14 в организации преобладают сотрудники женского пола. В таблице 6 отражена классификация сотрудников ООО «Хлеб» по возрасту.

Стаж работы до 30 лет у 6 сотрудников (9,6%), от 30 до 50 лет у 38 сотрудников (60,8%), в том числе у 5 руководителей (8%) и 33 специалистов (52,8%). Стаж свыше 50 лет у одного руководителя (1,5%) и 18 специалистов (28,1%).

Таблица 6 – Классификация сотрудников ООО «Хлеб» по возрасту в %

Пол	Руководители	Специалисты	Итого
До 30 лет	-	9,6	9,6
От 30 до 50 лет	8,0	52,8	60,8
Старше 50 лет	1,5	28,1	29,6
Итого	9,5	90,5	100,00

Визуализация сотрудников ООО «Хлеб» по возрасту представлена на рисунке 15.

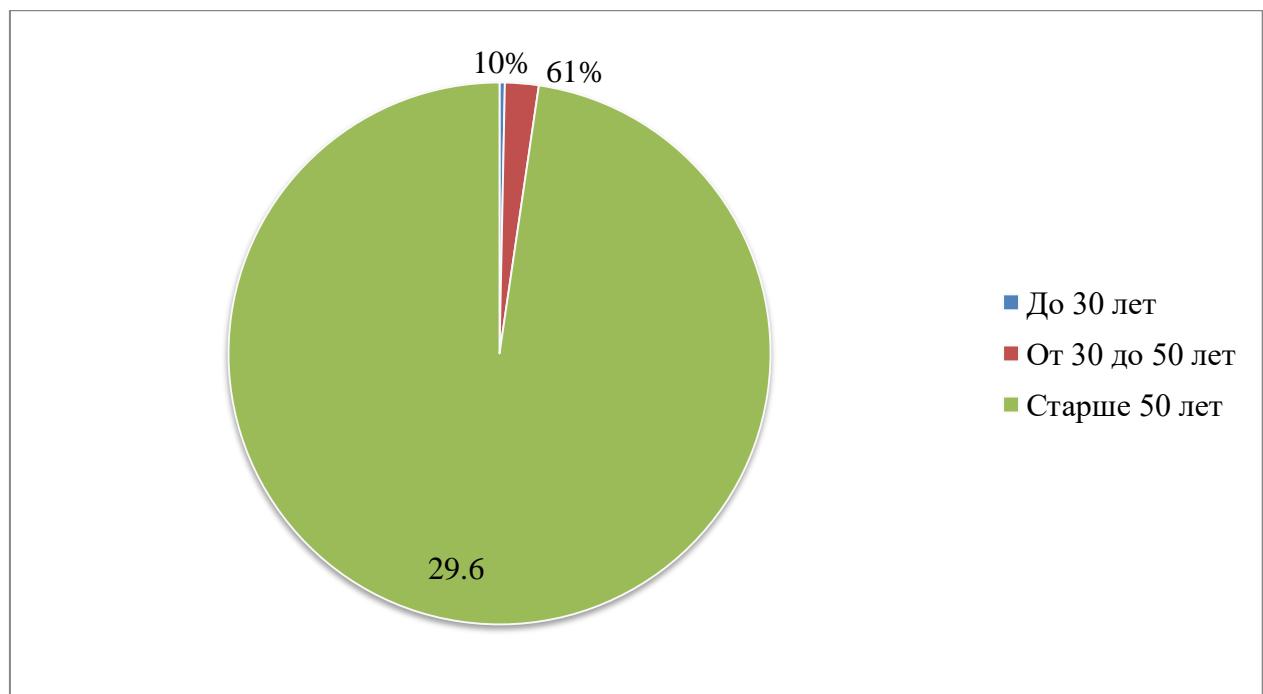


Рисунок 15 – Структура сотрудников ООО «Хлеб» по возрасту

В таблице 7 отражена классификация сотрудников ООО «Хлеб» по уровню образования.

Таблица 7 – Классификация сотрудников ООО «Хлеб» по уровню образования в %

Пол	Руководители	Специалисты	Итого
Неполное среднее	-	-	0,0
Средне-специальное	-	19,2	19,2
Высшее	9,5	71,3	80,8
Итого	9,5	90,5	100,00

Средне-специальное образование у 12 сотрудников (19,2%), высшее у 51 сотрудников (80,8%), в том числе у 6 руководителей (9,5%) и 45 специалистов (71,3%). Визуализация на рисунке 16.

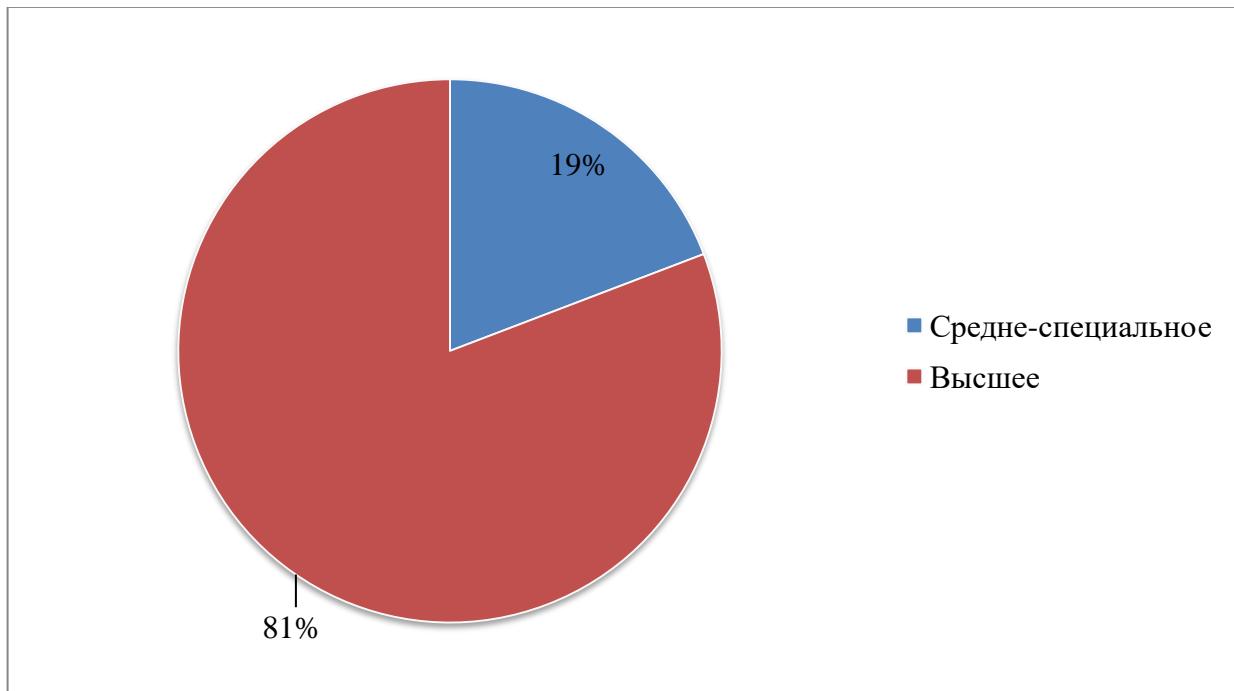


Рисунок 16 – Структура сотрудников ООО «Хлеб» по уровню образования

Большинство сотрудников имеют высшее образование по профилю деятельности. В таблице 8 отражена классификация сотрудников ООО «Хлеб» по стажу.

Таблица 8 – Классификация сотрудников ООО «Хлеб» по стажу в %

Пол	Руководители	Специалисты	Итого
До 5 лет	-	20,8	20,8
От 5 до 10 лет	1,6	50,5	52,1
Свыше 10 лет	7,9	19,2	27,1
Итого	9,5	90,5	100,00

Большинство сотрудников имеют стаж работы от 5 до 10 лет (52,1%), в том числе один руководитель (1,6%) и 32 специалиста (50,5%), стаж до 5 лет у 13 специалистов (20,8%), у остального персонала стаж работы более 15 лет. Визуализация на рисунке 17.

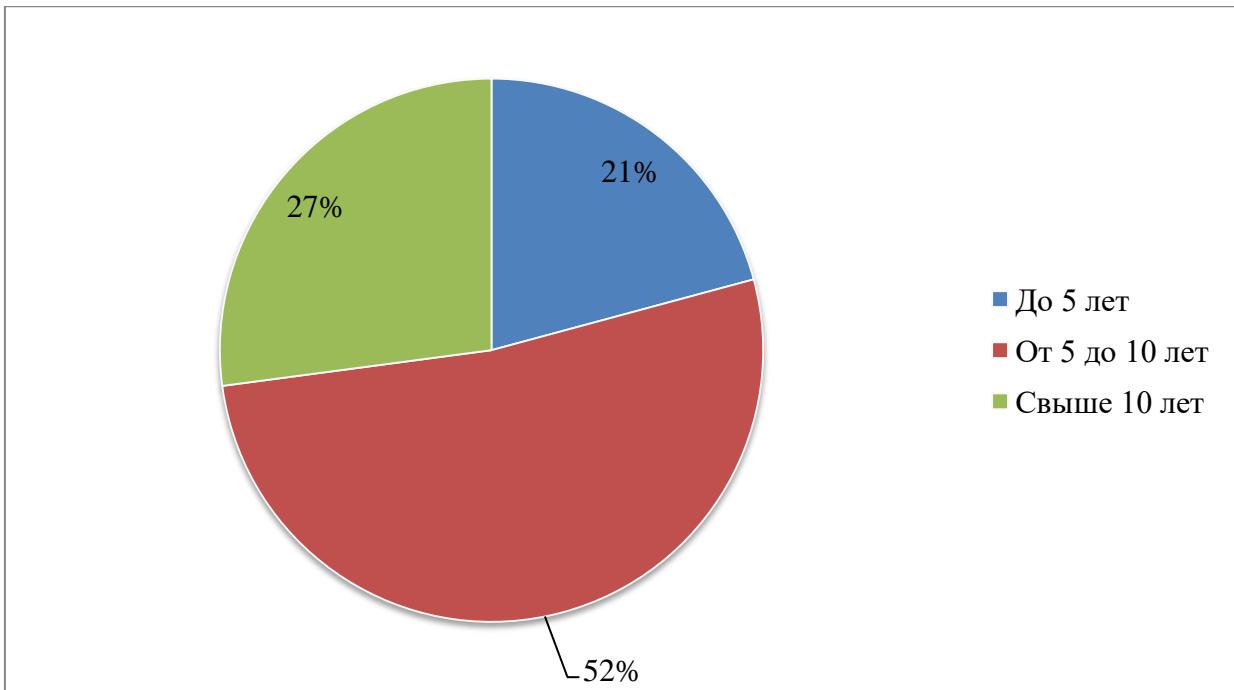


Рисунок 17 – Структура сотрудников ООО «Хлеб» по стажу

Анализ классификация персонала позволил определить, что в ООО «Хлеб» в основном трудятся женщины, большинство сотрудников имеют высшее образование и стаж работы более 5 лет.

Формирование кадровой политики представляет собой стратегически значимый элемент реализации общей корпоративной стратегии предприятия.

В контексте деятельности ООО «Хлеб», данный процесс направлен на создание современного, конкурентоспособного и высокоответственного коллектива, способного к командной работе и решению задач повышенной сложности в условиях трансформирующегося рынка.

Одной из ключевых целей кадровой стратегии компании является развитие сплоченной команды, ориентированной на устойчивое движение в направлении достижения долгосрочных целей.

Кадровая политика организации основывается на принципе непрерывного развития персонала и предполагает активную адаптацию системы управления человеческими ресурсами к динамично меняющимся условиям внешней среды.

Процедура подбора персонала в ООО «Хлеб» реализуется посредством

комбинированного подхода.

