

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 Совершенствование организации труда персонала хозяйствующего субъекта

Обучающийся

К.О. Котова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2025

## Аннотация

Актуальность темы исследования. Современные условия ведения бизнеса характеризуются высокой динамичностью, усилением конкурентной борьбы, ускоренной цифровизацией и необходимостью адаптации предприятий к постоянно меняющимся требованиям рынка. В таких условиях ключевым фактором успеха любой организации становится не только качество продукции или услуг, но и эффективность управления трудовыми ресурсами. Вопрос организации труда персонала приобретает первостепенное значение, так как от него напрямую зависят производительность работников, уровень их вовлеченности в рабочий процесс, мотивация и, в конечном итоге, конкурентоспособность всей компании.

Объектом исследования является ООО «Палаццо».

Предмет исследования – методы и инструменты совершенствования организации труда персонала.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала в ООО «Палаццо» для повышения его эффективности и конкурентоспособности.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные рекомендации могут быть внедрены на предприятии, что позволит повысить эффективность работы персонала, снизить издержки, связанные с неэффективным использованием трудовых ресурсов, и увеличить уровень мотивации сотрудников.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, а также приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы исследования совершенствования организации труда персонала хозяйствующего субъекта.....	7
1.1 Современная роль системы управления персоналом в развитии организации.....	7
1.2 Сущность и формы профессионального развития персонала организации.....	14
1.3 Методы совершенствования организации труда персонала хозяйствующего субъекта.....	18
2 Оценка системы организации труда персонала хозяйствующего субъекта ООО «Палаццо».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Палаццо».....	22
2.2 Особенности системы управления персоналом и организации труда в ООО «Палаццо».....	29
2.3 Анализ проблем и недостатков системы организации труда персонала в ООО Палаццо.....	35
3 Мероприятия по внедрению технологии менторинга в ООО Палаццо.....	40
3.1 Рекомендации по разработке мероприятий по совершенствованию системы организации труда персонала в ООО Палаццо с использованием технологии менторинга (наставничества).....	40
3.2 Оценка социально-экономической эффективности технологии менторинга (наставничества).....	46
Заключение.....	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	40
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Палаццо» за 2022-2024 гг.....	58

## Введение

Актуальность темы исследования. Современные условия ведения бизнеса характеризуются высокой динамичностью, усилением конкурентной борьбы, ускоренной цифровизацией и необходимостью адаптации предприятий к постоянно меняющимся требованиям рынка. В таких условиях ключевым фактором успеха любой организации становится не только качество продукции или услуг, но и эффективность управления трудовыми ресурсами. Вопрос организации труда персонала приобретает первостепенное значение, так как от него напрямую зависят производительность работников, уровень их вовлеченности в рабочий процесс, мотивация и, в конечном итоге, конкурентоспособность всей компании.

Отмечаемый сдвиг в управленческой науке затронул и теорию управления человеческими ресурсами. Признание компетенций и способностей человеческих ресурсов, интеллектуального капитала компании в качестве наиболее значимых факторов развития и выживания организации обусловило необходимость исследования системы развития человеческих ресурсов в ориентированной на совершенствование организации, обеспечивающей возникновение и воспроизводство механизмов развития.

Неэффективная организация труда, недостаточная мотивация, отсутствие четкого распределения обязанностей, перегруженность сотрудников или, наоборот, неравномерное распределение рабочих нагрузок могут приводить к снижению производительности, увеличению текучести кадров, росту затрат на оплату труда и ухудшению общей экономической ситуации на предприятии. Особенно это актуально для коммерческих организаций, работающих в условиях рыночной конкуренции, где эффективность труда прямо влияет на финансовые показатели.

Степень разработанности проблемы. Проблема управления персоналом стала предметом повышенного внимания российских ученых лишь в последние десятилетия, когда проявились новые грани самого объекта

исследования. В зарубежных странах, где основным методом управления человеческими ресурсами является индивидуализм, данная проблема рассматривается более длительное время. Среди основных можно выделить следующих ученых: Полева Н.А., Сироткина Н.В., Щевьева А. А., Мельникова Н.В., Катунина И. В., Щегорцов В.А., Щербин В.А., Таран В.А., Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Горнев А.З., Куинн Дж. Б., Андерсон Ф., Финкельштейн С., Арджирис, К., и т.д. Этими исследователями рассмотрены, в частности, проблемы, касающиеся теоретико-методологических основ управления развитием человеческих ресурсов, выяснения их роли и места в современных социально- экономических системах.

Объектом исследования является ООО «Палаццо».

Предмет исследования – методы и инструменты совершенствования организации труда персонала.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию организации труда персонала в ООО «Палаццо» для повышения его эффективности и конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать теоретические аспекты организации труда персонала, выявить ключевые подходы и методы ее совершенствования;
- исследовать текущую систему организации труда в ООО «Палаццо», выявить основные проблемы и недостатки;
- провести анализ факторов, влияющих на эффективность труда сотрудников, определить ключевые направления для совершенствования;
- разработать рекомендации по улучшению организации труда в ООО «Палаццо» и оценить их возможное влияние на деятельность компании.

В ходе выполнения работы используются методы анализа и синтеза, сравнительный анализ, методы экономического и статистического анализа, а также экспертные оценки.

Научная новизна работы заключается в разработке комплекса мероприятий по совершенствованию организации труда с учетом современных тенденций управления персоналом и специфики деятельности ООО «Палаццо».

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные рекомендации могут быть внедрены на предприятии, что позволит повысить эффективность работы персонала, снизить издержки, связанные с неэффективным использованием трудовых ресурсов, и увеличить уровень мотивации сотрудников.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, а также приложений.

# **1 Теоретические основы исследования совершенствования организации труда персонала хозяйствующего субъекта**

## **1.1 Современная роль системы управления персоналом в развитии организации**

Современная система управления персоналом играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития организаций, выступая стратегическим инструментом в формировании конкурентных преимуществ. В условиях динамично меняющейся внешней среды, характеризующейся технологическими инновациями, глобализацией и изменением запросов рынка труда, управление человеческими ресурсами становится не просто вспомогательной функцией, а важным элементом стратегии компании. Эффективная работа с персоналом позволяет не только повышать производительность труда, но и создавать благоприятную корпоративную культуру, мотивирующую сотрудников к профессиональному росту и инновационной деятельности.

Одним из наиболее значимых аспектов управления персоналом является обеспечение соответствия компетенций сотрудников стратегическим целям организации. Это достигается через систему обучения и повышения квалификации, развитие кадрового резерва и адаптацию новых работников к корпоративным ценностям и процессам. Компании, инвестирующие в развитие своих сотрудников, приобретают способность оперативно реагировать на изменения рынка, повышая свою адаптивность и устойчивость.

Кроме того, современная система управления персоналом направлена на создание эффективных механизмов мотивации, которые включают не только материальное вознаграждение, но и нематериальные стимулы, такие как признание достижений, гибкость условий труда и возможности карьерного роста. Это способствует формированию высокой вовлеченности сотрудников в процессы компании, что, в свою очередь, ведет к росту производительности

и инновационного потенциала [4].

Следовательно, современный этап развития экономики характеризуется изменениями требований к персоналу компании и возрастанию данной составляющей в компании как к единой системе. Основной целью, с учебной стороны, управление персоналом является формирование теоретических знаний и навыков по построению, изменению, совершенствованию системы управления персоналом. С практической стороны - это технологии управления человеческими ресурсами. Теория и практика современного менеджмента определяют наличие целостной системы управления, нацеленная на реализацию общей стратегии рыночного поведения [29].

«Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Управление персоналом является составной частью менеджмента, оно связано с людьми и их отношениями внутри предприятия. Именно люди - источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед предприятием.

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации» [2, с. 26].

«Целью подсистемы управления формированием персонала является своевременное обеспечение стратегических планов организации качественными человеческими ресурсами. Для достижения этой исключительно важной цели данная подсистема призвана решать следующие задачи:

- прогнозирование и планирование потребностей в человеческих ресурсах, которое должно осуществляться на основе систематического сбора информации о качественном и

- количественном спросе на человеческие ресурсы;
- организация маркетинга человеческих ресурсов;
  - проведение кадрового мониторинга и кадрового аудита;
  - удовлетворение спроса путем привлечения, подбора и отбора работников по составляющим компетенции из внутренних и внешних источников;
  - профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников» [5, с. 12].

Система управления персоналом организации приведена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Система управления персоналом организации

Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [22, с. 34].

«Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Без управления людьми не может функционировать ни одна организация - большая или маленькая, коммерческая или некоммерческая. Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между работниками» [7].

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (рисунок 2).



Рисунок 2 - Стадии системы управления персоналом [1]

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики. Основное назначение приведенной специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы [17].

«Формирование (становление) персонала организации - особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала.

Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников.

Таким образом, цель формирования персонала организации - свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении» [9].

«Цели управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если высшие менеджеры станут рассматривать человеческие ресурсы фирмы как ключ к ее эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможного без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки» [6, с. 19].

Классификация помогает построить межличностные отношения, оказывая воздействие на процессы практической деятельности по управлению персоналом и индивидуальный подход к каждому [26].

Важной задачей в управлении персоналом является внедрение цифровых технологий, которые позволяют автоматизировать рутинные процессы, улучшать качество аналитики и прогнозирования кадровых потребностей. Использование искусственного интеллекта, Big Data и облачных решений делает управление человеческими ресурсами более точным, прозрачным и персонализированным, что позволяет компаниям быстрее принимать стратегические решения [18].

Ниже, в таблице 1 представлена таблица, которая показывает структуру факторов, влияющих на организацию труда, с указанием роли и связи каждого фактора с обучением и развитием персонала.