С одной стороны, применяется традиционный метод привлечения кандидатов через прямые обращения в местах осуществления деятельности, например, в торговых точках.

С другой стороны, используется потенциал цифровых каналов: компания активно сотрудничает с рекрутинговыми платформами, представленными в интернет-пространстве, что позволяет расширить воронку поиска и привлекать более широкий спектр соискателей.

Одним из ключевых положений современной концепции управления персоналом является признание необходимости своевременной модернизации кадровой политики, ориентированной на уже действующий персонал.

Руководство кадровой службы ООО «Хлеб» подчеркивает, что развитие сотрудников «изнутри» способствует эффективной реализации программ карьерного роста, усиливает вовлеченность, формирует устойчивую мотивацию и положительно влияет на морально-психологический климат в коллективе.

Внутреннее продвижение также способствует укреплению организационной идентичности и повышению уровня лояльности к компании и ее структурным подразделениям.

Практика внутреннего подбора реализуется посредством предоставления доступа к информации о вакансиях всем сотрудникам предприятия до момента ее официального размещения на внешних источниках.

Это позволяет стимулировать развитие кадрового резерва и повышает оперативность закрытия позиций за счет использования уже адаптированных к корпоративной культуре сотрудников.

В случаях, когда подбор осуществляется среди внешних кандидатов, основное внимание уделяется анализу представленного резюме, с акцентом на соответствие профессионального опыта заявленным требованиям.

Несмотря на то, что в ряде случаев предпочтение отдается кандидатам

по личным рекомендациям (что повышает надежность предварительного отбора), предусмотрен регламентированный механизм найма сторонних соискателей.

Он включает два обязательных этапа: анкетирование, направленное на сбор ключевой информации о квалификации и мотивации кандидата, а также обработку персональных данных в соответствии с требованиями законодательства и внутренними стандартами компании.

Кадровая политика, основанная на принципах стратегического управления человеческими ресурсами, включает в себя ряд ключевых элементов, определяющих общий подход к реализации соответствующих функций.

Эти элементы формируют основу для эффективного взаимодействия с персоналом и направлены на обеспечение устойчивости трудового потенциала.

В структуру механизма кадровой политики ООО «Хлеб» входят следующие блоки:

- планирование потребностей в персонале и кадровом резерве, ориентированное на конкретные задачи и потребности структурных подразделений, с учетом географической локализации и производственной специфики;
- подбор и привлечение сотрудников с использованием как традиционных инструментов рекрутинга, так и современных цифровых платформ, и специализированных кадровых ресурсов;
- оформление трудовых отношений и адаптация персонала, включая мероприятия по ознакомлению с корпоративной культурой, условиями труда, регламентами и стандартами работы.

Одним из приоритетных направлений в системе управления персоналом выступает реализация программ повышения квалификации, направленных на расширение профессиональных компетенций сотрудников.

В настоящее время ООО «Хлеб» активно реализует курс на устойчивое

развитие, сопровождающийся созданием новых хозяйствующих подразделений и расширением организационной структуры.

Это, в свою очередь, требует обновления планов по формированию кадрового состава, разработки дополнительных рабочих мест и внедрения механизмов быстрой подготовки и адаптации новых сотрудников.

Процесс формирования кадровой политики в ООО «Хлеб» в настоящее время осуществляется с учетом современных тенденций развития экономики и управленческой практики, что предопределяет необходимость ее полной согласованности с общей бизнес-стратегией предприятия.

Основополагающим принципом становится стратегическое соответствие, предполагающее взаимное усиление стратегических и кадровых решений для достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

Повышение эффективности как кадровой политики, так и корпоративной стратегии возможно при условии выработки и поддержания их оптимального соотношения. При этом важно учитывать не только внутренние управленческие установки, но и широкий социальный контекст.

Существенное влияние на формирование кадровой политики оказывают: общий социально-психологический климат как в компании в целом, так и в ее отдельных подразделениях; уровень социальной ответственности организации; характер взаимодействия с внешней средой, в том числе с профессиональным сообществом и местным социумом.

Разработка кадровой политики ООО «Хлеб» велась с учетом как актуальных подходов и передовых управленческих практик, так и собственных наработок, адаптированных к специфике предприятия.

В результате была выстроена структурированная система, отражающая ключевые блоки и направления кадровой деятельности компании, представленная на рисунке 18.



Рисунок 18 – Структура кадровой политики ООО «Хлеб»

ООО «Хлеб» применяет комплексный подход к оценке персонала, включающий использование сложных методов оценки. Внутренние нормативные и отчетные документы организации подтверждают этот факт.

В ООО «Хлеб» система мотивации персонала регламентируется следующим документами:

- штатное расписание;
- положение об оплате труда;
- положение о премировании сотрудников;
- трудовой договор;
- должностная инструкция;
- положение о подразделении;
- положение по работе с персоналом и другие.

Руководством ООО «Хлеб» было принято решение о проведении аттестации сотрудников. В ООО «Хлеб» оценка эффективности работы персонала состоит из семи этапов (рисунок 19).

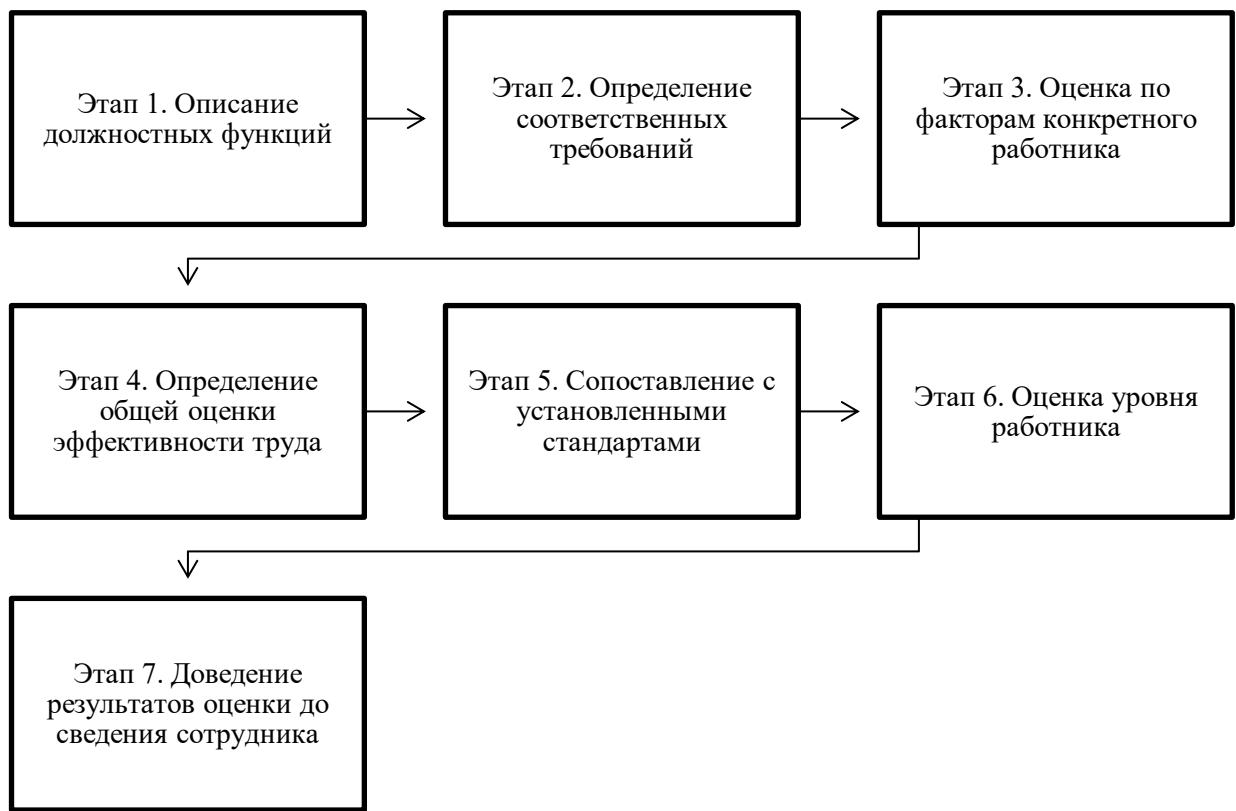


Рисунок 19 – Этапы оценки эффективности работы персонала в ООО «Хлеб»

Система мотивации персонала в ООО «Хлеб» реализуется в соответствии с Положением об оплате труда, которое выступает основным внутренним нормативным документом, регулирующим порядок формирования и распределения выплат сотрудникам.

Комплексная модель материального стимулирования, представлена на рисунке 20.

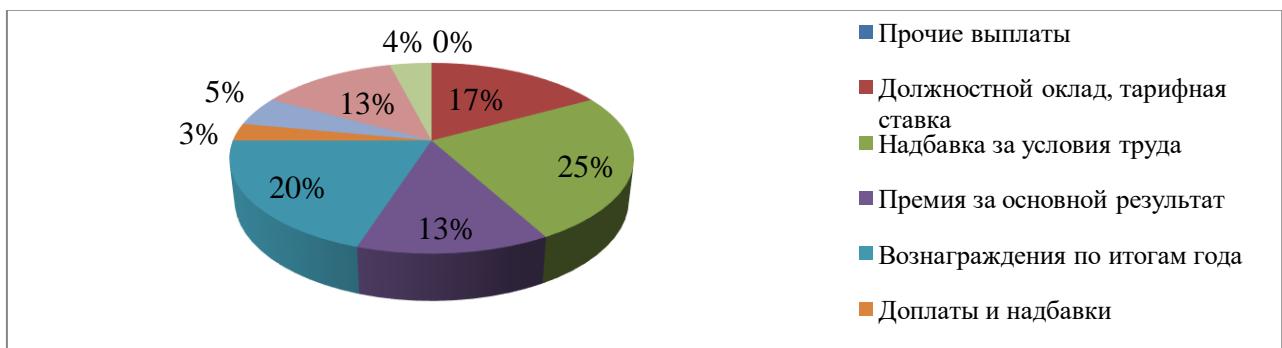


Рисунок 20 – Структура системы материального стимулирования ООО «Хлеб»

Согласно данной структуре, основу компенсационного пакета составляет совокупность фиксированных и переменных выплат:

- 17 % приходится на тарифную ставку и должностной оклад;
- 3 % доплаты и надбавки, связанные с индивидуальными характеристиками труда (например, стаж, разъездной характер работы);
- 25 % формирует надбавка за работу в особых условиях труда, отражающая специфику производственного процесса;
- 13 % доля отпускных начислений.

Оставшаяся часть распределяется между различными видами премиального стимулирования и социальной поддержки: премии за высокое качество выполнения трудовых обязанностей, вознаграждение по итогам календарного года, единовременные выплаты (включая материальную помощь), компенсации, связанные с командировочной деятельностью.

Данная диаграмма наглядно демонстрирует ценность поощрения качественной работы сотрудников как средства их мотивации.

Среднее значение тарифной ставки (оклада) в ООО «Хлеб» имеет стойкую положительную динамику роста (рисунок 21).