Таблица 1 - Факторы, влияющие на организацию труда

Группа факторов	Конкретный фактор	Роль и место в организации труда	Связь с обучением и развитием персонала
Технические и технологические [22]	Оборудование и технологии	Определяют требования к квалификации работников и способы выполнения задач	Регулярное обучение и повышение квалификации сотрудников для овладения новыми технологиями и оборудованием
	Производственные процессы	Влияют на эффективность и организацию рабочих мест	Обучение персонала методам оптимизации и рационализации труда
Экономические	Заработная плата и система мотивации	Стимулируют производительность и качество труда	Введение тренингов по повышению производительности и формированию мотивации
	Финансирование обучения и развития	Влияет на доступность программ обучения	Создание эффективной системы финансирования обучения и развития персонала
Организационные и управленческие	Структура управления	Определяет иерархию, распределение задач и полномочий	Обучение управленческих кадров, развитие лидерских и организационных навыков
	Система нормирования труда	Регламентирует рабочую нагрузку, устанавливает стандарты качества и производительности	Повышение компетенций сотрудников в области нормирования и организации труда

Продолжение таблицы 1

Группа факторов	Конкретный фактор	Роль и место в организации труда	Связь с обучением и развитием персонала
Социально-психологические	Корпоративная культура	Формирует трудовые ценности и отношения внутри коллектива	Тренинги по формированию командного взаимодействия, корпоративного духа и вовлечённости
	Социальный климат	Влияет на удовлетворённость и психологическую атмосферу в коллективе	Развитие межличностных и коммуникативных компетенций сотрудников
Правовые и нормативные	Законодательные акты	Устанавливают базовые требования и ограничения организации труда	Регулярные инструктажи и курсы по охране труда, соблюдению законодательства
	Внутренние регламенты и стандарты	Определяют порядок выполнения трудовых обязанностей и уровень ответственности	Обучение персонала требованиям внутренних нормативных документов

Современный рынок труда сталкивается с выраженной проблемой интеграции молодых специалистов — представителей поколения Z («зуммеров»), родившихся в период с 1997 по 2017 годы. Основная сложность заключается в существенном разрыве между ожиданиями и ценностями этой группы работников и традиционными подходами, сложившимися в организациях. Зуммеры отличаются высоким уровнем цифровой грамотности и стремлением к быстрому профессиональному росту, что зачастую вступает в противоречие с консервативной корпоративной культурой и привычными моделями карьерного продвижения. Молодые специалисты предпочитают гибкость графика, баланс между работой и личной жизнью, а также прозрачность и постоянную обратную связь от руководства, что не всегда обеспечивается традиционными организационными структурами [27].

Кроме того, представители поколения Z характеризуются низкой лояльностью к работодателю и готовностью часто менять место работы, если их потребности не удовлетворяются полностью и своевременно. Это повышает текучесть кадров и затрудняет планирование кадрового

обеспечения предприятия в долгосрочной перспективе. Таким образом, организациям необходимо активно разрабатывать и применять механизмы адаптации и удержания молодых сотрудников, ориентируясь на развитие персонала, реализацию индивидуальных карьерных планов и формирование новой организационной среды, отвечающей современным запросам молодых работников.

Таким образом, система управления персоналом является неотъемлемым фактором развития организации, способствующим повышению ее эффективности, конкурентоспособности и инновационной активности. Интеграция современных методов управления человеческими ресурсами позволяет компаниям не только удерживать лучших специалистов, но и создавать условия для их максимальной реализации, что становится залогом устойчивого роста и долгосрочного успеха бизнеса.

## **1.2 Сущность и формы профессионального развития персонала организации**

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. «В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей, вице-президентов, руководителей национальных компаний.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения

производительности» [10].

«Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями, называется системой развития персонала данной организации. К числу элементов системы развития персонала относятся:

- элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей);
- элементы развития личностного потенциала (переобучение, повышение квалификации);
- информационные элементы (анализ рынка образовательных услуг, анализ конъюнктуры на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала)» [11].

«Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Профессиональное обучение - важнейший компонент развития персонала.

В зависимости от организационного оформления и целей обучения можно выделить два вида профессионального обучения:

- без конкретной специализации, то есть получение каких-либо общепрофессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся;
- с конкретной специализацией, когда, кроме основной профессии, предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам» [14, с. 71].

«В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Формы обучения персонала - это виды организационного взаимодействия учеников и слушателей в учебных группах, отдельных

учеников или слушателей между собой, с преподавателями в рамках тех или иных видов занятий» [16].

Существующие формы профессионального обучение персонала организации могут быть объединены в следующие группы (рисунок 3).



Рисунок 3 - Формы обучения персонала

Большую роль в развитии молодого специалиста играет профессиональная ориентация. Профессиональная ориентация - это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, психологических и педагогических мероприятий, проводимых фирмой, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности сотрудников [12].

«Основная функция этого элемента состоит в формировании престижа работы, в стимулировании ее привлекательности, а также в выявлении профессиональных способностей и склонностей у потенциальных сотрудников фирмы обрести умелость ее выполнения.

При этом престиж работы можно рассматривать как оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.

Привлекательность работы также имеет большое значение и подразумевает желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным сотрудником фирмы.

Далее поступающая на работу молодая специалистка проходит обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием ученика или слушателя в обычной производственной ситуации. Характерным признаком такой подготовки является то, что она проводится специально для данной организации и лишь для ее персонала. Обучение в пределах организации может осуществляться преподавателями учебных заведений» [15, с. 56].

«Инструктаж - это разъяснения и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте. Он может проводиться как квалифицированным работником, выполняющим определенные трудовые функции, так и инструктором производственного обучения. Для инструктажа характерен непродолжительный период обучения, направленность на овладение конкретными операциями или приемами, которые входят в профессиональные обязанности ученика или слушателя. Каждый новый сотрудник Макдоналдса получает инструктаж от более опытного коллеги о том, как встречать посетителя, пользоваться кассовым аппаратом, упаковывать заказ» [19, с. 282].

«Ученичество (копирование) - это традиционный метод профессионального обучения работников, которые, работая рядом с мастером, квалифицированным специалистом, овладевают профессией с помощью копирования их действий. Этот метод применяется и в настоящее время, причем не только для подготовки рабочих, но и для специалистов (врачей, управленцев и т. п.).

Ротация - это метод самостоятельного обучения, при котором работник временно переводится на новую работу или должность с целью овладения

новыми знаниями, умениями и навыками, расширения кругозора. Для ротации характерен непродолжительный срок обучения. Данный метод используется для подготовки работников широкого профиля и овладения несколькими профессиями» [20].

«Менторинг (наставничество) - это занятия опытного работника с молодым рабочим или специалистом в процессе ежедневной работы. Наставник помогает своим воспитанникам овладевать секретами профессионального мастерства, передовыми методами работы, привлекает молодежь к техническому творчеству» [21, с. 87].

Таким образом, профессиональное развитие работника – процесс совершенствования совокупного набора его профессиональных компетенций. Он происходит на индивидуальном, коллективном (групповом), общественном уровнях и носит характер как саморазвития, так и принудительного воздействия извне.

### **1.3 Методы совершенствования организации труда персонала хозяйствующего субъекта**

Современные подходы к организации труда в хозяйствующих субъектах направлены на повышение эффективности деятельности сотрудников за счет рационального распределения обязанностей, создания комфортных условий работы и внедрения инновационных технологий. Для достижения этих целей важно формировать такую систему управления трудовыми процессами, которая обеспечит не только рост производительности, но и удовлетворенность персонала, способствуя повышению их мотивации и профессионального развития [13].

Одним из ключевых направлений совершенствования организации труда является оптимизация рабочих процессов с учетом современных тенденций, включая автоматизацию, цифровизацию и применение гибких графиков работы. Это позволяет минимизировать влияние рутинных

операций, высвобождая дополнительное время для выполнения более сложных и творческих задач. Кроме того, использование аналитических инструментов и систем мониторинга позволяет выявлять узкие места в производственной деятельности, что способствует своевременной корректировке стратегии управления персоналом.

Не менее важным аспектом является создание благоприятной рабочей среды, способствующей развитию корпоративной культуры и укреплению командного духа. Это достигается путем внедрения принципов адаптивного лидерства, при котором руководители уделяют внимание не только контролю за исполнением обязанностей, но и созданию комфортного психологического климата. В результате персонал ощущает свою значимость и вовлеченность в достижение общих целей, что снижает текучесть кадров и повышает уровень лояльности сотрудников к организации [8, с. 315].

В таблице 2 представлены методы совершенствования организации труда персонала хозяйствующего субъекта

Таблица 2 – Методы совершенствования организации труда персонала хозяйствующего субъекта

Метод	Описание
Автоматизация и цифровизация	Использование цифровых платформ и автоматизированных систем для минимизации рутинных задач.
Гибкие формы занятости	Введение удаленной работы, сменных графиков, сокращенной рабочей недели для повышения эффективности.
Оптимизация рабочих процессов	Анализ существующих процессов и их реорганизация с целью устранения дублирующих операций.
Создание благоприятного психологического климата	Создание условий для комфортной работы, развитие доверительных отношений между сотрудниками.
Повышение квалификации и обучение	Организация программ обучения, тренингов и повышения квалификации персонала.
Развитие корпоративной культуры	Формирование единого стиля поведения, развитие командной работы и корпоративных ценностей.
Совершенствование системы мотивации	Разработка индивидуальных подходов к материальному и нематериальному стимулированию сотрудников.

## Продолжение таблицы 2

Метод	Описание
Рациональное распределение обязанностей	Четкое распределение обязанностей между сотрудниками для повышения эффективности работы.
Мониторинг и анализ эффективности труда	Использование аналитических инструментов для оценки продуктивности и выявления слабых мест.
Внедрение современных технологий управления	Применение современных управленческих технологий для повышения гибкости и адаптивности организации.

Анализируя представленные методы совершенствования организации труда персонала хозяйствующего субъекта, можно отметить, что ключевым направлением является внедрение инновационных подходов, направленных на повышение продуктивности и создание благоприятных условий для сотрудников. Одним из таких решений является цифровизация рабочих процессов, позволяющая снизить нагрузку на персонал за счет автоматизации рутинных операций и повышения эффективности управления ресурсами. Использование гибких режимов работы способствует адаптации трудового процесса к индивидуальным потребностям сотрудников, что положительно сказывается на их мотивации и производительности [3].

Рациональная организация труда невозможна без тщательного анализа и последующей оптимизации существующих процессов. Выявление дублирующих операций и устранение неэффективных звеньев в рабочем процессе позволяет значительно повысить общую результативность деятельности предприятия. Кроме того, создание комфортных условий работы, основанных на развитии доверительных отношений и укреплении корпоративной культуры, способствует формированию сплоченного коллектива, ориентированного на достижение общих целей [8].

Неотъемлемым элементом совершенствования организации труда является развитие профессиональных компетенций сотрудников. Систематическое обучение и повышение квалификации способствуют росту профессионализма персонала, что напрямую влияет на конкурентоспособность компании. В этом контексте особую значимость

приобретает комплексная система мотивации, включающая как материальные, так и нематериальные стимулы, направленные на поддержание высокой вовлеченности работников.

Контроль эффективности работы персонала становится важным инструментом стратегического управления трудовыми ресурсами. Применение аналитических методик для оценки продуктивности труда позволяет своевременно выявлять проблемные аспекты и разрабатывать меры по их устранению. Внедрение современных управленческих технологий способствует адаптации предприятия к изменениям внешней среды, что особенно актуально в условиях динамично развивающегося рынка.

Таким образом, совершенствование организации труда требует комплексного подхода, включающего использование технологических новшеств, повышение квалификации персонала, создание благоприятных условий для работы и внедрение эффективных механизмов мотивации. Такой подход обеспечивает устойчивое развитие предприятия и позволяет повысить его конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

## **2 Оценка системы организации труда персонала хозяйствующего субъекта ООО «Палаццо»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Палаццо»**

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Палаццо».

ИНН: 6316126040.

КПП: 631601001.

ОГРН: 1076316008801.