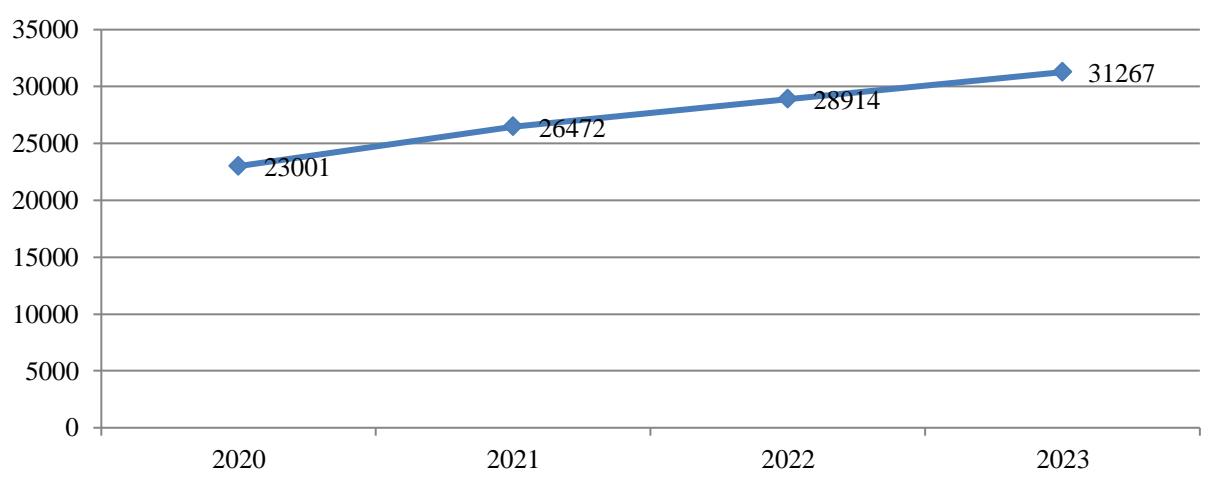


Рисунок 21 – Динамика изменения средней тарифной ставки (оклада) ООО «Хлеб» в 2020-2023 гг., в руб.

В ООО «Хлеб» реализована четко структурированная система премирования, основанная на принципах прозрачности, объективности и поощрения индивидуального вклада. Размер премиальных выплат устанавливается с учетом занимаемой должности, а также достигнутых результатов, и представляет собой гарантированный компонент системы стимулирования.

Значимым преимуществом действующей премиальной политики является ее акцент на принцип справедливости, что выражается в признании фактического вклада работника в деятельность организации. Учет таких параметров, как эффективность выполнения задач, достигнутые результаты, участие в заключение договоров и коммерческих сделках, позволяет более точно соотносить вознаграждение с трудовым вкладом.

Благодаря сбалансированной системе надбавок, поощрений и базовых выплат, уровень заработной платы сотрудников ООО «Хлеб» соответствует современным требованиям рынка труда и позиционируется как достойный и конкурентоспособный.

Оценка стимулирования сотрудников организации осуществлялась путем расчета индекса мотивации. В опросе приняло участие 57 специалистов организации, руководители не участвовали в оценке. Результаты опроса представлены в таблицах 9-10.

Таблица 9 – Результаты опроса персонала ООО «Хлеб» (среднее значение по подразделениям)

Подразделение	Показатель								
	A	B	C	K1	K2	УЗ	ЦЗП	ВВЗП	ЦЗ
Юридический отдел	8	5	6	7	3	0	7	1	6
Бухгалтерия	7	4	6	8	2	5	8	1	8
Производственный отдел	9	7	9	8	4	5	9	1	7
Отдел продаж и сбыта продукции	8	6	10	8	3	0	8	1	6
Розничный магазин	7	5	8	7	2	0	9	1	7

Полученные значения индекса мотивации в разрезе подразделений ООО «Хлеб» от 233 до 716 баллов, максимально возможное значение индекса мотивации равно 2500 баллов.

Таблица 10 – Результаты опроса персонала ООО «Хлеб»

Подразделение	Показатель			
	ИС	ИА	ИСТ	ИМ
Юридический отдел	133	0	100	233
Бухгалтерия	91	250	0	341
Производственный отдел	267	250	200	716
Отдел продаж и сбыта продукции	192	0	200	392
Розничный магазин	93	0	200	293

Анализ состояния системы стимулирования персонала в ООО «Хлеб» выявил ряд проблем, свидетельствующих о недостаточной эффективности применяемых механизмов нематериального поощрения.

Как видно из рисунка 22, сотрудники организации в целом высоко оценивают значимость выполняемой ими работы, что говорит о внутренней мотивации и осознании профессиональной ответственности.

Однако, согласно результатам анкетирования, ощущается дефицит обратной связи со стороны руководства, а также недостаток разнообразия в формах признания и поддержки, что негативно сказывается на уровне вовлеченности.

Одним из показателей корпоративной сплоченности стал индекс внутриорганизационного взаимодействия, который получил низкие оценки, особенно в разрезе функциональных подразделений.

Так, несмотря на наличие положительного микроклимата и дружеских отношений между сотрудниками бухгалтерии, и отдела продаж и сбыта, взаимодействие между ними не носит системного и координированного характера.

Более остро проблема выражена в юридическом и производственном отделах, а также в подразделении розничной торговли, где практически отсутствуют устойчивые горизонтальные связи и элементы командного сотрудничества.

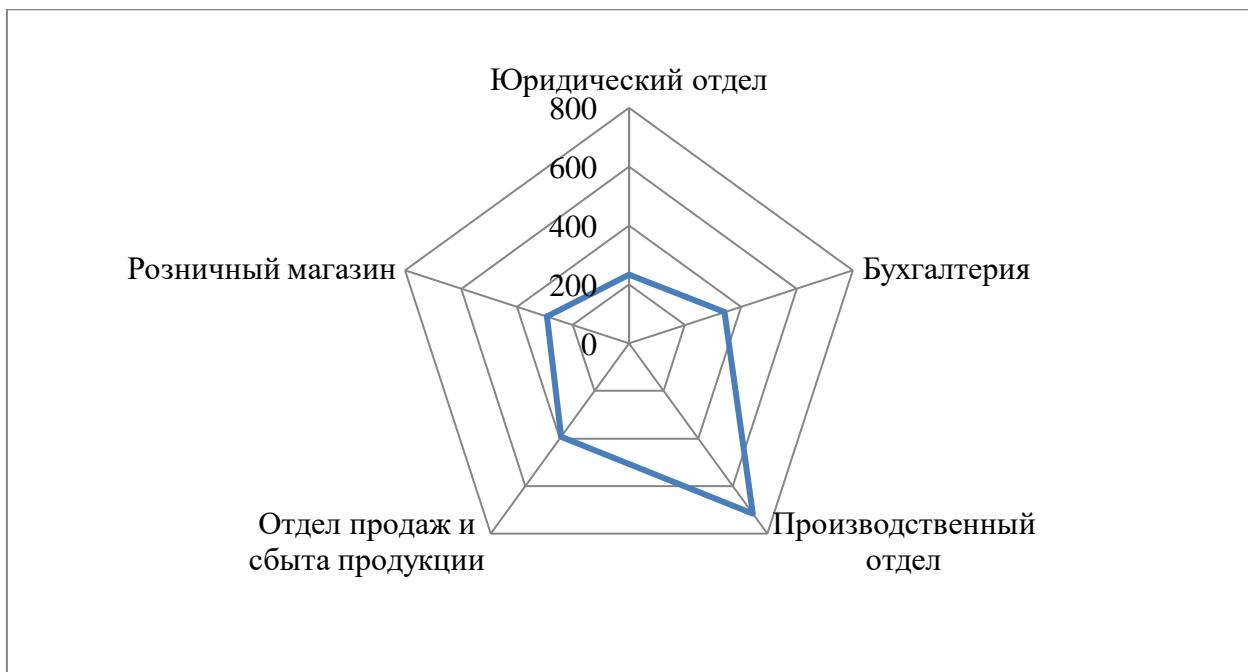


Рисунок 22 – Индекс стимулирования

В результате проведенного исследования было установлено, что сотрудники ООО «Хлеб» высоко оценивают значимость уровня оплаты труда.

Основная заработная плата, а также премии, выплачиваемые в соответствии с занимаемой должностью, воспринимаются как ключевой элемент компенсационного пакета.

Тем не менее, выявлен существенный пробел в части нематериального стимулирования: отсутствуют инструменты признания, морального поощрения, гибкой системы карьерного сопровождения и нематериальной поддержки, что ограничивает возможности повышения вовлеченности и производственной инициативы персонала.

Следует отметить, что в компании в целом эффективно решаются задачи управления персоналом.

Внутрикорпоративный климат характеризуется как открытый и уважительный, обеспечивается базовая социальная защита, а также создаются условия для профессионального и личностного роста. Однако потенциал стимулирующей функции системы мотивации в текущей форме реализован не в полной мере.

Преобладание фиксированной части оплаты труда при ограниченном спектре премиальных выплат снижает степень воздействия вознаграждения на трудовую активность сотрудников.

Существующий уровень материального стимулирования не формирует устойчивую мотивацию к достижению высоких результатов, проявлению инициативы и стремлению к качественным изменениям в работе.

В связи с этим возникает необходимость разработки комплексного плана по совершенствованию системы мотивации и стимулирования.

3 Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Хлеб»

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

На основании проведенной оценки стимулирования сотрудников ООО «Хлеб» определено, что нематериальное стимулирование в организации отсутствует, сотрудники получают основную заработную плату и премии в соответствии с занимаемой должностью, не наблюдается слаженная работа, нет взаимно выстроенных отношений.

С целью повышения эффективности управления персоналом ООО «Хлеб» рекомендуется разработать инструменты стимулирования, направленные на удержание и заинтересованности сотрудников, выявления лидеров, сплочения коллектива и созданию благоприятной рабочей атмосферы.

Сотрудники ООО «Хлеб» в ходе оценки стимулирования отметили высокую значимость выполняемой работы, однако указали что не получают обратную связь от руководства, отсутствует многообразие. Поэтому директору рекомендуется раз в неделю проводить встречи с персоналом организации, на которых будут определены достигнутые цели, задачи, проблемы и другие важные вопросы.

Также руководителям подразделений в течение месяца необходимо проводить личные встречи с сотрудниками подразделения, на которых будут обсуждаться индивидуально достигнутые результаты, дана обратная связь по деятельности.

Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Хлеб» представлены на рисунке 23.

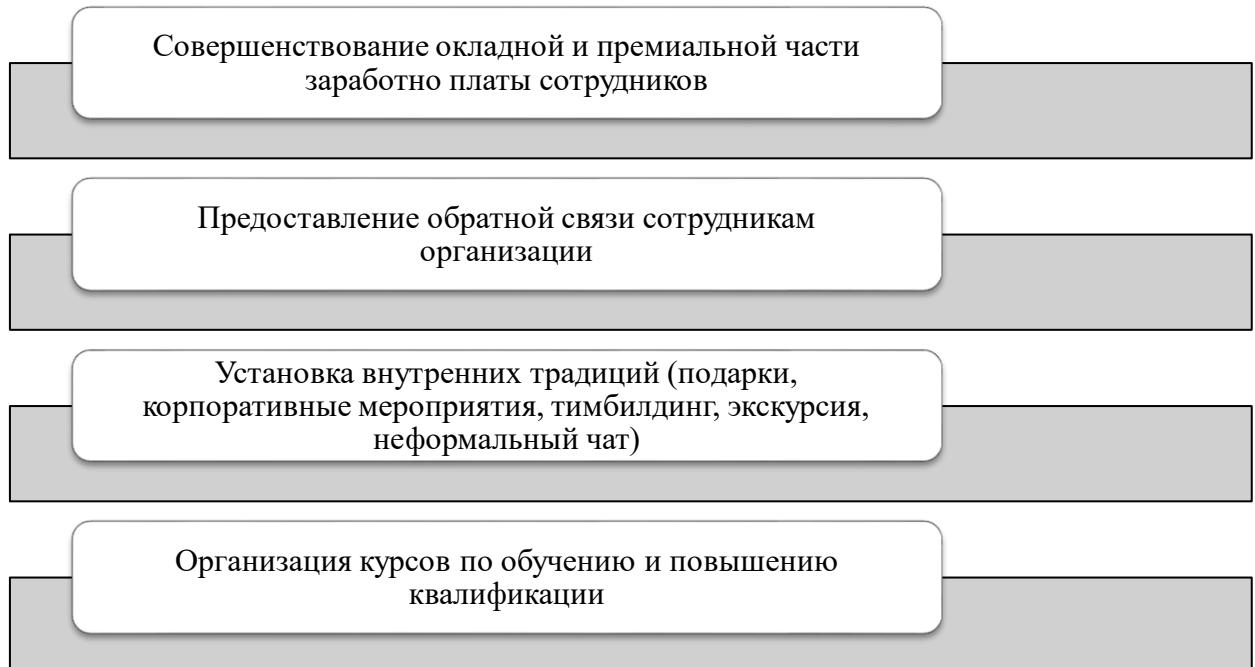


Рисунок 23 – Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Хлеб»

На наш взгляд, одной из ключевых проблем, выявленных в ходе анализа кадровой политики ООО «Хлеб», является отсутствие нацеленности существующей системы оплаты труда на конечные результаты и поведенческие установки сотрудников.

В текущей модели преобладает фиксированная составляющая заработной платы, при этом размер премиальных выплат не имеет существенной зависимости от объема, сложности и качества выполняемых трудовых обязанностей.

Для повышения эффективности системы материального стимулирования предлагается внедрение новой модели расширенной

фиксированной части заработной платы, основанной на принципах дифференциации в зависимости от индивидуальных характеристик персонала.

В ее основу положен расчет выплат с учетом квалификации, выполняемой роли в производственном процессе и уровня проявляемых способностей.

Применение данной модели позволит обеспечить более справедливый и прозрачный подход к оплате труда, усилить мотивационную составляющую и повысить уровень вовлеченности персонала.

Структура предлагаемой системы дифференцированной оплаты представлена в таблице 11, где детализированы параметры расчета заработной платы по категориям сотрудников.

Таблица 11 – Предлагаемое соотношение фиксированной и переменной частей оплаты труда в ООО «Хлеб»

Персонал	Фиксированная часть (%)	Переменная часть (%)
Руководящий состав	60	40
Основной и вспомогательный персонал	50-70	50-30

На основании данных, полученных в ходе проведенного исследования, представляется возможным сформировать модель расчета заработной платы, ориентированную на реалии рынка труда и обеспечивающую справедливое соотношение между функциями сотрудников и уровнем их вознаграждения.

В качестве базового ориентира для построения данной модели предлагается использовать статистически усредненное значение заработной платы по Российской Федерации, актуализированное на момент расчета.

В случае принятия среднего сценария оплаты, в ООО «Хлеб» для каждой должности может быть установлена ставка, соответствующая эталонному значению, с введением регламентированного диапазона отклонений.

Согласно предложенной модели, минимальная ставка составляет 0,8 от эталонного уровня, а максимальная – 1,2, в зависимости от квалификации сотрудника, степени соответствия должностным требованиям и показателей

эффективности.

Реализация данной схемы создает условия для поощрения сотрудников на основе результатов регулярной аттестации, а также дает возможность гибко регулировать систему повышения заработной платы без выхода за рамки утвержденного фонда оплаты труда.

Ключевые параметры оценки и критерии, влияющие на корректировку ставки, отражены в таблице 12, которая может служить основой для принятия решений по пересмотру уровня вознаграждения.

Таблица 12 – Диапазон (вилка) и уровни базовых окладов

Значение вилки	Рейтинг	Комментарии
120%	Высшая компетентность Рейтинг 5	Максимальное значение разряда
110%	Высшая компетентность Рейтинг 4	Среднее значение по разряду
100%	Средняя компетентность Рейтинг 3	
90%	Обучение, низкая компетентность Рейтинг 2	Минимальное значение разряда
80%	Обучение Рейтинг 1	

Предлагаемая схема базовой оплаты труда для ООО «Хлеб» приведена в рисунке 24.

В условиях постоянной трансформации внешней экономической среды и нестабильности индекса потребительских цен, одним из ключевых направлений совершенствования системы оплаты труда в ООО «Хлеб» становится корректировка базового оклада с учетом инфляционных колебаний и динамики рынка труда.



Рисунок 24 – Предлагаемая схема построения базовых окладов в ООО «Хлеб»

Варианты инфляционных поправок к базовым выплатам представим в таблице 13.

Таблица 13 – Варианты инфляционных поправок к базовым выплатам

Периодичность	Размер
Выплачивается единовременно, в начале следующего года	5-7 % годовых
Выплачивается 2 раза в год	12-15% от суммы выплат за период
Выплачивается ежеквартально	20-25% от суммы выплат за период
Выплачивается единовременно	Разовый скачок на 10% и более

Таблица 13 иллюстрирует возможные сценарии адаптации заработной платы к инфляционным изменениям, которые могут быть внедрены в рамках действующей кадровой политики компании.

Порядок внедрения дифференцированной системы оплаты труда в ООО «Хлеб»:

- а) провести анализ текущих окладов по категориям сотрудников и

сравнить их со среднерыночными значениями по области (данные Росстата и hh.ru);

б) установить эталонную ставку для каждой должности. Например:

- 1) пекарь – 38 000 р.;
- 2) технолог – 45 000 р.;
- 3) начальник цеха – 60 000 р.

в) утвердить диапазон отклонений: минимальная ставка = эталон $\times 0,8$;
максимальная = эталон $\times 1,2$;

г) прописать критерии изменения ставки (аттестация, повышение квалификации, выполнение KPI);

д) внести изменения в трудовые договоры и должностные инструкции.

Пример расчета дохода сотрудника по формулам (1) и (2):

Пекарь, базовый оклад (БО) – 38000 р., коэффициент к окладу (Кр) по итогам аттестации – 1,1, базовая премия (БП) – 30% от оклада, выполнение плана (Р) – 0,95, процент начисления премии (Пн) при 95% выполнении – 80%.

$$\text{Квп} = \text{Р} \cdot \text{Пн} = 0,95 \cdot 0,8 = 0,76.$$

$$\text{ОД} = \text{БО} \cdot \text{Кр} + (\text{БО} \cdot 0,3) \times \text{Квп} = 38000 \cdot 1,1 + (11\ 400) \cdot 0,76 = 41800 + 8664 = 50464 \text{ р.}$$

Корректировка базовой оплаты должна быть тесно связана с результатами индивидуальной трудовой деятельности, что позволяет выстроить гибкую систему вознаграждения, в которой уровень заработной платы отражает не только общерыночные ориентиры, но и личный вклад сотрудника.

Кроме того, реализация данного механизма способствует удержанию высокоэффективных специалистов, особенно в условиях усиливающейся конкуренции за профессиональные кадры.

Особое значение приобретает процесс служебной аттестации, результаты которой могут служить основанием для пересмотра оклада, изменения должностного разряда или перехода на более высокий грейд.

Так, если по результатам оценки сотрудник набирает свыше 4 баллов по

пятибалльной шкале, это может стать основанием для внесения изменений в его статус и компенсационный пакет.

Вторая ключевая проблема, выявленная в ходе анализа мотивационной политики ООО «Хлеб», касается структуры и направленности действующей премиальной системы.

На текущем этапе квартальные премии преимущественно ориентированы на административно-управленческий персонал, в то время как вклад сотрудников производственных и сервисных подразделений, обеспечивающих основную долю дохода компании, остается недостаточно оцененным с точки зрения стимулирующих выплат.

Подобный дисбаланс в распределении фонда премирования может приводить к снижению мотивации у ключевых категорий работников, непосредственно вовлеченных в выполнение операций, создающих добавленную стоимость. Это, в свою очередь, оказывает негативное влияние на общий уровень производительности, трудовой дисциплины и устойчивости кадрового состава.

В целях устранения указанного несоответствия и повышения справедливости премиального поощрения, предлагается пересмотреть структуру формирования фонда премий.

Оптимальной представляется трехуровневая модель, включающая следующие элементы:

- ежемесячные выплаты за стабильное выполнение индивидуальных и командных показателей;
- ежеквартальные премии за достижения, связанные с плановыми и внеплановыми производственными результатами;
- годовые вознаграждения по итогам комплексной оценки эффективности, лояльности и участия в развитии компании.

Эффективная система бонусного премирования должна опираться на прозрачный и управляемый механизм формирования премиального фонда.

В качестве базового ориентира может быть использован определенный

процент от фонда заработной платы (ФЗП), распределяемый по категориям персонала в зависимости от степени их участия в достижении стратегических и операционных целей предприятия.

На примере ООО «Хлеб» представляется целесообразным внедрение дифференцированного подхода к распределению переменной части вознаграждения, учитываяющего иерархический уровень сотрудников:

- руководящий состав (высшее звено) – ежегодные премии в объеме до 80 % от фонда оплаты труда данной категории, при условии достижения ключевых целевых ориентиров;
- среднее управленческое звено – ежеквартальные премии в размере до 50 % от соответствующего ФЗП;
- ключевые специалисты и производственный персонал – ежемесячные выплаты, не превышающие 40 % от фонда заработной платы, закрепленного за данной группой.

Таблица 14 – Распределение фонда премий ООО «Хлеб» по категориям персонала

Категория сотрудников	% от фонда оплаты труда (ФОТ)	Условие получения премии	Частота выплат
Руководящий состав	до 80% ФОТ данной категории	Достижение 100% стратегических KPI	Годовая
Среднее управленческое звено	до 50% ФОТ данной категории	Выполнение 90% квартальных KPI	Квартальная
Ключевые специалисты и производственный персонал	до 40% ФОТ данной категории	Выполнение 85–100% ежемесячных KPI	Ежемесячная

Алгоритм расчета премии по KPI для ООО «Хлеб»:

- сбор данных по KPI сотрудника за расчетный период (отчеты, CRM, бухгалтерия);
- подсчет процента выполнения каждого KPI (фактическое / плановое × 100%);
- применение весов KPI для расчета итогового коэффициента

выполнения;

- определение процента начисления премии по шкале (таблица 15);
- расчет премии: Базовая премия \times % начисления.

Пример расчета премии для рабочего:

- базовый оклад (БО) – 35000 р., базовая премия – 30% от оклада (10500 р.);
- КПИ: выполнение норм труда (40%) – 95% выполнено, качество (30%);
- 100%, обучение (30%) – 100%.

Итоговый коэффициент выполнения = $(0,4 \cdot 0,95) + (0,3 \cdot 1) + (0,3 \cdot 1) = 0,98$.

По шкале премирования (табл. 16) при 98% – начисляется 90% премии.

Премия = $10\ 500 \cdot 0,9 = 9\ 450$ р.

Итого доход: $35\ 000 + 9\ 450 = 44\ 450$ р.

Центральным элементом предлагаемой модели становится привязка переменной части вознаграждения к системе ключевых показателей эффективности (КПИ), отражающих как индивидуальные, так и коллективные результаты деятельности.

Для каждой должности или структурного подразделения рекомендуется определить 3-5 приоритетных КПИ, фиксируемых в количественном выражении, что обеспечивает объективность и измеримость оценки.

Система должна быть адаптивной к долгосрочному планированию и может включать как краткосрочные (1 год), так и среднесрочные или долгосрочные периоды (до 5 лет), соответствующие целевым ориентирам компании.

Система ключевых показателей эффективности (КПИ) представляет собой инструмент количественной оценки результативности труда, направленный на сопоставление достигнутых результатов с заранее установленными целевыми ориентирами.

КПИ могут применяться как для оценки индивидуальной деятельности сотрудника, так и для анализа эффективности работы команды или бизнес-

процесса в целом.

В рамках управления персоналом в ООО «Хлеб» внедрение KPI является важным элементом построения прозрачной и ориентированной на результат системы мотивации.

Для создания оценочных карточек сотрудников, отражающих индивидуальные показатели эффективности, каждому KPI присваивается весовой коэффициент, определяемый в зависимости от приоритетности соответствующего направления деятельности.

Весовые значения формируются на основе стратегических и операционных задач, поставленных перед сотрудником или подразделением на конкретный период.