Место нахождения: 443124, обл. Самарская, г. Самара, просека 5-я, 99 б, 8.

Вид деятельности: Деятельность туристических агентств (код по ОКВЭД 79.11).

Статус организации: коммерческая, действующая.

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ).

Руководителем организации (лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица) с 16 ноября 2009 г. является директор Котельникова Мария Михайловна.

Данная турфирма предлагает своим потребителям самый разнообразный отдых, начиная от пляжного отдыха, семейный отдых, молодежный отдых, санаторно-курортное лечение, круизы, горнолыжные курорты и заканчивая экскурсионными турами.

В режиме «одного окна» клиент турфирмы ООО «Палаццо» может:

- купить авиабилеты на все направления;
- купить железнодорожные билеты на все направления;
- подобрать и купить тур для отдыха на лучших курортах мира, горящие путевки, индивидуальные и эксклюзивные туры по выгодным ценам;

- оформить визу (деловая виза, гостевая виза, туристическая виза в Германию, Грецию, Францию, Италию, Испанию, Финляндию и др.);
- оформить международную медицинскую страховку.

Преимущества клиентов компании:

- получение самой актуальной информации о наличии свободных мест и текущих ценах туров на момент обращения в режиме онлайн;
- подбор оптимального маршрута по любым направлениям передвижения по России и за ее пределами;
- возможность бронирования 21 000 отелей и гостиниц в более чем 170 странах мира;
- получение дополнительных услуг: встречи-проводы в каждом городе, экскурсионные программы, аренда автомобиля, услуги гида и переводчика;
- приобретение билетов на мировые события: концерты, выставки, спортивные мероприятия, фестивали, карнавалы, выставки и т.д.

В продолжение анализа необходимо исследовать организационную структуру управления турфирмы ООО «Палаццо» на рисунке 4.

Организационная структура ООО «Палаццо» представляет собой централизованную систему управления, в которой все подразделения находятся в прямом подчинении директора. Важной особенностью является функциональное разделение на учет, продажи, маркетинг и обслуживание, что отражает четкое распределение ролей внутри компании.

В ООО «Палаццо» организационная структура имеет линейно-функциональный тип и характеризуется четким разделением обязанностей между различными отделами. Каждый сотрудник подчиняется одному руководителю, что обеспечивает ясность в управлении и упрощает контроль за деятельностью.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Палаццо»

В ООО «Палаццо» каждый отдел отвечает за свою специфическую функцию. Например, бухгалтерия занимается финансовыми вопросами, менеджеры по продажам - взаимодействием с клиентами, менеджеры по рекламе - продвижением продукции, а обслуживающий персонал - обеспечением бесперебойной работы компании. Такая специализация позволяет более эффективно использовать ресурсы и повышать производительность. Поддерживается прямая связь между руководителем и ключевыми подразделениями, что способствует оперативному контролю, но может создавать значительную нагрузку на принятие решений. Управление продажами включает не только взаимодействие с клиентами, но и организацию доставки, что говорит о развитой логистической составляющей. Финансовый учет представлен отдельным звеном, что указывает на важность ведения бухгалтерии и контроля финансовых потоков. Взаимодействие между отделами строится на принципах четкой координации, но при этом отсутствие промежуточных управленческих звеньев может затруднять распределение обязанностей и снижать оперативность работы.

Далее представлены организационно-экономические показатели деятельности ООО «Палаццо» за 2022-2024 годы (таблица 3).

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Палаццо»

Показатели	2022 г.	2023г	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	430	846	2 073	+416	96,7	+1 227	145,0
Себестоимость продаж тыс. руб.	-374	-587	-1 591	-213	56,9	-1 004	171,0
Валовая прибыль (убыток) тыс. руб.	56	259	482	+203	362,5	+223	86,1
Прибыль (убыток) от продаж тыс. руб.	56	259	482	+203	362,5	+223	86,1
Чистая прибыль (убыток) тыс. руб.	-24	171	348	+195	-	+177	103,5
Численность персонала, чел.	25	27	30	2	108	3	111,11
Производительность труда, тыс. руб./чел.	17,2	31,33	69,1	14,13	182,17	37,76	220,53
ФОТ, тыс. руб.	950	1215	1470	265	127,89	255	120,98
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.(ФОТ / численность)	38,00	45,00	49,00	+7,00	18,42	+4,00	8,89
Фондоотдача(выручка / ФОТ)	0,45	0,70	1,41	+0,24	53,83	+0,71	102,53
Рентабельность продаж, %(прибыль от продаж / выручка × 100 %)	13,02	30,61	23,25	+17,59	135,08	-7,36	-24,05
Рентабельность производства, %(прибыль от продаж / себестоимость × 100 %)	14,97	44,12	30,30	+29,15	194,68	-13,83	-31,34
Затраты на рубль выручки, коп.(себестоимость / выручка × 100)	86,98	69,39	76,75	-17,59	-20,23	+7,36	10,61

Финансовые результаты ООО «Палаццо» в течение рассматриваемого периода характеризуются устойчивым положительным трендом роста основных показателей.

Выручка компании последовательно возрастала: если в 2022 году она составляла 430 тыс. руб., то к 2023 году достигла уровня 846 тыс. руб., что представляет собой абсолютный прирост в размере 416 тыс. руб. и относительный темп прироста 96,7 %. В 2024 году этот показатель существенно увеличился, достигнув 2 073 тыс. руб., продемонстрировав тем самым абсолютный прирост на 1 227 тыс. руб. и высокий темп прироста в 145,0 %. Это свидетельствует об успешной стратегии расширения рыночного присутствия компании и повышения её коммерческой активности (рисунок 5).

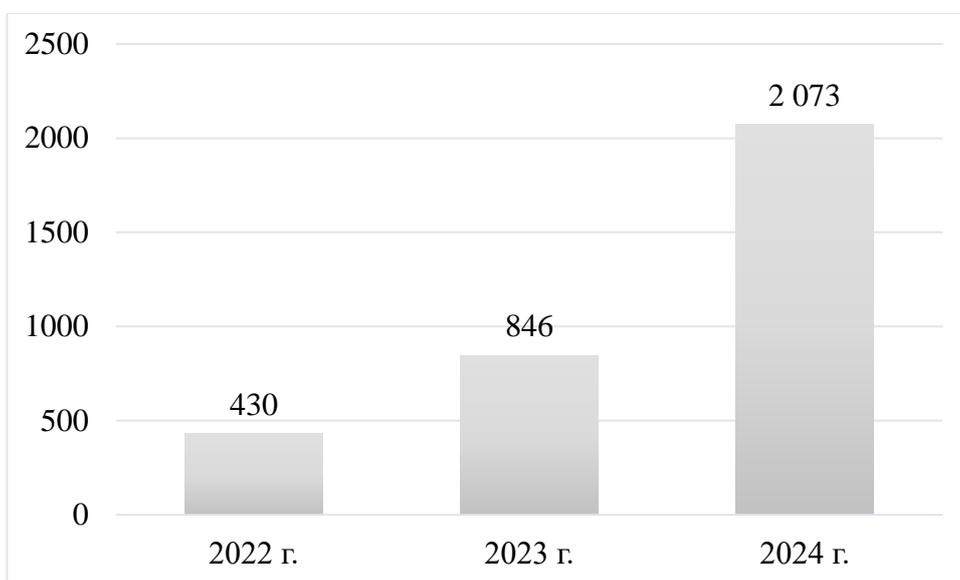


Рисунок 5 – Динамика выручки ООО «Палаццо» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Одновременно с увеличением выручки наблюдался значительный рост себестоимости продаж. В 2022 году себестоимость составляла 374 тыс. руб., а уже в 2023 году выросла до 587 тыс. руб. (абсолютный прирост составил 213 тыс. руб. или 56,9 %). В 2024 году себестоимость достигла 1 591 тыс. руб., увеличившись на 1 004 тыс. руб., или на 171 %. Такой рост себестоимости напрямую связан с увеличением объемов продаж и производственной деятельности компании.

Однако рост выручки значительно опережал увеличение себестоимости, что позволило компании существенно повысить валовую прибыль.

В 2022 году валовая прибыль составляла 56 тыс. руб., в 2023 году она увеличилась до 259 тыс. руб., продемонстрировав прирост в 203 тыс. руб. (362,5 %), а к 2024 году валовая прибыль достигла 482 тыс. руб. (рост составил 223 тыс. руб., или 86,1 % относительно предыдущего года). Такие темпы роста свидетельствуют о повышении эффективности основной деятельности компании и улучшении её рыночной позиции (рисунок 6).

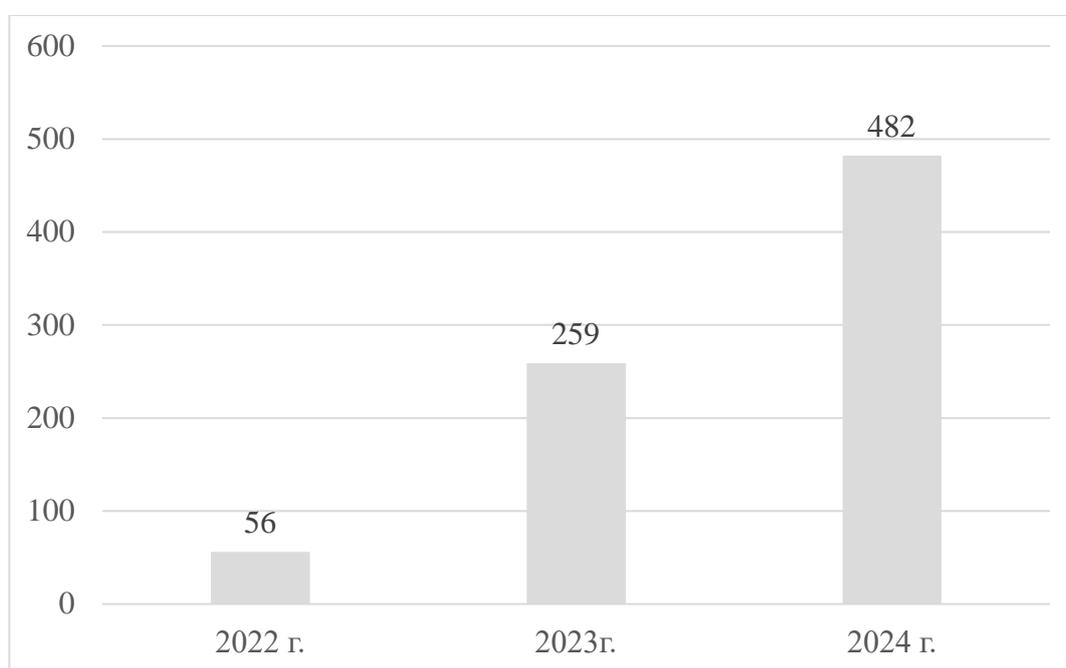


Рисунок 6 – Динамика валовой прибыли ООО «Палаццо» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Прибыль от продаж за период полностью соответствовала динамике валовой прибыли, увеличившись с 56 тыс. руб. в 2022 году до 259 тыс. руб. в 2023 году и затем до 482 тыс. руб. в 2024 году. Данный рост также подтверждает, что ООО «Палаццо» успешно контролирует операционные расходы и эффективно управляет процессами реализации продукции.

Что касается итоговой чистой прибыли, то динамика оказалась также положительной, несмотря на начальные убытки. В 2022 году компания имела

чистый убыток в размере 24 тыс. руб., однако уже в 2023 году вышла на положительный финансовый результат с чистой прибылью 171 тыс. руб. (абсолютный прирост по сравнению с предыдущим годом составил 195 тыс. руб.).

В 2024 году прибыль компании возросла до 348 тыс. руб., увеличившись на 177 тыс. руб., или на 103,5 %, что подтверждает устойчивость положительных тенденций в финансовом состоянии ООО «Палаццо» (рисунок 7).

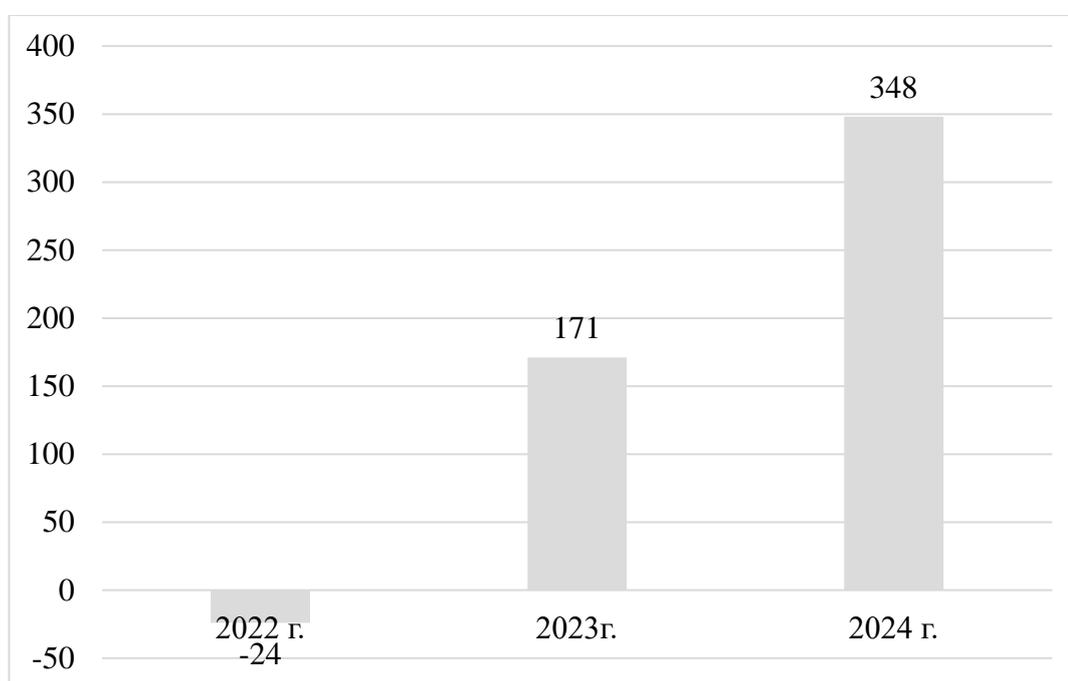


Рисунок 7 – Динамика чистой прибыли ООО «Палаццо» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Таким образом, анализ финансовых показателей ООО «Палаццо» за 2022–2024 годы позволяет сделать вывод об успешном развитии предприятия и его способности эффективно управлять ресурсами, обеспечивая существенный рост выручки и прибыли, несмотря на растущие производственные издержки.

## 2.2 Особенности системы управления персоналом и организации труда в ООО «Палаццо»

При рассмотрении системы управления персонала ООО «Палаццо» были рассмотрены основные показатели по персоналу.

Общая штатная численность персонала ООО «Палаццо» увеличивается в 2024 году по сравнению с 2022 годом (таблица 4).

Численность персонала ООО «Палаццо» демонстрирует стабильный рост на протяжении трех лет. Общая штатная численность увеличилась на пять сотрудников, что свидетельствует о расширении компании и усилении кадрового потенциала.

Таблица 4 - Штатная, фактическая численность ООО «Палаццо» за 2022-2024 гг.

Показатель, чел.	2022 г	2023 г	2024 г	Отклонение +/-
Штатная численность всего из них:	25	27	30	5
Управляющий персонал (бухгалтер, менеджеры)	18	20	22	4
Обслуживающий персонал (охранники, курьеры, уборщицы)	7	7	8	1

Наибольшие изменения наблюдаются среди управляющего персонала, численность которого за анализируемый период выросла на четыре человека. Это может свидетельствовать о повышенной потребности в административном и управленческом контроле, что, в свою очередь, может быть связано с увеличением объемов деятельности или усложнением внутренних бизнес-процессов.

Обслуживающий персонал, напротив, изменился незначительно. Незначительное увеличение количества сотрудников в этой категории может говорить о поддержании стабильного уровня обслуживания с небольшими

корректировками, вероятно, связанными с увеличением масштабов деятельности организации.

Большое значение имеет стаж работы персонала, анализ которого проведен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ персонала ООО «Палаццо» по стажу работы в организации на 2024 год

Стаж работы	Численность, чел.
От 1 года до 3 лет	10
4-5 лет	10
5-10 лет	5
Более 10 лет	5
Итого	30

Для более наглядного отражения анализа персонала ООО «Палаццо» по стажу работы отразим его анализ в процентном соотношении на рисунке 8.

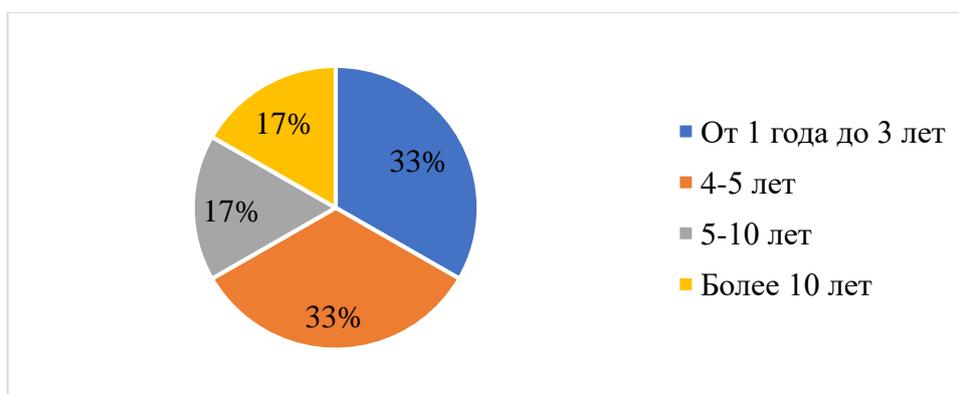


Рисунок 8 - Анализ персонала ООО «Палаццо» по стажу работы в организации, численность, %

Распределение персонала ООО «Палаццо» по стажу работы демонстрирует значительное преобладание сотрудников с небольшим опытом работы в компании. Наибольшую долю составляют две категории: сотрудники, работающие в организации от одного до трёх лет, и специалисты со стажем от четырёх до пяти лет. Каждая из этих групп охватывает 33% от общей численности персонала, что в совокупности составляет 66% всего

штата. Это говорит о высоком уровне обновляемости кадров и активном привлечении новых специалистов.

Группы сотрудников с более продолжительным стажем представлены значительно меньшей численностью. Работники, проработавшие в компании от пяти до десяти лет, составляют 17% от общего количества персонала. Аналогичная доля приходится и на сотрудников, чей стаж превышает десять лет. Совокупно эти категории охватывают 34% кадрового состава, что свидетельствует о сравнительно небольшом количестве долгосрочных сотрудников. В перспективе возможна корректировка кадровой политики, направленная на увеличение числа сотрудников с более продолжительным стажем работы, что позволит укрепить профессиональную стабильность коллектива и повысить общий уровень компетенций внутри компании.

Система работы с развитием работников в ООО «Палаццо» дает возможность для ускорения их самореализации, совершенствования профессиональных навыков, планирования и развития карьеры.

Система развития персонала в ООО «Палаццо» построена на многоуровневом подходе, охватывающем производственное, социальное, организационное и информационное направления.

Так проведем сопоставление основных факторов, из которых складывается система развития персонала и отразим их наличие в практике ООО «Палаццо» (таблица 6).

Таблица 6 - Интегральная оценка системы развития персонала ООО «Палаццо»

Категория	Показатель	Наличие (+) / Отсутствие (-)	Примечание
Планирование и маркетинг системы управления персоналом	Разработка концепции и стратегии развития персонала в компании	+	Положение об организации работы с персоналом
	Разработка корпоративной кадровой политики	+	Создан внутренний совет персонала
	Взаимодействие с отраслевыми учебными заведениями	+	Ежегодно на практику принимаются студенты с высокими показателями успеваемости

Продолжение таблицы 6

Категория	Показатель	Наличие (+) / Отсутствие (-)	Примечание
-	Планирование и прогнозирование потребности в персонале	-	—
Найм и учёт персонала	Содействие в трудоустройстве выпускников и специалистов	+	Принимаются на работу лица, окончившие учебные заведения с отличными результатами
	Расстановка кадров	+	Осуществляется на основе должностных инструкций
	Проведение адаптации новых работников	+	Действует положение об адаптации персонала
	Программа рационального использования персонала	-	—
	Мониторинг деятельности работников	-	—
Оценка персонала	Оценка эффективности работы сотрудников	-	—
	Оценка потенциала персонала	-	—
Управление карьерой	Повышение квалификации работников	+	—
	Переподготовка персонала	+	—
	Возможности карьерного роста	+	Реализуется частично
	Формирование кадрового резерва	-	—
Активация потенциала персонала	Мотивация и стимулирование работников	+	В основном используется нематериальное стимулирование
	Социальная защита и льготы	+	Оказывается помощь, включая оплату обучения для отдельных категорий работников
	Информационное обеспечение HR-системы	+	—
	Формирование корпоративной культуры	+	Реализуется через внутренние и сетевые ресурсы

Результаты интегральной оценки системы развития персонала ООО «Палаццо» позволяют выявить сочетание локальных сильных сторон и серьёзных организационно-функциональных ограничений. В компании имеются базовые элементы кадровой политики, однако отсутствует целостность и стратегическая направленность этих процессов. Это снижает эффективность управления персоналом в долгосрочной перспективе.

На уровне планирования кадров отмечается наличие разработанной концепции и внутренней политики в сфере управления персоналом. Однако фактическое планирование численности, прогнозирование потребностей в кадрах и управление их потенциалом остаются вне поля активного регулирования. Это создает риск несоответствия кадрового состава реальным

и перспективным задачам организации.