Алгоритм внедрения KPI-системы для ООО «Хлеб» представлен на рисунке 25.

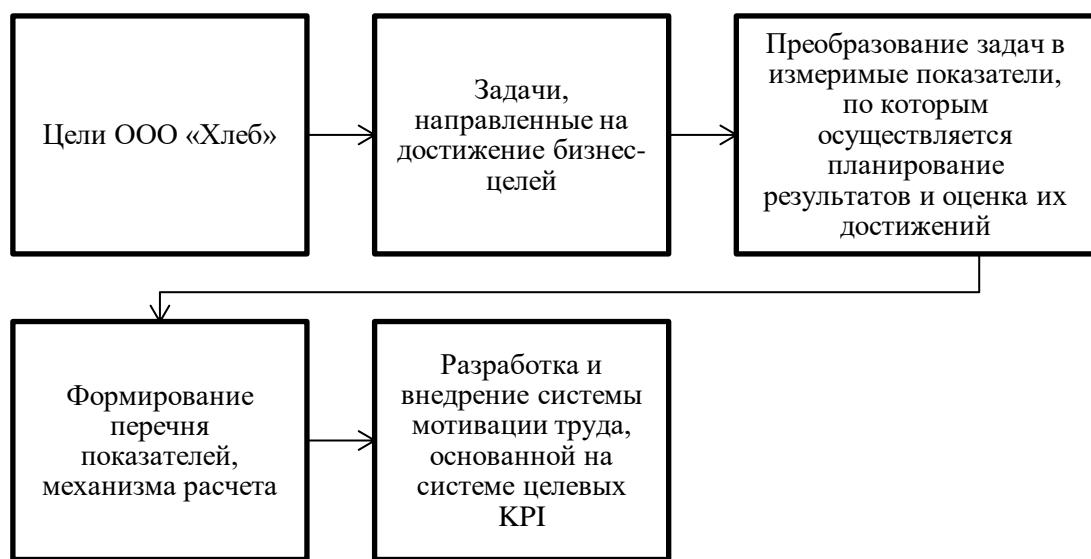


Рисунок 25 – Предлагаемый алгоритм формирования системы KPI в ООО «Хлеб»

Он включает основные этапы: выбор показателей, определение их весов, согласование с руководством, внедрение в кадровый документооборот и последующий мониторинг результатов.

Тогда некоторые KPI ООО «Хлеб» могут быть, например, следующими

(таблица 15). Выбор и формирование значения ключевых показателей следует поручить высшему руководству организации. На формирование системы этих показателей в основном влияет стратегия развития, утвержденная ООО «Хлеб».

Таблица 15 – Некоторые KPI ООО «Хлеб»

Руководящий состав	
KPI (целевые показатели)	«Вес» KPI в структуре премии
Выполнение установленного плана	30%
Снижение издержек оказания услуг	20%
Специалисты	
Соблюдение норматива по недопущению низкого качества оказания услуг	30%
Соблюдение качества обслуживания (количество претензий)	20%
Рабочие	
KPI (целевые показатели)	«Вес» KPI в структуре премии
Выполнение норм труда и нормированных заданий	40%
Качество работы (отсутствие претензий со стороны контролирующих служб и потребителей)	30%
Потери рабочего времени, связанные с болезнью	30%

В системе распределения вознаграждений, основанной на показателях KPI, ключевым аспектом является определение удельного веса каждого индикатора, отражающего его значимость в общей системе целей. Весовые коэффициенты устанавливаются руководством компании и корректируются в соответствии с приоритетами стратегического и оперативного планирования. Наибольший удельный вес, как правило, присваивается показателям, имеющим наивысший приоритет в текущем бизнес-периоде.

На размер премии сотрудника напрямую влияет степень его вовлеченности в достижение определенных целей. При этом различают индивидуальные KPI, непосредственно закрепленные за конкретным сотрудником; корпоративные KPI, относящиеся ко всей организации или подразделению в целом. Финансовое вознаграждение рассчитывается с

учетом доли личного вклада в достижение того или иного результата.

Пример шкалы распределения премий в зависимости от типа цели и уровня достижения KPI приведен в таблице 16.

Таблица 16 – Шкала премирования

Процент выполнения плана	Процент начисления переменной части (премия)
50	0
60	20
65	30
70	50
80	70
85	80
90	90
100	100
105	120
110	140

Предлагаемая формула для расчета заработной платы в ООО «Хлеб» выглядит следующим образом:

$$ОД = БО \cdot Кр + БП \cdot Квп \quad (1)$$

где ОД – общий доход сотрудника ООО «Хлеб»;

БО – базовый оклад;

Кр – коэффициент к базовому окладу, выставляемый по результатам аттестации;

БП – базовая премия (процентное соотношение базового оклада и базовой премии в доходе);

Квп – коэффициент выполнения плана:

$$Квп = Р \cdot Пн \quad (2)$$

где Р – результативность. Подсчитывается по результатам выполнения KPI;

Пн – процент начисления премии, зависит от результативности.

Для наглядности предлагаю рассмотреть существующую и предлагаемую систему формирования оплаты труда персонала для ООО «Хлеб», все эти данные приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Существующий в ООО «Хлеб» и предлагаемый подходы к оплате труда персонала

Категории занятых	Существующая система	Предлагаемая система
Основные работники	Оклад + премия (выплачивается редко и бессистемно), стабильно в конце года выплачивается 13 зарплата (не более одного месячного оклада)	«Вилка» окладов (50-70% от общего дохода) + премия (50-30% от общего дохода, формируется на основе КPI)
Вспомогательный персонал	Оклад + премия (выплачивается редко и бессистемно), стабильно в конце года выплачивается 13 зарплата (не более одного месячного оклада)	«Вилка» окладов (50-70% от общего дохода) + премия (50-30% от общего дохода, формируется на основе КPI)
Административный персонал	Оклад + премия (выплачивается редко и бессистемно), стабильно в конце года выплачивается 13 зарплата (1-2 месячных оклада)	«Вилка» окладов (порядка 60% общего дохода) + премия (порядка 40% от общего дохода, формируется на основе КPI)

Внедрение обновленной системы оплаты труда, основанной на принципах прозрачности, дифференциации и ориентации на результат, будет способствовать повышению уровня заработной платы сотрудников предприятия, а также увеличению степени их удовлетворенности работой в ООО «Хлеб».

Сотрудники, осознавая возможность влиять на собственный доход за счет повышения эффективности, дисциплины и инициативности, получают реальный стимул к профессиональному росту и ответственному отношению к должностным обязанностям. Такая зависимость между результатами труда и уровнем оплаты позволяет формировать осознанную трудовую мотивацию, усиливает чувство справедливости и повышает уровень вовлеченности в производственные процессы.

Для создания полной матрицы ключевых показателей эффективности (KPI) для сотрудников ООО «Хлеб», необходимо учесть различные категории работников, их функции и цели, которые они должны достигать. Матрица KPI поможет структурировать и оценить производительность сотрудников, а также станет основой для системы премирования и мотивации в компании. Полная матрица KPI представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Полная матрица KPI для ООО «Хлеб»

Категория персонала	KPI	Вес KPI в структуре премии (%)	Комментарии
Руководящий состав	Выполнение установленного плана	30%	Оценка стратегического выполнения целей
	Снижение издержек	20%	Эффективность управления ресурсами
	Увеличение числа новых клиентов	20%	Привлечение клиентов и увеличение дохода
	Развитие и обучение команды	20%	Инвестиции в развитие сотрудников
	Улучшение корпоративной культуры	10%	Оценка удовлетворенности сотрудников
Специалисты	Соблюдение норматива по качеству услуг	30%	Качество выполнения заданий и услуг
	Деливование работы с клиентами	20%	Эффективность взаимодействия с клиентами
Специалисты	Увеличение эффективности процессов	20%	Оптимизация работы и процесса обслуживания
	Участие в обучении и повышении квалификации	30%	Вклад в развитие своих навыков
Рабочие	Выполнение норм труда и нормированных заданий	40%	Соответствие установленным стандартам работы
	Качество работы (отсутствие претензий)	30%	Оценка конечного продукта работы
	Профессиональная подготовка	30%	Постоянное улучшение уровня квалификации

Таблица 19 – Расширенная матрица KPI для ООО «Хлеб»

Категория персонала	KPI	Вес KPI в премии (%)	Формула расчета	Периодичность	Источник данных	Целевое значение	Шкала оценки
Руководящий состав	Выполнение установленного плана	30	(Фактическое выполнение плана / Плановое задание) × 100%	Месяц	Отчеты отдела продаж	≥100%	<80% - низкий, 80-99% - средний, ≥100% - высокий
Руководящий состав	Снижение издержек оказания услуг	20	(Экономия / Базовые издержки) × 100%	Квартал	Бухгалтерия	≥10%	<5% - низкий, 5-9% - средний, ≥10% - высокий
Руководящий состав	Увеличение числа новых клиентов	20	(Кол-во новых клиентов / План) × 100%	Квартал	CRM	≥15	<10 - низкий, 10-14 - средний, ≥15 - высокий
Руководящий состав	Развитие и обучение команды	20	(Кол-во сотрудников, прошедших обучение / Общее кол-во сотрудников) × 100%	Год	HR-отдел	100%	<70% - низкий, 70-99% - средний, 100% - высокий
Руководящий состав	Улучшение корпоративной культуры	10	Средний балл опроса удовлетворенности	Полугодие	HR-отдел	≥4,5	<4 - низкий, 4-4,4 - средний, ≥4,5 - высокий
Специалисты	Соблюдение норматива по качеству услуг	30	(Кол-во выполненных заказов без брака / Общее кол-во заказов) × 100%	Месяц	Отдел качества	≥98%	<95% - низкий, 95-97% - средний, ≥98% - высокий

Продолжение таблицы 19

Категория персонала	KPI	Вес KPI в премии (%)	Формула расчета	Периодичность	Источник данных	Целевое значение	Шкала оценки
Специалисты	Делегирование работы с клиентами	20	(Кол-во успешно закрытых заказов / План) × 100%	Месяц	CRM	≥100%	<80% - низкий, 80-99% - средний, ≥100% - высокий
Специалисты	Увеличение эффективности процессов	20	(Снижение времени обработки заказа / Базовое время) × 100%	Квартал	CRM	≥15%	<5% - низкий, 5-14% - средний, ≥15% - высокий
Специалисты	Участие в обучении и повышении квалификации	30	(Пройденные курсы / План) × 100%	Год	HR-отдел	100%	<70% - низкий, 70-99% - средний, 100% - высокий
Рабочие	Выполнение норм труда и заданий	40	(Выполненные задания / План) × 100%	Месяц	Производственный отдел	≥100%	<85% - низкий, 85-99% - средний, ≥100% - высокий
Рабочие	Качество работы	30	(Кол-во изделий без брака / Общее кол-во изделий) × 100%	Месяц	Отдел качества	≥98%	<95% - низкий, 95-97% - средний, ≥98% - высокий
Рабочие	Профессиональная подготовка	30	(Кол-во пройденных тренингов / План) × 100%	Год	HR-отдел	100%	<70% - низкий, 70-99% - средний, 100% - высокий

Пример: Специалист по продажам, базовый оклад – 40000 р., базовая премия – 20% от оклада (8000 р.). Выполнение KPI: 90% по плану (вес 30%), 100% по качеству (вес 20%), 80% по процессам (вес 20%), 100% по обучению (вес 30%).

$$\text{Итоговая премия} = 8\ 000 \cdot (0,3 \cdot 0,9 + 0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 0,8 + 0,3 \cdot 1) = 8\ 000 \cdot 0,93 = 7440 \text{ р.}$$

Реализация данной матрицы KPI в ходе аттестации и оценки производительности сотрудников поможет ООО «Хлеб» не только увеличить производительность, но и улучшить атмосферу в рабочем коллективе,

повысить удовлетворенность сотрудников и укрепить корпоративную культуру.