В блоке, связанном с приёмом и учётом персонала, отражается определённая регламентированность процессов. Новые сотрудники проходят адаптацию, кадровое распределение осуществляется по должностным инструкциям, а сотрудничество с учебными заведениями способствует притоку выпускников. Вместе с тем отсутствует системный подход к мониторингу результатов деятельности сотрудников и к рациональному использованию трудового ресурса. Это затрудняет оперативное принятие решений и не позволяет максимально раскрыть потенциал персонала.

Оценка работы сотрудников в компании не реализуется. Отсутствуют процедуры анализа как текущей эффективности, так и профессионального потенциала работников. Данная ситуация исключает возможность выстраивания индивидуальных траекторий развития и препятствует формированию кадрового резерва. Без эффективной оценки организация не может планировать продвижение, корректировать нагрузку и формировать мотивационную модель, основанную на результатах.

Повышение квалификации и переподготовка персонала в компании предусмотрены, однако носят выборочный и ограниченный характер. Возможности карьерного роста существуют, но они не встроены в общую систему и реализуются эпизодически. Карьерное продвижение не подкрепляется институциональной структурой, что ослабляет внутреннюю мотивацию и снижает привлекательность рабочих мест.

Сфера мотивации и социальной защиты демонстрирует определённую активность, в частности в части нематериального стимулирования. Поддержка отдельных категорий сотрудников, в том числе помощь в обучении, говорит о социальной ориентированности. Однако в отсутствие прозрачной системы оценки и поощрения, мотивационные практики воспринимаются как несвязанные с производственными результатами. Это ограничивает эффективность любых мер, направленных на повышение вовлечённости персонала. Наиболее зрелыми элементами можно считать информационное

сопровождение и корпоративную коммуникацию, реализуемые через цифровые и внутренние ресурсы. Также существует базовая основа для формирования корпоративной культуры. Однако в отсутствии системной обратной связи данные направления не обеспечивают устойчивого вовлечения персонала и могут носить формальный характер.

В целом, интегральная оценка подтверждает наличие отдельных компонентов системы управления персоналом, однако большинство из них функционируют вне общего стратегического контура. Только в этих условиях ООО «Палаццо» сможет сформировать устойчивый и профессионально мотивированный персонал, способный эффективно решать задачи компании в условиях конкурентной среды. Далее для расчета интегрального коэффициента системы развития молодых специалистов в ООО «Палаццо» проведем оценку в таблице 9, с учетом полного удовлетворения (1), частичного (0,5), неудовлетворения (0) (таблица 7).

Таблица 7 - Расчет показателя системы развития персонала ООО «Палаццо»

Интегральный показатель	Частный показатель	Оценка
Эффективность подбора кадров (K1)	Уровень удовлетворенности потребностей организации в персонале с высшим образованием (K11)	1
	Уровень удовлетворенности потребностей организации в персонале со средним профессиональным образованием (K12)	1
	Итого (K1)	2
Эффективность деятельности МС (K2)	Показатель, характеризующий эффективность использования молодых специалистов с высшим образованием (K21)	1
	Показатель, характеризующий эффективность использования молодых специалистов со среднеспециальным образованием (K22)	1
	Показатель, который характеризует закрепление молодых специалистов (K23)	0,5
	Итого (K2)	2,5
Эффективность оценки МС (K3)	Показатель, который характеризует эффективность проведения оценки МС (K31)	0
	Показатель, который характеризует компетентность МС (K32)	0
	Показатель, характеризующий потенциал молодых специалистов (K33)	0
	Итого (K3)	0
Эффективность повышения квалификации МС (K4)	Показатель, который характеризует необходимость повышения квалификации МС (K41)	1
	Показатель, который характеризует горизонтальную ротацию МС (K42)	0
	Показатель, который характеризует вертикальную ротацию МС (K43)	0
	Показатель, который характеризует выявление МС с высокой компетентностью (K44)	0
	Итого (K4)	1
Активизация потенциала МС (K5)	Определяется по результатам эмпирического исследования	1

Проведем расчет интегрального коэффициента системы развития специалистов ( $K_{кр}$ ), который рассчитывается для оценки эффективности и результативности программ и мероприятий, направленных на подготовку, адаптацию и развитие специалистов в ООО «Палаццо», основываясь на формуле 1 [15, с. 45].

$$K_{кр} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_n}, \text{ где} \quad (1)$$

где  $K_n$  — отдельные коэффициенты, отражающие различные аспекты системы (например, качество подготовки, уровень удовлетворенности, эффективность программ и т.д.).

$$K_{кр} = \sqrt[4]{2 \times 2,5 \times 1 \times 1} = 1,05.$$

Следовательно, интегрированный коэффициент системы развития специалистов превышает 1, что говорит о высоких показателях. Несмотря на это можно выделить ряд негативных сторон, препятствующих развитию персонала, а также выделить ряд перспектив развития.

### **2.3 Анализ проблем и недостатков системы организации труда персонала в ООО Палаццо**

Ключевыми показателями эффективности являются:

- увеличение доли сотрудников, охваченных системой обучения;
- повышение профессионального уровня [28].

По результатам проведенного анализа эффективности существующей системы развития молодых сотрудников ООО «Палаццо» можно сделать выводы, что в целом данная система эффективна за счет применения внутренних методов развития молодых специалистов, при этом внешние методы мало учитываются. В таблице 8 отразим преимущества и недостатки системы управления молодыми специалистами в целом.

Таблица 8 - Преимущества и недостатки системы управления персоналом ООО «Палаццо»

Преимущества	Недостатки
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств	Отсутствие долгосрочного планирования кадров
При найме предпочтение все-таки отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение	Отсутствие четкой кадровой политики
Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке	Отсутствие кадрового резерва молодых специалистов
Учет мнений персонала, в том числе молодых специалистов	Частичное отсутствие материального стимулирования молодых специалистов
Наличие слаженной системы адаптации молодых специалистов	Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах
Наличие социальных льгот и гарантий	Отсутствие поощрения инициативы персонала
Наличествует формирование молодежной культуры	Отсутствие вертикальной и горизонтальной ротации кадров
Введение системы стажировки обучающихся в учебных заведениях	Отсутствие системы менторинга (наставничества)
-	Отсутствие привлечения на роль руководителя
-	Проводится малая доля методов обучения вне рабочего места

Факторы, дестабилизирующие развитие молодых специалистов в ООО «Палаццо» представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 - Факторы, дестабилизирующие развитие персонала в ООО «Палаццо»

Как мы видим, структура управления развитием молодых специалистов в ООО «Палаццо» является сформированной. В данной организации используют различные по времени приемы и методы развития молодых специалистов, что сказывается на эффективности данной системы на 1,05. Однако в ходе исследования был выявлен ряд недостатков, которые требуют своего решения.

В целом, при рассмотрении факторов, снижающих эффективность управления развитием человеческих ресурсов ООО «Палаццо» можно выделить следующие:

- отсутствие ясной организационной стратегии развития молодых специалистов в области карьерного роста;
- неудовлетворенность молодых специалистов уровнем оплаты их труда;
- недостаточная изначальная квалификация молодых специалистов;
- отсутствие системы наставничества и передачи имеющегося профессионального опыта, и т.д.

Как мы видим, структура управления развитием молодых специалистов в ООО «Палаццо» является сформированной. В данной организации используют различные по времени приемы и методы развития молодых специалистов, что сказывается на эффективности данной системы на 1,05. Однако в ходе исследования был выявлен ряд недостатков, которые требуют своего решения. Следует признать, что в данной организации необходимо уделить большее внимание технологии менторинга (наставничества) для более качественного развития человеческих ресурсов.

Далее в таблице 9 представлены основные выявленные в процессе анализа.

Таблица 9 - Анализ проблем системы организации труда персонала в ООО «Палаццо»

Направление	Сильные стороны	Проблемные зоны	Причины проблем	Последствия
Адаптация и социальная интеграция	Быстрая и комфортная адаптация персонала, наличие системы стажировки, наличие социальных гарантий	Отсутствие системы наставничества	Отсутствие целевой программы менторинга, низкая управленческая вовлечённость	Трудности с передачей знаний, низкая вовлечённость новых сотрудников
Кадровая политика и планирование	Предварительная подготовка кадров перед приёмом на должность	Отсутствие долгосрочной кадровой стратегии, кадрового резерва и механизмов внутреннего продвижения	Краткосрочный подход к управлению, отсутствие HR-стратегии	Потеря перспективных сотрудников, рост затрат на внешний найм
Оценка и карьерный рост	Учитывается мнение сотрудников, включая молодых специалистов	Нет системного подхода к карьерному планированию, не стимулируется инициатива	Отсутствие системы KPI, механизмов поощрения и оценки	Пассивность персонала, отсутствие стремления к развитию
Материальное и нематериальное стимулирование	Присутствуют социальные льготы и стабильная база оплаты	Частичное отсутствие премирования молодых специалистов	Невыделенность бюджета на мотивационные программы	Демотивация молодых сотрудников, снижение лояльности
Внутреннее организационное развитие	Формируется молодёжная корпоративная культура	Нет внутренней мобильности и ротации кадров, слабая взаимозаменяемость	Не развито управление компетенциями, отсутствует система планирования замен	Зависимость от конкретных исполнителей, рост рисков при текучести кадров

Анализ системы управления персоналом ООО «Палаццо» показывает, что компания активно реализует меры первичного характера, такие как предварительная подготовка, социальная поддержка и адаптационные механизмы, особенно в отношении молодых специалистов. Это создаёт позитивную среду на первом этапе трудовой деятельности.

Однако выявленные структурные и системные ограничения — в первую очередь отсутствие долгосрочной кадровой политики, системы карьерного роста и наставничества, внутренней мобильности и сильной системы стимулирования — существенно снижают потенциал устойчивого развития персонала. Такие слабости делают систему менее гибкой, уязвимой к

изменениям и не способствуют формированию кадрового ядра.

Итак, основные проблемы в деятельности предприятия в организации труда персонала в ООО «Палаццо» следующие (рисунок 10).

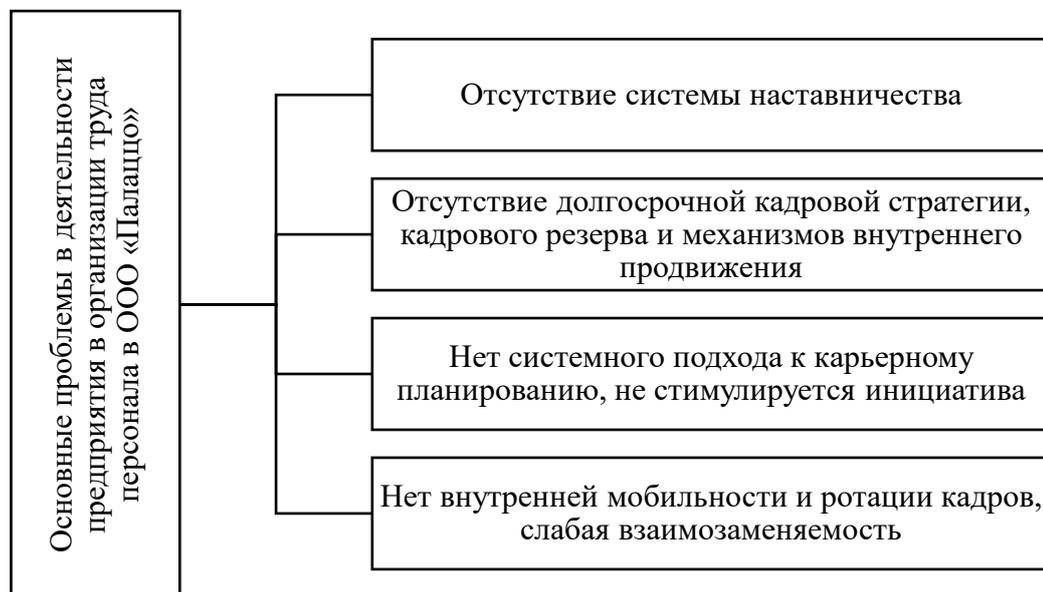


Рисунок 10 – Основные проблемы в деятельности предприятия в организации труда персонала в ООО «Палаццо»

Анализ системы управления персоналом ООО «Палаццо» выявил, что компания демонстрирует сильные стороны в организации предварительной подготовки сотрудников, быстром и комфортном процессе адаптации, учёте мнений сотрудников и формировании привлекательных социальных условий. Однако существенным ограничением является недостаточная проработанность долгосрочной кадровой политики, отсутствие кадрового резерва, слабое материальное стимулирование молодых специалистов и недостаток внутренней мобильности и наставничества. Для повышения эффективности управления персоналом ООО «Палаццо» необходимо устранить выявленные проблемы, разработав комплекс мер, направленных на долгосрочное планирование кадров, развитие системы наставничества, расширение возможностей карьерного роста и улучшение мотивации работников.

### **3 Мероприятия по внедрению технологии менторинга в ООО Палаццо**

#### **3.1 Рекомендации по разработке мероприятий по совершенствованию системы организации труда персонала в ООО Палаццо с использованием технологии менторинга (наставничества)**

Анализ системы управления персоналом ООО «Палаццо» показывает, что компания активно реализует меры первичного характера, такие как предварительная подготовка, социальная поддержка и адаптационные механизмы, особенно в отношении молодых специалистов. Это создаёт позитивную среду на первом этапе трудовой деятельности.

Однако выявленные структурные и системные ограничения — в первую очередь отсутствие долгосрочной кадровой политики, системы карьерного роста и наставничества, внутренней мобильности и сильной системы стимулирования — существенно снижают потенциал устойчивого развития персонала. Такие слабости делают систему менее гибкой, уязвимой к изменениям и не способствуют формированию кадрового ядра.

Для повышения эффективности и устойчивости системы управления персоналом в ООО «Палаццо» необходимо:

- разработать долгосрочную кадровую стратегию;
- внедрить программу наставничества с привлечением опытных сотрудников;
- расширить возможности карьерного и профессионального роста;
- активизировать систему внутренней ротации и повышения квалификации;
- создать гибкую систему мотивации, включая материальное стимулирование молодых специалистов и премирование инициатив.

Ввиду этого предлагается ввести в организацию ряд направлений, способствующих повышению эффективности работы молодых специалистов (рисунок 11).

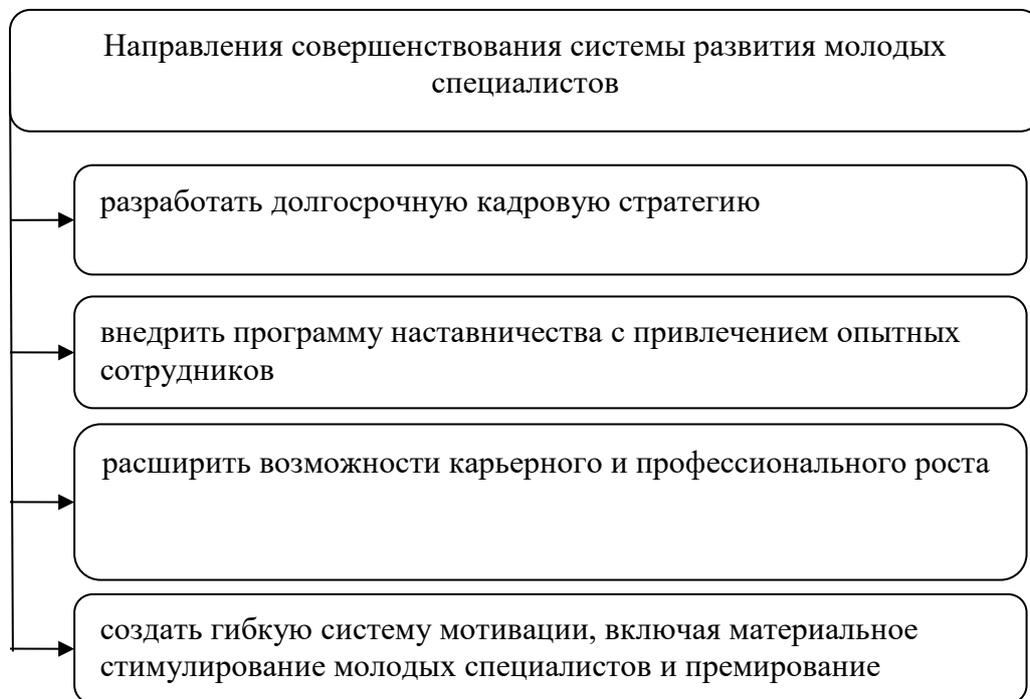


Рисунок 11 - Направления совершенствования системы развития молодых работников ООО «Палаццо»

В ООО «Палаццо» наличествует слаженная политика в области развития персонала и молодых работников посредством различных методов. Ранее нами были выделены негативные стороны кадровой политики в области развития молодых специалистов.

В данной организации необходимо уделить большее внимание методу наставничества для более качественного развития человеческих ресурсов. Рассмотрим внедрение технологии менторинга (наставничества) в ООО «Палаццо» с помощью комплекса воздействия: планирования, организации, мотивации и контроля на рисунке 12.

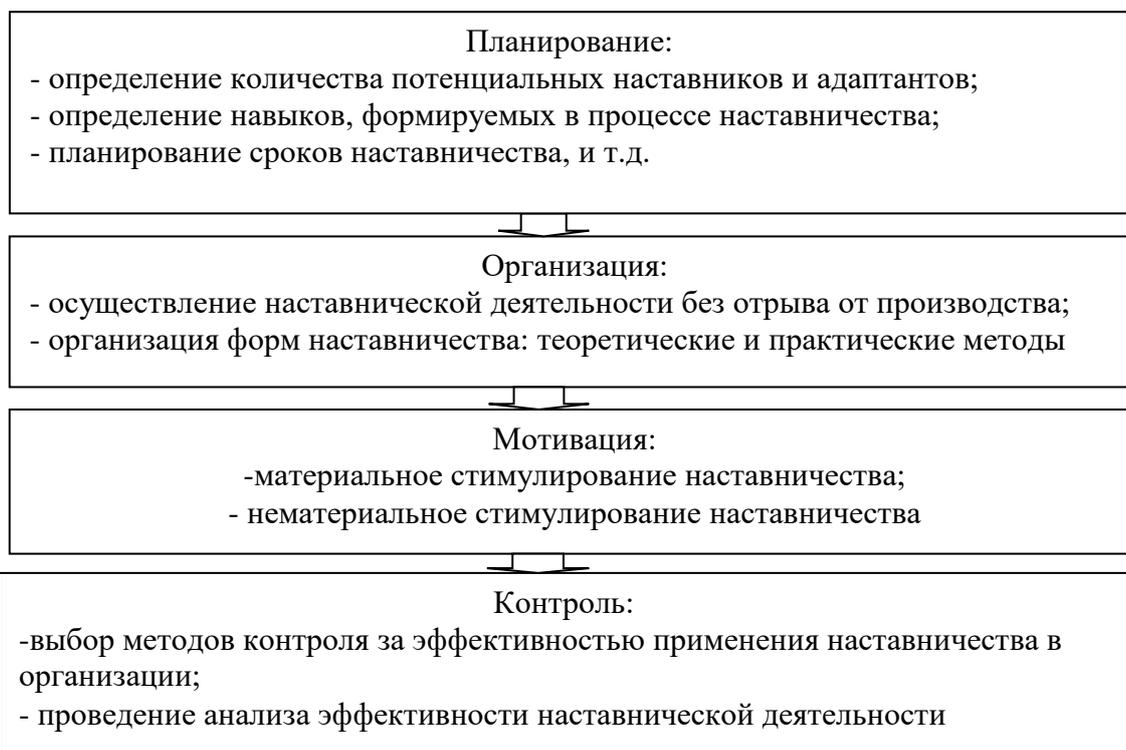


Рисунок 12 - Внедрение системы наставничества в ООО «Палаццо» с помощью планирования, организации, мотивации и контроля

Далее были определены основные составляющие технологии менторинга (наставничества) при ее дальнейшем внедрении в практику ООО «Палаццо»:

- «формирование контингента наставников - принцип формирования: занимаемая должность, стаж (опыт) работы в должности и в организации, личное желание. Именно личное желание имеет большое значение, поскольку оно свидетельствует о том, что данный специалист хочет стремиться дать новые навыки своему подопечному;
- диапазон наставничества - на одного наставника приходится один адаптант;
- регламентация системы наставничества - разработка и утверждение "Положения о системе наставничества", "Положения о наставнике".
- формы и методы работы с наставниками - командировки, собрания, совещания, периодические устный и письменный опросы, подача

письменных предложений в свободной форме, "круглый инновационный стол", конкурсы, индивидуальная работа в виде лекций и практические задания;

- система стимулирования наставников - денежные доплаты и неденежные (командировки, семинары, посещение конференций, доска почета)» [23].

Процесс внедрения наставничества молодого специалиста в ООО «Палаццо» также включает три этапа (рисунок 13).



Рисунок 13 - Этапы проведения наставничества молодого специалиста ООО «Палаццо»

Рассмотрим подробнее каждый из них.

- «социально-психологическая адаптация. На этом этапе молодой специалист адаптируется к коллективу, требованиям организации и существующим в ней нормам;
- профессиональная адаптация сотрудника выражается в овладении им специальностью, профессиональными навыками» [25].

По завершении выполнения всех мероприятий и истечении срока адаптационного периода наставник представляет в службу персонала "Отзыв" для рассмотрения вопроса о проведении экзамена и досрочном завершении испытательного срока (период адаптации меньше испытательного срока примерно на 3-4 недели). Следовательно, первый оценочный момент в деятельности молодого специалиста наступает через один месяц после преступления к должностным обязанностям [24].