В качестве второго мероприятия для повышения корпоративной культуры и сплоченности коллектива организации рекомендуется установить внутренние традиции:

- вручение подарка сотруднику в день рождения за счет средств организации;
- проведение корпоративных мероприятий, тимбилдинга, экскурсий по итогу каждого квартала;
- создание чата для неформального общения коллег.

В качестве подарка сотруднику в день рождения предлагается закупить месячный абонемент на посещение бассейна в «Центр развития культуры и спорта» города Жигулевск. Абонемент в бассейн позволит не только сотруднику получить приятные эмоции, но и укрепить здоровье.

По итогу каждого квартала ООО «Хлеб» рекомендуется организовывать корпоративные мероприятия, тимбилдинги, экскурсии на которых будут подведены итоги деятельности, дана обратная связь и далее коллектив сможет совместно праздновать, развивать эффективную коммуникацию внутри команды.

Годовой план представлен в таблице 20.

Таблица 20 – План корпоративных мероприятий, тимбилдинга, экскурсии

Мероприятие	Цель мероприятия
Тимбилдинг «Игры на командообразования»	Подведение итогов деятельности 1 квартала, развитие компетенций командообразования, повышение продуктивности деятельности
Корпоративное мероприятие «База отдыха»	Подведение итогов деятельности 2 квартала, общение в неформальной обстановке, сплочение коллектива
Экскурсия «Посещение Самарской луки»	Подведение итогов деятельности 3 квартала, общение в неформальной обстановке, эмоциональная разгрузка
Корпоративное мероприятие «Новый год»	Подведение итогов деятельности 4 квартала, общение в неформальной обстановке, сплочение коллектива, эмоциональная разгрузка

Вставим подробное описание мероприятий для ООО «Хлеб» (таблица 21).

Таблица 21 – Описание и параметры мероприятий

Мероприятие	Формат проведения	Место проведения	Количество участников	Ориентировочный бюджет, руб.	Ответственные лица	Критерии оценки эффективности
Тимбилдинг «Игры на командообразование»	Игровые командные задания, веревочный курс	Арендованная площадка на природе	30-35	25 000	HR-отдел, руководители цехов	Анкетирование: ≥80% положительных отзывов
Корпоративное мероприятие «База отдыха»	Пикник, спортивные игры, награждение	База отдыха «Лесная сказка»	30-35	40 000	Директор, HR-отдел	Участие ≥90% сотрудников
Экскурсия «Посещение Самарской Луки»	Автобусная экскурсия, обед в кафе	Национальный парк «Самарская Лука»	30-35	35 000	Отдел снабжения, HR-отдел	Отзывы сотрудников ≥4,5 баллов
Корпоративное мероприятие «Новый год»	Банкет, концертная программа, награждение	Ресторан «Жигулевский»	30-35	50 000	Директор, HR-отдел	Присутствие ≥95% сотрудников

Календарь корпоративных мероприятий ООО «Хлеб» представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Календарь корпоративных мероприятий ООО «Хлеб»

Квартал	Мероприятие	Основная цель
I	Тимбилдинг «Игры на командообразование»	Повышение командного взаимодействия и продуктивности
II	Корпоратив на базе отдыха	Сплочение коллектива и эмоциональная разгрузка
III	Экскурсия «Самарская Лука»	Неформальное общение, снижение стресса
IV	Новогодний корпоратив	Итоги года, укрепление корпоративного духа

Критерии оценки эффективности корпоративных мероприятий.

Уровень удовлетворенности сотрудников по итогам анкетирования $\geq 80\%$.

Снижение текучести кадров после проведения мероприятий не менее чем на 5%.

Рост удовлетворенности коллективом и руководством (по результатам HR-опроса).

Создание чата для неформального общения коллег на сегодняшний день является наиболее популярным и современным, предназначен с целью сплочения коллектива. Чат рекомендуется создать в Telegram канале, бесплатно.

В рамках мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ООО «Хлеб» первоочередным шагом станет организация курсов по обучению и повышению квалификации сотрудников. Образование и навыки работников являются важными факторами, непосредственно влияющими на продуктивность и качество выполнения задач. Учитывая текущие рыночные реалии, многие специалисты ищут возможности для профессионального роста.

Курсы повышения квалификации будут проводиться один раз в год, при этом руководители подразделений смогут на основании личных оценок выбрать одного сотрудника из своей команды для направления на обучение.

Такой подход позволит не только укрепить сотрудничество между руководителями и их подчиненными, но и создать здоровую конкуренцию внутри коллектива, что дополнительно стимулирует сотрудников к развитию своих профессиональных навыков.

Обучение будет охватывать важные для нашей отрасли компетенции, такие как: управление процессами, современные технологии производства, элементы качества и безопасности продуктов, а также навыки команды и лидерства.

Планируется проводить как внутренние семинары с привлечением квалифицированных специалистов, так и внешние тренинги в

специализированных учебных заведениях. Это позволит не только обновить знания работников в соответствии с последними тенденциями, но и улучшить взаимодействие между коллегами.

Дополнительно ко всему вышеперечисленному, руководители подразделений также будут проходить обучение в течение года. Это будет способствовать выравниванию уровня компетентности среди управленицев и позволит им эффективно передавать полученные знания своим подчиненным.

Важно, чтобы у руководителей были актуальные знания о современных методах управления и инструментах мотивации, поскольку они становятся примером для своих сотрудников и формируют корпоративную культуру в целом. Чтобы сделать курс максимально удобным для сотрудников, планируется использовать смешанный формат обучения, который будет включать как очные занятия, так и онлайн-курсы.

Это обеспечит гибкость в обучении и позволит сотрудникам совмещать рабочие задачи с повышением квалификации, что, безусловно, повысит их мотивацию. Для оценки эффективности проведенных курсов и их влияния на производительность будет организовано отслеживание прогресса работников, прошедших обучение. Каждый из них будет оцениваться по заранее определенным критериям, связанным с их работой, и будет предоставлена возможность применения полученных знаний на практике. Вставим план обучения и повышения квалификации сотрудников ООО «Хлеб», таблица 23.

Таблица 23 – План обучения и повышения квалификации сотрудников ООО «Хлеб»

Тема курса	Форма проведения	Продолжительность	Периодичность	Бюджет за одного сотрудника, руб.	Ответственные	Ожидаемый эффект	Метод оценки эффективности
Управление производственными процессами	Очный тренинг	2 дня	1 раз в год	8 000	Руководитель производства	Сокращение простоев на 10%	Сравнение простоев «до» и «после»

Продолжение таблицы 23

Тема курса	Форма проведения	Продолжительность	Периодичность	Бюджет за одного сотрудника, руб.	Ответственные	Ожидаемый эффект	Метод оценки эффективности
Современные технологии выпечки и хранения	Внутренний семинар	1 день	2 раза в год	3 000	Главный технолог	Повышение качества продукции на 5%	Анализ рекламаций
Основы управления персоналом и мотивации	Онлайн-курс	2 недели	1 раз в год	5 000	HR-отдел	Повышение удовлетворенности на 10%	HR-опрос
Элементы качества и безопасности продукции	Очный семинар	1 день	1 раз в год	4 000	Руководитель ОТК	Снижение брака на 3%	Данные отдела качества
Навыки работы в команде и лидерства	Корпоративный тренинг	1 день	1 раз в год	6 000	HR-отдел	Повышение командного взаимодействия	Оценка по KPI «корпоративная культура»

Схема процесса организации обучения в ООО «Хлеб».

Определение потребностей в обучении (ежегодный HR-анализ, опрос руководителей).

Составление плана обучения на год с указанием тем, форматов, бюджета.

Выбор провайдера обучения (внутренние специалисты или внешние тренеры).

Проведение обучения (очно, онлайн или смешанно).

Оценка эффективности по заранее заданным показателям (KPI, тесты, анкетирование).

Корректировка программы на следующий год в зависимости от

результатов.

Таким образом, инициируемые курсы по обучению и повышению квалификации становятся важным шагом в создании динамичной корпоративной культуры, способствующей росту и развитию каждого сотрудника ООО «Хлеб».

Вставим сводную таблицу мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Хлеб», таблица 24.

Таблица 24 – Сводная таблица мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Хлеб»

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственные лица	Ресурсы (бюджет, руб.)	Ожидаемый результат
Внедрение системы KPI для всех категорий сотрудников	1 квартал	HR-отдел, директор	15 000	Повышение прозрачности оценки труда, рост производительности на 5%
Дифференцированная система оплаты труда («вилка» окладов)	1 квартал	Директор, бухгалтерия	Без доп. затрат	Справедливое распределение зарплаты, снижение текучести на 3%
Пересмотр премиальной системы (3-уровневая модель)	2 квартал	Директор, HR-отдел	10 000	Рост мотивации сотрудников, увеличение KPI на 5%
Тимбилдинг «Игры на командообразование»	Конец 1 квартала	HR-отдел	25 000	Повышение командного взаимодействия
Корпоратив на базе отдыха	Конец 2 квартала	Директор, HR-отдел	40 000	Снижение конфликтов, укрепление доверия
Экскурсия «Самарская Лука»	Конец 3 квартала	Отдел снабжения, HR-отдел	35 000	Эмоциональная разгрузка, повышение лояльности
Новогодний корпоратив	Конец 4 квартала	Директор, HR-отдел	50 000	Повышение корпоративного духа
Курсы повышения квалификации для производственного персонала	В течение года	Руководители подразделений	8 000 × кол-во участников	Повышение качества продукции на 5%

Продолжение таблицы 24

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственные лица	Ресурсы (бюджет, руб.)	Ожидаемый результат
Обучение руководителей современным методам управления	В течение года	Директор, HR-отдел	5 000 × кол-во участников	Повышение эффективности управления
Создание корпоративного чата в Telegram	1 квартал	HR-отдел	Без затрат	Улучшение коммуникации, оперативный обмен информацией

Такое инвестирование в кадры, безусловно, положительно отразится на общей эффективности работы предприятия, что в конечном итоге приведет к улучшению качества продукции и удовлетворенности клиентов.

Следовательно, мероприятиями по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Хлеб» являются предоставление обратной связи от руководителей, установка внутренних традиций, организация курсов по обучению и повышению квалификации.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

В качестве подарка сотруднику в день рождения предлагается закупить месячный абонемент на посещение бассейна в «Центр развития культуры и спорта» города Жигулевск. Стоимость месячного абонемента на восемь занятий (два раза в неделю) составляет 1840 р., с учетом покупки 63 абонементов, стоимость со скидкой составит 1600 р. Тогда: $1600 \cdot 63 = 100800$ р.

Стоимость подарков на День Рождения сотрудникам ООО «Хлеб» составит 100,8 т.р. Стоимость корпоративных мероприятий, тимбилдинга, экскурсии для сотрудников ООО «Хлеб» представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Стоимость корпоративных мероприятий, тимбилдинга, экскурсии

Мероприятие	-	Цена, тыс. руб.
Тимбилдинг «Игры на командообразования»	Аренда помещения	4
	Организация игр проведение	6
	Фуршет	10
Корпоративное мероприятие «База отдыха»	Аренда автобуса	15
	Проведение мероприятия	35
Экскурсия «Посещение Самарской луки»	Аренда автобуса	15
	Проведение мероприятия	20
Корпоративное мероприятие «Новый год»	Празднование в ресторане	158
Итого		263

Стоимость корпоративных мероприятий, тимбилдинга, экскурсии для сотрудников ООО «Хлеб» составит 263 т.р. Стоимость организации курсов по обучению и повышению квалификации для сотрудников ООО «Хлеб» представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Стоимость организации курсов по обучению и повышению квалификации

Наименование	Цена, тыс. руб.	Количество, чел.	Итого, тыс. руб.
Курсы и обучение для руководителей	3	6	18
Курсы и обучение для специалистов	2	5	10
Итого			

Стоимость организации курсов по обучению и повышению квалификации для сотрудников ООО «Хлеб» составит 28 т.р. Общие затраты на мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Хлеб» представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Затраты на мероприятия

Наименование	Итого, тыс. руб.
Подарок на День Рождения	100,8
Корпоративные мероприятия, тимбилдинг, экскурсия	263,0
Курсы по повышению квалификации и обучение	28,0
Итого	391,8

Затраты на внедрение разработанных мероприятий составят 391,8 т.р.