Далее мы предлагаем каждому молодому специалисту раз в месяц участвовать на семинарских занятиях, где будет проходить:

- лекционное занятие ведущих специалистов;
- обмен опытом между молодыми специалистами путем выделения трудностей в работе и выборе метода их преодоления.

Кроме того, мы предлагаем разработать систему дистанционного обучения, согласно которой каждый молодой специалист обязан прослушать от 5 до 10 лекционных видеоуроков различной направленности за один месяц в течении 1 года.

Для достижения устойчивого роста и повышения эффективности управления персоналом ООО «Палаццо» требуется выстраивание системного подхода к кадровому развитию. Основной акцент в стратегии делается на долгосрочном планировании, формировании внутреннего кадрового резерва, развитии адаптационных и наставнических практик, укреплении корпоративной культуры и совершенствовании системы мотивации. Проблемы, выявленные в результате анализа, в том числе отсутствие преемственности, слабая внутренняя мобильность и недостаточное стимулирование, требуют комплексного подхода к трансформации всей системы управления человеческими ресурсами.

Одним из ключевых элементов кадровой политики является определение приоритетных направлений развития персонала и формулирование конкретных целей в каждом из них. Это позволяет структурировать стратегические шаги компании и обеспечить их согласование с долгосрочными интересами бизнеса. В таблице 1 отражены ключевые направления кадровой стратегии, а также их цели, планируемые мероприятия и предполагаемые сроки реализации.

Таблица 10 – Направления долгосрочной кадровой стратегии ООО «Палаццо»

Направление	Цель	Основные мероприятия	Срок реализации
Кадровое планирование	Повышение предсказуемости потребности в персонале	Разработка прогнозной модели потребностей и создание кадрового плана на 1, 3 и 5 лет	2025–2026
Внутренний кадровый резерв	Снижение зависимости от внешнего рынка труда	Внедрение механизма отбора и подготовки внутренних кандидатов для ключевых позиций	2025–2027
Адаптация и наставничество	Повышение скорости вхождения новых сотрудников в должность	Развитие системы менторства с обучением наставников и введением адаптационных маршрутов	2025–2026
Обучение и профессиональный рост	Обеспечение непрерывного развития компетенций	Запуск программы индивидуального и дистанционного обучения с учетом специфики рабочих мест	2025–2030
Карьерное развитие	Повышение вовлечённости и удержание сотрудников	Формирование вертикальных и горизонтальных траекторий профессионального роста	2026–2028
Мотивация и стимулирование	Повышение производительности и снижение текучести	Реформирование системы материального и нематериального поощрения	2025–2027
Корпоративная культура	Формирование лояльного и инициативного коллектива	Развитие внутрикорпоративных коммуникаций и поддержка ценностно-ориентированной среды	2025–2030
Оценка и контроль результатов	Повышение прозрачности и эффективности HR-мер	Внедрение системы KPI и оценочных процедур по компетенциям	2026–2030

Параллельно с формированием направлений, особое значение приобретает система количественных и качественных индикаторов, позволяющих оценивать динамику реализации стратегии. Целевые ориентиры должны быть реалистичными, но при этом стимулирующими к улучшению. Прогнозируемые показатели, подлежащие достижению к 2030 году, представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Целевые показатели реализации кадровой стратегии ООО «Палаццо»

Показатель	Значение на 2024 год	Планируемое значение на 2030 год
Текучесть кадров, %	18	$\leq 8$
Укомплектованность руководящих позиций за счёт внутреннего резерва, %	12	$\geq 60$
Уровень закрепления молодых специалистов на срок более 2 лет, %	35	$\geq 70$
Удовлетворённость условиями труда по результатам анкетирования, %	58	$\geq 85$
Доля персонала, прошедшего обучение за год, %	22	$\geq 80$

Достижение указанных показателей невозможно без организационного сопровождения. Поэтому реализация кадровой стратегии предполагает создание механизмов координации и мониторинга, а также ежегодную актуализацию планов с учётом изменений внутренней и внешней среды

### **3.2 Оценка социально–экономической эффективности технологии менторинга (наставничества)**

Наибольшая эффективность повышения результативности в системе развития работников принадлежит применению наставничества.

Так в ООО «Палаццо» на должность наставников можно назначить из 35 работников всего 5 работников, которые имеют длительный стаж и опыт работы. Для мотивирования метода наставничества предлагается применить материальное стимулирование, то есть выплачивать премии наставникам за хорошее обучение подопечных в сумме 10000 руб. ежемесячно, а также нематериальное - доска почёта. После опроса желающих стать наставниками среди выделенных возможных кандидатов в ООО «Палаццо», желание проявили все 5 человек. Так, с учетом применения одного наставника на одного ученика мы сможем обучить до 5 молодых специалистов путем наставничества. При этом материальные затраты в месяц составят 50000 руб.

В ООО «Палаццо» необходимо разработать "Положения о системе наставничества", "Положения о наставнике", а также определиться с дальнейшим обучением и повышением квалификации самих наставников по истечении года.

В ООО «Палаццо» работает 10 молодых специалистов, следовательно, один наставник должен повышать квалификационный уровень двух молодых специалистов.

Методами обучения при применении наставничества выделяем индивидуальные теоретические и практические занятия. Первая неделя обучения сводится к теоретическим знаниям, вторая и третья неделя связывают теорию с практическим выполнением работы под присмотром наставника. Начиная с четвертой недели и по истечении двух месяцев вновь принятый, работник чувствует в производственной деятельности самостоятельно, но наставник проверяет работу 2-3 раза в неделю. Система наставничества на предприятии рассчитывается на 2-3 месяца, по истечении которых работник полностью является трудоспособной трудовой единицей.

Оценка результативности деятельности и профессионального развития молодых специалистов необходимо проводить один раз в квартал в течении первого года работы, в соответствии с рекомендуемой методологией и соблюдением кривой нормативного распределения (не более 5% от общего количества рейтинга «А», 15% - рейтинга «В», 60% - рейтинга «С», 15% - рейтинга «D» и 5% рейтинга «E»).

Планирование карьеры необходимо ориентировать непосредственно под каждого молодого специалиста и реализовывать с помощью вертикальной и горизонтальной ротации кадров.

Таким образом, нами расширены применяемые в ООО «Палаццо» методы системы развития молодых специалистов, что даст более ощутимый и быстрый эффект адаптации нового работника.

Для проведения оценки социально-экономической эффективности разработанной Программы совершенствования системы молодых

специалистов в ООО «Палаццо» необходимо в первую очередь отразить затраты на ее внедрение (таблица 12).

Таблица 12 - Затраты на внедрение Программы менторинга (наставничества) работников ООО «Палаццо»

Направление	Описание	Затраты	
		За 1 месяц	За год
Материальное стимулирование молодых специалистов	Премия в размере 10% от заработной платы (в среднем з/п МС составляет 20000 руб.). При условии что 50% МС получают премию за хорошее выполнение профессиональных обязанностей	2000 руб. в месяц на 1 МС. 20000 руб. в мес. На 10 МС.	240000 руб.
Система наставничества	5 наставников получают надбавку к з/п в размере 1000 руб.	5000 руб.	60000 руб.
Программа дистанционного обучения (лекции, практические занятия с применением видео)	В месяц молодой специалист должен изучить 10 видеоуроков	5000 руб.	60000 руб.
Лекции на семинарских занятиях	Лекции ведущих специалистов ООО «Палаццо» проводимые на семинарских занятиях 1 раз в месяц	1000 руб. за 1 семинар	12000 руб.
<b>ИТОГО</b>		<b>31 000 руб.</b>	<b>372 000 руб.</b>

Таким образом, сумма затрат в месяц составит 31000 руб., в год – 372000 руб.

В целях рассмотрения эффективности социального эффекта от внедрения Программы проведем расчет интегрального коэффициента показателя системы развития специалистов с учетом улучшенных факторов в таблице 13.

Таблица 13 - Расчет показателя системы развития персонала ООО «Палаццо» после внедрения Программы

Интегральный показатель	Частный показатель	Оценка
Эффективность подбора кадров (К1)	Уровень удовлетворённости потребностей организации в персонале с высшим образованием (К11)	1
-	Уровень удовлетворённости потребностей организации в персонале со средним профессиональным образованием (К12)	1
-	Итого (К1)	2,0
Эффективность деятельности персонала (К2)	Показатель, характеризующий эффективность использования работников с высшим образованием (К21)	1
-	Показатель, характеризующий эффективность использования работников со средним профессиональным образованием (К22)	1
-	Показатель, характеризующий закрепление работников (К23)	1
-	Итого (К2)	3,0
Эффективность оценки персонала (К3)	Показатель, характеризующий результативность проведения оценки персонала (К31)	1
-	Показатель, отражающий уровень компетентности работников (К32)	1
-	Показатель, характеризующий потенциал персонала (К33)	1
-	Итого (К3)	3,0
Эффективность повышения квалификации персонала (К4)	Показатель, характеризующий необходимость повышения квалификации персонала (К41)	1
-	Показатель, отражающий горизонтальную ротацию персонала (К42)	1
-	Показатель, характеризующий вертикальную ротацию персонала (К43)	1
-	Показатель, отражающий выявление сотрудников с высокой компетентностью (К44)	1
-	Итого (К4)	4,0
Активизация потенциала персонала (К5)	Определяется по результатам эмпирического исследования	1,0

Проведем расчет интегрального коэффициента ( $K_{кр}$ ) системы развития работников ООО «Палаццо» основываясь на ранее приведенной формуле 2.

$$K_{кр} = \sqrt[5]{K1 \times K2 \times K3 \times K4 \times K5} \quad (2)$$

где K1 - эффективность подбора кадров;

K2 - эффективность деятельности персонала;

K3 - эффективность оценки персонала;

K4 - эффективность повышения квалификации персонала;

K5 - активизация потенциала персонала.

$$K_{кр} = \sqrt[5]{2 \times 3 \times 3 \times 4 \times 1} = 1,14.$$

Как мы видим, интегральный показатель развития специалистов ООО «Палаццо» увеличится на 0,9, что является высоким показателем улучшения деятельности работников.

Таким образом, внедрение разработанной Программы можно окупить за 1 год. При этом повышается качество управления персоналом.

Рассчитаем экономическую эффективность предлагаемых мероприятий. Снижение текучести кадров и улучшение системы развития специалистов могут ускорить рост производительности труда на 10%. Формула для расчета роста чистой прибыли (Пр) с учетом увеличения производительности труда на 10% выглядит следующим образом (формула 3):

$$Пр = Пр_{2024} \times (1 + П\%), \quad (3)$$

где Пр<sub>2024</sub> – чистая прибыль в 2024 году (базовая);

П% - процент увеличения производительности труда.

$$Пр = 348 \text{ т. р.} \times (1 + 0,10) = 348 \text{ т. р.} \times 1,10 = 382,8 \text{ т. р.}$$

Таким образом прибыль вырастет на 34,8 т. р.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле 4:

$$\text{Эф} = \frac{\text{Пр}}{3}, \quad (4)$$

где Пр – рост чистой прибыли,

З – затраты на мероприятие.

$$\text{Эф} = \frac{34,8}{372} = 0,09$$

Долгосрочная кадровая стратегия ООО «Палаццо» направлена на укрепление человеческого капитала компании как ключевого ресурса её конкурентоспособности. Системность, прогнозируемость и внутренняя согласованность всех её элементов позволяют рассчитывать на значительное повышение эффективности персонала, снижение затрат на внешний подбор и укрепление кадрового ядра организации.

Социальный эффект от внедрения данных мероприятий проявляется в снижении текучести кадров, повышении качества трудовых процессов. Важнейшим результатом становится создание кадрового резерва, обеспечивающего стабильное функционирование компании даже в условиях изменения рынка и усиления конкуренции.

Таким образом, комплекс мероприятий позволит создать устойчивый механизм внутреннего кадрового развития, укрепить человеческий капитал фирмы и обеспечить необходимые условия для дальнейшего успешного развития ООО «Палаццо».

## Заключение

По результатам изучения темы выпускной квалификационной работы получены выводы теоретического и практического характера.

Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.

Профессиональное развитие работника – процесс совершенствования совокупного набора его профессиональных компетенций. Он происходит на индивидуальном, коллективном (групповом), общественном уровнях и носит характер как саморазвития, так и принудительного воздействия извне.

Менторинг (наставничество) - это занятия опытного работника с молодым рабочим или специалистом в процессе ежедневной работы. Наставник помогает своим воспитанникам овладевать секретами профессионального мастерства, передовыми методами работы, привлекает молодежь к техническому творчеству.

Объект исследования - ООО «Палаццо», которое является ведущим туристическим агентством в городе.

На сегодняшний день ООО «Палаццо» имеет штатную численность работников – 30 человек.

Анализ управления персоналом показал, что за последние годы увеличилась фактическая численность сотрудников ООО «Палаццо», так вырос и фонд заработной платы, соответственно выросла среднемесячная заработная плата персонала центра. Негативной характеристикой является то, что уменьшилась доля обученного/ переобученного персонала.

При внедрении рассмотрении системы развития персонала ООО «Палаццо» были рассмотрены особенности работы специалистов в организации и выделении необходимости внедрения менторинга в управление персоналом данного предприятия.

В целом, при рассмотрении факторов, снижающих эффективность управления развитием человеческих ресурсов ООО «Палаццо» можно выделить следующие:

- отсутствие ясной организационной стратегии развития молодых специалистов в области карьерного роста;
- неудовлетворенность молодых специалистов уровнем оплаты их труда;
- недостаточная изначальная квалификация молодых специалистов;
- отсутствие системы наставничества и передачи имеющегося профессионального опыта, и т.д.

На наш взгляд, в данной организации необходимо уделить большее внимание методу наставничества для более качественного развития человеческих ресурсов. Рассмотрим внедрение технологии менторинга (наставничества) в ООО «Палаццо» с помощью комплекса воздействия: планирования, организации, мотивации и контроля.

Затраты на внедрение разработанной программы в течении года использования составят 372000 руб., срок окупаемости от внедрения наступит приблизительно через год. Прибыль от реализации мероприятий – 34,8 т.р. Эффективность мероприятия – 0,09.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Адаптация персонала [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hrclub.am/adaptation-of-personnel>
2. Александров И.Н. Стратегия управления персоналом в контексте смены управленческой парадигмы: от управления человеческими ресурсами к управлению человеческим капиталом / И.Н. Александров, М.А. Петров // Экономические науки. – 2022. – №29. – С. 25-31.
3. Баранников А.Л., Журавлева Л.Э., Левочкина Т.А. Коучинг как технология и эффективный способ развития персонала коммерческой организации // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2025. №4. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-tehnologiya-i-effektivnyy-sposob-razvitiya-personala-kommercheskoy-organizatsii> (дата обращения: 16.09.2025).
4. Башарина О.В. Наставничество как стратегический ресурс повышения качества профессионального образования // Инновационное развитие профессионального образования. 2018. №3 (19). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-strategicheskiy-resurs-povysheniya-kachestva-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 16.09.2025).
5. Бербенцева, В. Ю. Стратегическое управление персоналом как инструмент повышения экономической безопасности предприятия / В. Ю. Бербенцева, Т. Н. Кислая // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2022. – Т. 13, № 5(57). – С. 6-18.
6. Бершадская, М.Б. Коучинг в деятельности руководителя организации / М.Б. Бершадская // Заместитель главного врача. - 2021. -№3. – С. 18-23.
7. Ващенко В.В. Современные методы повышения эффективности менеджмента предприятий // Universum: экономика и юриспруденция. 2023. №4 (103). [Электронный ресурс]. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-povysheniya-effektivnosti-menedzhmenta-predpriyatiy> (дата обращения: 16.09.2025).

8. Гайнеев Э.Р. Наставничество в условиях реализации дуального подхода к подготовке кадров / Э.Р. Гайнеев, Е.М. Громова, А.Р. Масалимова // Профессиональное образование в современном мире. – 2023. – Т. 13. – № 2. – С. 315-320.

9. Галий Е. А. Кадровый менеджмент. Повышение его эффективности / Е.А. Галий, Д. А. Воронцова // Актуальные исследования. – 2022. – №6 (85). [Электронный ресурс]. - URL: <https://apni.ru/article/3725-kadrovij-menedzhment-povyshenie-ego-effektivn> (дата обращения: 16.09.2025).

10. Гершанок А.А. Современные технологии управления организацией: проблемы и перспективы / А.А. Гершанок // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-1 (75). [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tehnologii-upravleniya-organizatsiey-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 16.09.2025).

11. Гиенко Г.И. Оптимизация труда: опыт белгородской областной клинической больницы святителя Иоасафа / Г.И. Гиенко, Е.В. Пальчук // Медицинская сестра. - 2021. -№5. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-truda-medsester-opyt-belgorodskoy-oblastnoy-klinicheskoy-bolnitsy-svyatitelya-ioasafa> (дата обращения: 16.09.2025).

12. Горина И.Г. Организационно-управленческий механизм формирования человеческого капитала организации / И.Г. Горина // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – №20. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-upravlencheskiy-mehanizm-formirovaniya-chelovecheskogo-kapitala-organizatsii-na-osnove-upravleniya-znaniyami> (дата обращения: 16.09.2025).

13. Джаугаштина А.К. Теоретические вопросы развития компаний путем применения диверсификационного менеджмента в управлении

персоналом / А.К. Джаугаштина // Universum: экономика и юриспруденция. – 2021. – № 10 (85). [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-voprosy-razvitiya-kompaniy-putem-primeneniya-diversifikatsionnogo-menedzhmenta-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 16.09.2025).

14. Дуброва Т.И. Модель профессионального наставничества в подготовке рабочих кадров / Т.И. Дуброва // Среднее профессиональное образование. – 2020. – № 5. – С. 71-78.

15. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Юрайт, 2021. - 246 с.

16. Касимовская, Н.А. Научное обоснование совершенствования кадрового обеспечения здравоохранения путем векторной профориентации в образовательных организациях. 2024. – 387 с.

17. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тренды в системе адаптации персонала // УПИРР. 2022. №1. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-v-sisteme-adaptatsii-personala> (Дата обращения 20.08.2025).

18. Кобец М.В. Наставничество и построение карьеры в ивент-индустрии / М.В. Кобец // Человек и культура. – 2022. – № 2. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-i-postroenie-kariery-v-ivent-industrii> (дата обращения: 16.09.2025).

19. Кондаурова, И. А. Инновационные подходы к управлению персоналом организации / И. А. Кондаурова, А. В. Предеина // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего : материалы I Международной научно-практической конференции, Донецк, 20 апреля 2022 года. С. 280-286.

20. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала / Т.И. Леженкина. – М.: Синергия, 2023. – 352 с.

21. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. – М.: Юрайт, 2021. - 484 с.

22. Никитин Р.В., Комарова О.М. Особенности использования высоких технологий в системе управления современными бизнес-процессами В сборнике: Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности. Материалы IX Международной научнопрактической конференции. Орехово-Зуево, 2021. -570 с.

23. Осипов П. Н., Ирисметова И. И. Наставничество как форма дополнительного профессионального образования // КПЖ. 2020. №4 (141). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-forma-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 16.09.2025).

24. Сизоненко Р.В. Институционализация наставничества в современных социально-экономических условиях / Р.В. Сизоненко // Общество: социология, психология, педагогика. – 2021. – № 8(88). [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsializatsiya-nastavnichestva-v-sovremennyh-sotsialno-ekonomicheskikh-usloviyah> (дата обращения: 16.09.2025).

25. Суворин А.В. Особенности адаптации молодых специалистов в организации: отечественный и зарубежный опыт В сборнике: Современные технологии управления: от проблем к решению. сборник статей участников I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. 2022 – 124 с.

26. Тахаутдинова А.Б. Современная система наставничества как метод обучения и способ адаптации сотрудников / А.Б. Тахаутдинова, О.Ю. Романова // Энергия молодежи для нефтегазовой индустрии. – Альметьевск, 2022. – С. 710-719.

27. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – М.: Юрайт, 2023. – 467 с.

28. Энциклопедия наставничества: лучшие практики / сост.: Г. А. Зияева, Н. Н. Исланова, М. А. Зайнуллин. – Казань: ИРО РТ, 2022. – 70 с.

29. Яшкина К.Ю. Теоретические подходы к определению сущности понятия «наставничество» / К.Ю. Яшкина. – Казань: Молодой ученый, 2021. – — С. 10-13.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Палаццо» за 2022-2024 гг.

Таблица А.1 Бухгалтерский баланс

ИНН 6316126040

КПП 631601001

Форма 0710099

по КНД 0710001

Форма  
по  
ОКУД

Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2024 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	-	-	-
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	Итого по разделу I	1100	-	-	-
<b>II. Оборотные активы</b>					
-	Запасы	1210	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
-	Дебиторская задолженность	1230	221	39	179
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	544	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	559	737	382
-	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
-	<b>Итого по разделу II</b>	1200	1 324	776	561
-	<b>БАЛАНС</b>	1600	1 324	776	561
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 314	966	795
-	<b>Итого по разделу III</b>	1300	1 324	976	805
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
1	2	3	4	5	6
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	-	-	-
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
-	Заемные средства	1510	0	(200)	(244)
-	Кредиторская задолженность	1520	0	0	0
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
-	Прочие обязательства	1550	-	-	-
-	<b>Итого по разделу V</b>	1500	0	(200)	(244)
-	<b>БАЛАНС</b>	1700	1 324	776	561

Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.