Согласно мнению экспертов, внедрение нематериальных инструментов стимулирования сотрудников позволит увеличить производительность труда не менее чем на 5%. Прогнозируется, что планируемый рост производительности труда в ООО «Хлеб» за счет внедрения мероприятий составит 3%.

Планируемая производительность труда, работающего:

$$1428,33 \text{ т. р.} + 3\% = 1471,18 \text{ т. р.}$$

Тогда планируемая выручка составит:

$$1471,18 \text{ т. р.} \cdot 63 \text{ чел.} = 92684,34 \text{ т. р.}$$

Темп прироста выручки за счет внедрения разработанных мероприятий составит:

$$\frac{92684,34}{89985} \cdot 100 - 100 = 3,00 \%$$

Динамика выручки ООО «Хлеб» представлена на рисунке 26.

Планируемый рост выручки за счет внедрения мероприятий составит 3% или 2699,34 т.р.

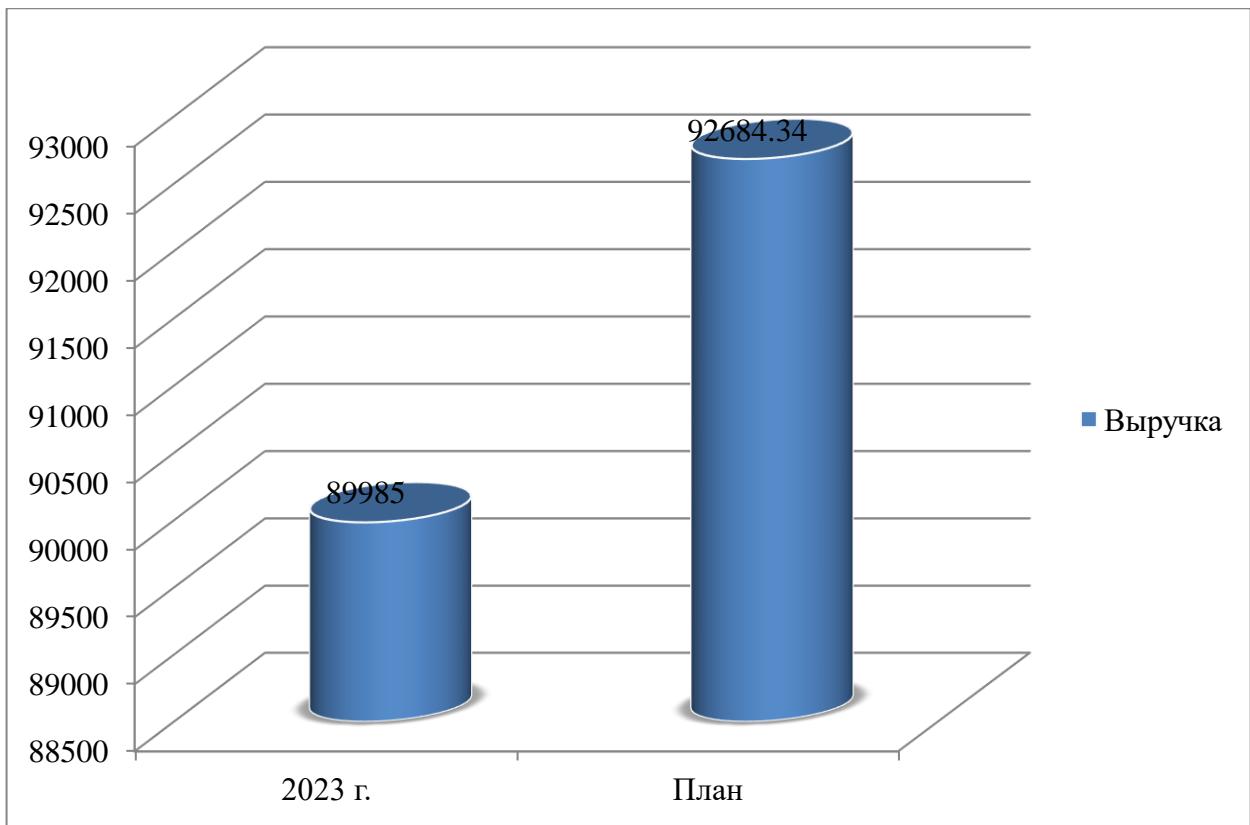


Рисунок 26 – Динамика выручки в тыс. руб.

Разработанный план мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования предоставили на ознакомление сотрудникам ООО «Хлеб» после чего повторно был проведен расчет индекса мотивации 57 специалистов.

Результаты опроса представлены в таблицах 28-29.

Таблица 28 – Результаты опроса персонала ООО «Хлеб» (среднее значение по подразделениям) с учетом разработанных мероприятий

Подразделение	Показатель								
	A	B	C	K1	K2	УЗ	ЦЗП	ВВЗП	ЦЗ
Юридический отдел	8	7	6	7	8	10	7	1	6
Бухгалтерия	7	6	6	8	7	10	8	1	7
Производственный отдел	9	8	9	8	7	10	9	1	7
Отдел продаж и сбыта продукции	8	7	10	8	8	10	8	1	6
Розничный магазин	7	6	8	7	7	10	9	1	7

Таблица 29 – Результаты опроса персонала ООО «Хлеб» с учетом разработанных мероприятий

Подразделение	Показатель			
	ИС	ИА	ИСТ	ИМ
Юридический отдел	392	500	100	992
Бухгалтерия	355	500	100	955
Производственный отдел	485	500	200	1185
Отдел продаж и сбыта продукции	533	500	200	1233
Розничный магазин	343	500	200	1043

Полученные значения индекса мотивации в разрезе подразделений ООО «Хлеб» от 955 до 1233 балла, что значительно выше предыдущих значений 2023 года, рисунок 27.

Следовательно, за счет внедрения разработанных мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Хлеб» индекс стимулирования возрастет.

Согласно предварительной экспертной оценке, проведенной руководством ООО «Хлеб», внедрение новой системы оплаты труда, ориентированной на максимальный учет индивидуального вклада каждого сотрудника, окажет положительное влияние на ключевые показатели устойчивости кадрового состава, в частности на уровень текучести персонала.

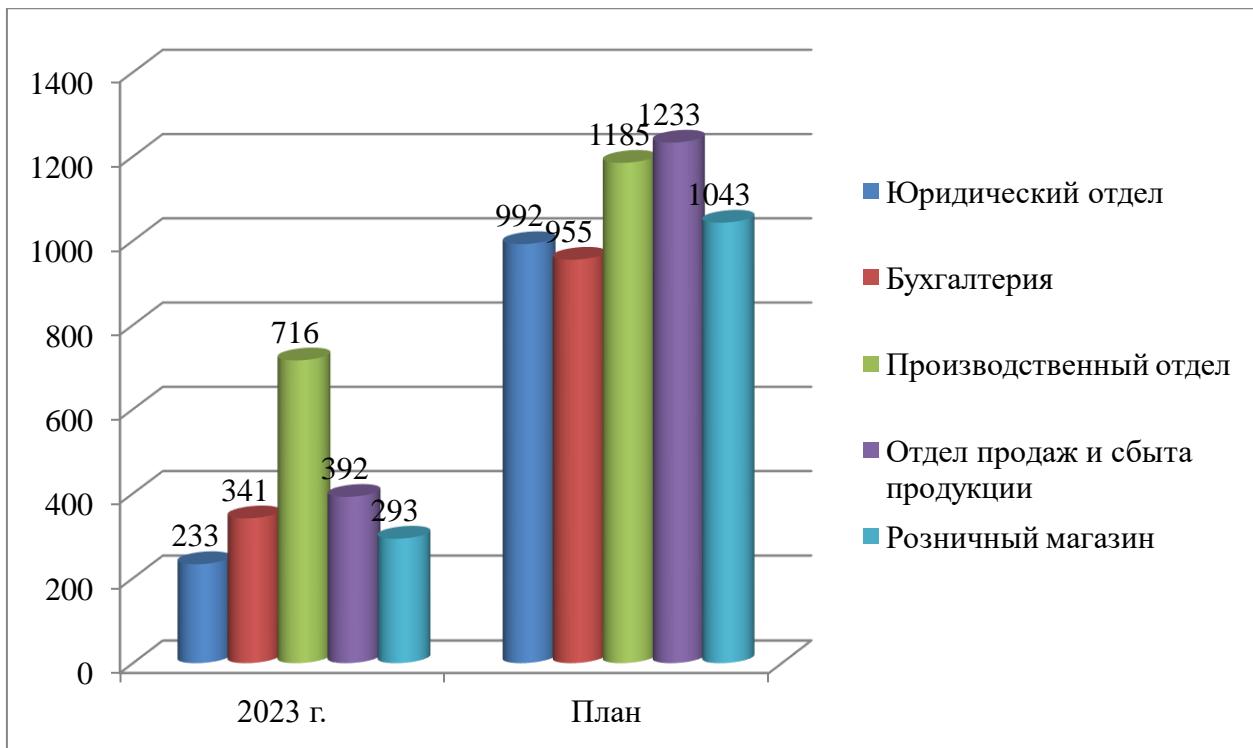


Рисунок 27 – Индекс стимулирования

Обновленная система вознаграждения предусматривает увеличение производительности труда, что, в свою очередь, позволит обеспечить средний рост заработной платы сотрудников до 20%. Такой результат достигается за счет усиления мотивационного воздействия системы KPI и справедливого распределения переменной части дохода.

Дополнительно прогнозируется значительное повышение удовлетворенности работников как содержанием трудовой деятельности, так и уровнем материального вознаграждения. По результатам внутренних опросов, ожидается снижение намерений сменить место работы у до 75% сотрудников, что говорит о повышении уровня организационной приверженности и стабильности трудового коллектива.

Совокупный эффект от этих изменений выражается в снижении текучести персонала в два раза по сравнению с текущими показателями.

Для количественной оценки экономической эффективности предложенной системы мотивации целесообразно рассчитать прямые потери

ООО «Хлеб» от текучести кадров, связанной с уходом работников, ранее прошедших обучение. Согласно экспертным данным Национального союза кадровиков, средний уровень затрат на замену работников основной сферы деятельности составляет от 7% до 12% их годового дохода, включая рекрутинг, адаптацию, временные потери в производительности и косвенные издержки.

В 2023 году из числа персонала основной сферы деятельности, завершивших обучение, предприятие покинули 31 человек. При этом средняя заработная плата в ООО «Хлеб» составляет 31 267 руб. в месяц. Таким образом, годовой фонд оплаты труда (ГФОТ) по данной категории сотрудников определяется по формуле:

$$\text{ГФОТ} = \text{СЗП} \cdot \text{ЧУП} \cdot 12 \quad (3)$$

где СЗП – Средняя заработная плата;

ЧУП – количество человек, покинувших предприятие;

12 – количество месяцев в году.

Соответственно, $31267 \cdot 31 \cdot 12 = 11631324$ р. – затраты на оплату труда покинувших по причине текучести.

Поскольку затраты на замену работников составляют 12%, то:

$11631324 \cdot 12\% / 100\% = 1395758,88$ р. – потери ООО «Хлеб» от текучести в 2023 г.

Условно, если рекомендации позволят снизить текучесть, то ушедших работников основной сферы в год будет хотя бы на 30% меньше (22 человека). Следовательно, годовой фонд оплаты труда среди покинувших организацию сотрудников за 2023 год составит:

$31267 \cdot 22 \cdot 12 = 8254488$ р. – фонд оплаты труда среди покинувших организацию в 2023 г. (условно);

$8254488 \cdot 12\% / 100\% = 990538,56$ р. – потери от текучести в 2023 г.

Путем простых вычислений узнаем, сколько составит экономия потерь:

$1395758,88 - 990538,56 = 405220,32$ р. – экономия потерь, которые связаны с текучестью персонала, в том числе по причине неэффективной структуры компенсационного пакета в ООО «Хлеб».

На основании проведенного анализа и разработанных рекомендаций можно утверждать, что предложенные мероприятия в области реформирования оплаты труда и мотивации персонала будут способствовать повышению эффективности системы управления человеческими ресурсами в ООО «Хлеб». Однако важно учитывать, что в условиях постоянно изменяющейся рыночной среды, а также внутриорганизационных трансформаций, ни одна модель оплаты труда не может оставаться статичной.

Изменение организационной структуры, изменение состава персонала, внедрение новых технологий и стратегических целей – все эти факторы требуют от системы вознаграждения гибкости и способности к адаптации.

В связи с этим необходимо закладывать в проектируемую систему механизм регулярного контроля и оценки ее результативности.

С момента внедрения новой модели оплаты труда должна быть предусмотрена процедура мониторинга эффективности, включающая определение и отслеживание ключевых показателей эффективности функции вознаграждения (КРП).

Дополнительно требуется осуществлять систематическую оценку удовлетворенности персонала условиями оплаты и труда в целом.

Рекомендуется проводить соответствующие исследования не реже одного раза в год, а также при реализации значительных изменений в мотивационной политике или в случае ротации кадрового состава.

Таким образом, в целях повышения эффективности кадровой политики в ООО «Хлеб» целесообразно реализовать комплекс мероприятий, направленных на модернизацию существующей системы мотивации персонала. К числу приоритетных направлений можно отнести:

- повышение уровня заработной платы и ее ежегодную индексацию с учетом инфляции;

- внедрение дополнительных выплат, в том числе надбавок за стаж, выслугу лет и профессиональные заслуги;
- оптимизацию соотношения между постоянной и переменной частями оплаты труда, направленную на усиление связи между результатами труда и вознаграждением;
- пересмотр и совершенствование премиальной политики, в том числе с использованием системы KPI и уровневой структуры поощрений.

Реализация указанных мер позволит не только улучшить психологический климат внутри коллектива, но и повысить вовлеченность сотрудников в достижение целей компании, укрепить их лояльность и приверженность.

Предлагаемые рекомендации обладают не только социальным, но и осязаемым экономическим эффектом.

Согласно произведенным расчетам, внедрение новой модели компенсационного пакета позволит сократить затраты, связанные с заменой уволенных сотрудников, в объеме 405 220,32 руб. в год.

Эти средства представляют собой экономию потерь, вызванных неэффективностью прежней системы оплаты и мотивации труда, и могут быть направлены на дальнейшее развитие кадрового потенциала.

Таким образом, предложенные меры носят стратегически значимый характер и создают прочную основу для устойчивого роста эффективности управления персоналом в ООО «Хлеб».

Заключение

Система управления персоналом характеризуется с профессиональной, квалификационной и социальной точки зрения и оказывает влияние на производительность и конкурентоспособность организации. Система управления персоналом должна отвечать законодательству. На основании эффективной выстроенной системы руководители организаций смогут оперативно принимать решения и устранять конфликты и отклонения.

При правильно реализованной системе управления в организации повышается производительность труда, сокращается текучка кадров, растет вовлеченность и мотивация сотрудников, минимизируется количество опозданий и прогулов, уменьшаются конфликтные ситуации, сотрудники становятся более компетентными и профессиональными.

Каждый руководитель организации должен владеть методами мотивации персонала, с целью удержания сотрудников, повышения производительности труда, эффективности бизнеса и роста прибыли. Мотивация в свою очередь классифицируется на материальную и нематериальную, штрафные санкции, прямую и косвенную мотивацию.

Наиболее распространенным методом является опросник оценки мотивации сотрудников, с помощью которого можно определить насколько персонал удовлетворен выполняемой работой, коллективом и так далее. Проективные методики позволяют определить скрытую мотивацию сотрудников. Интервью чаще используют с руководящим составом. Наиболее сложным методом оценки стимулирования сотрудников организации является расчет индекса мотивации.

ООО «Хлеб» активно ведет деятельность, выручка растет с каждым годом, однако за период 2022-2023 гг. эффективность снизилась, данный факт отражает уменьшение чистой прибыли и рентабельности.

Анализ классификация персонала позволил определить, что в ООО «Хлеб» в основном трудятся женщины, большинство сотрудников имеют высшее образование и стаж работы более 5 лет.

Полученные значения индекса мотивации в разрезе подразделений ООО «Хлеб» от 233 до 716 баллов, максимально возможное значение индекса мотивации равно 2500 баллов. Следовательно, стимулирование сотрудников недостаточно эффективно осуществляется в организации.

На основании проведенной оценки стимулирования сотрудников ООО «Хлеб» определено, что нематериальное стимулирование в организации отсутствует, сотрудники получают основную заработную плату и премии в соответствии с занимаемой должностью, не наблюдается слаженная работа, нет взаимно выстроенных отношений.

С целью повышения эффективности управления персоналом ООО «Хлеб» рекомендуется разработать инструменты стимулирования, направленные на удержание и заинтересованности сотрудников, выявления лидеров, сплочения коллектива и созданию благоприятной рабочей атмосферы. Сотрудники ООО «Хлеб» в ходе оценки стимулирования отметили высокую значимость выполняемой работы, однако указали что не получают обратную связь от руководства, отсутствует многообразие.

Мероприятиями по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Хлеб» являются совершенствование окладной и премиальной части заработной платы сотрудников, предоставление обратной связи от руководителей, установка внутренних традиций, организация курсов по обучению и повышению квалификации.

Планируемый рост выручки за счет внедрения мероприятий составит 3% или 2699,34 т.р. Полученные значения индекса мотивации в разрезе подразделений ООО «Хлеб» от 955 до 1233 балла, что значительно выше предыдущих значений 2023 года. Следовательно, за счет внедрения

разработанных мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Хлеб» индекс стимулирования возрастет.

Все разработанные мероприятия позволят улучшить отношения в коллективе, повысят вовлеченность сотрудников в результат деятельности компании и обеспечат лояльность персонала. В свою очередь это приведет к снижению текучести кадров в ООО «Хлеб», которая не только увеличивала затраты предприятия, но и в том числе приводила к росту конфликтных ситуаций и отрицательно сказывалась на качественной характеристике всего персонала компании. Таким образом, разработанные рекомендации несут в себе положительный социальный эффект.

Кроме этого обеспечивается экономический эффект. Экономический эффект составит 405220,32 р., что выражается в экономии потерь, которые связаны с текучестью персонала, в том числе по причине неэффективной структуры компенсационного пакета в ООО «Хлеб».

Список используемой литературы

1. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
2. Барков С. А. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами. М.: Юрайт. 2024. 186 с.
3. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник. Минск : Вышэйшая школа, 2023. 463 с.
4. Боковня А. Е. Мотивация. Основа управления человеческими ресурсами: учебник. Москва : ИНФРА-М, 2022. 144 с.
5. Бычков В. П. Управление персоналом: учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2021. 237 с.
6. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы: учебник. 2-е изд., испр. Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. 352 с.
7. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаева Т. П. Управление персоналом. М.: Юрайт. 2023. 218 с.
8. Десслер, Г. Управление персоналом: учебное пособие; пер. 9-го англ. изд. 5-е изд. - Москва : Лаборатория знаний, 2024. - 802 с.
9. Дураков И. Б. Управление персоналом: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2023. 570 с.
10. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2021. 378 с.
11. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2025. 394 с.
12. Зайцева Т. В. Управление персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2025. 315 с.
13. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. М.: Юрайт. 2024. 169 с.
14. Краснова, С. В. Управление персоналом: практикум. Йошкар-Ола:

Поволжский государственный технологический университет, 2020. 90 с.

15. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Стратегическое управление персоналом. М.: Юрайт. 2023. 169 с.
16. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. М.: Юрайт. 2024. 203 с.
17. Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом. М.: Юрайт. 2024. 527 с.
18. Маслова В. М. Управление персоналом. М.: Юрайт. 2023. 452 с.
19. Минева О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2024. 275 с.
20. Михайлина Г. И. Управление персоналом: учебное пособие. 6-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2022. 278 с.
21. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт. 2024. 425 с.
22. Панфилова А. П. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами.. М.: Юрайт. 2023. 314 с.
23. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум. М.: Юрайт. 2024. 281 с.
24. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2024. 346 с.
25. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2023. 278 с.
26. Трапицьина С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Юрайт. 2024. 363 с.

Приложение А
Бухгалтерская отчетность ООО «Хлеб»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Хлеб» на 31.12.2023 года

Пояснени я ¹	Наименование показателя ²	31 декабр На <u>я</u> <u>20 23</u> г. ³	На 31 декабря <u>20 22</u> г. ⁴	На 31 декабря <u>20 21</u> г. ⁵
	АКТИВ I. ВНЕОБОРОННЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	5427	7144	7356
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	177	49	55
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	5604	7193	7411
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	33249	26047	22790
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4255	3424	2305
	Дебиторская задолженность	12356	6982	7936
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	636	1121	1045
	Прочие оборотные активы	299	380	670
	Итого по разделу II	50795	37954	34746
	БАЛАНС	56399	45147	42157

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1.

Пояснени я ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабр я 20 23 г. ³	На 31 декабря 20 22 г. ⁴	На 31 декабря 20 21 г. ⁵
	ПАССИВ III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶ Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15582	11967	2547
	Итого по разделу III	15592	11977	2557
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства	220	283	196
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	0	2252	2251
	Итого по разделу IV	220	2535	2447
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	9995	12996	24095
	Кредиторская задолженность	30151	17459	12782
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	441	180	276
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	40587	30635	37153
	БАЛАНС	56399	45147	42157

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Хлеб» за 2023 год

Пояснени я ¹	Наименование показателя ²	За _____ 20 23 г. ³	За _____ 20 22 г. ⁴
	Выручка ⁵	89985	77313
	Себестоимость продаж	(45935)	(37477)
	Валовая прибыль (убыток)	44050	39836
	Коммерческие расходы	(12152)	(8336)
	Управленческие расходы	(20766)	(16283)
	Прибыль (убыток) от продаж	11132	15217
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	(660)
	Прочие доходы	1121	5506
	Прочие расходы	(7540)	(8223)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	4713	11840
	Налог на прибыль ⁷	1092	2420
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	(1283)	(2327)
	отложенный налог на прибыль	191	-93
	Прочее	-6	
	Чистая прибыль (убыток)	3615	9420

Продолжение Приложения А

Таблица А.3 – Отчет о финансовых результатах ООО «Хлеб» за 2022 год

Пояснени я ¹	Наименование показателя ²	За _____ 20 22 г. ³	За _____ 20 21 г. ⁴
	Выручка ⁵	77313	56815
	Себестоимость продаж	(37477)	(30229)
	Валовая прибыль (убыток)	39836	26586
	Коммерческие расходы	(8336)	(8384)
	Управленческие расходы	(16283)	(14466)
	Прибыль (убыток) от продаж	15217	3736
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	(660)	(0)
	Прочие доходы	5506	1362
	Прочие расходы	(8223)	(3997)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	11840	1101
	Налог на прибыль ⁷	-2420	-237
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	()	()
	отложенный налог на прибыль		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	9420	864