

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование системы управления персоналом  
организации (на примере ООО «Элеком»)

Студент

Гадаева С.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,

Полякова Т.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Гадаева Светлана Владимировна

Тема работы: Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «Элеком»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т.В.

Целью исследования является изучение системы управления персоналом предприятия и определение путей совершенствования системы управления персоналом предприятия.

Объектом исследования выступает организация ООО «Элеком», основным видом деятельности которой является оптовая торговля прочими машинами и оборудованием, а предметом исследования – система управления персоналом организации.

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Краткие выводы по работе – основная цель системы управления персоналом заключается в обеспечении организации необходимыми кадрами, организации эффективного их использования, профессионального и социального развития. Базой для построения системы управления выступают принципы и методы, разработанные наукой и апробированные на практике.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Элеком» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 41 источника и 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 71 страница машинописного текста, в том числе 12 таблиц и 10 рисунков.

## Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы системы управления персоналом организации.....	7
1.1 Понятие и цели системы управления персоналом организации.....	7
1.2 Стили и методы управления персоналом организации.....	12
1.3 Пути повышения эффективности системы управления персоналом.....	17
2. Анализ системы управления персоналом организации ООО «Элеком».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	23
2.2 Анализ кадрового состава ООО «Элеком».....	27
2.3 Оценка системы управления персоналом в ООО «Элеком».....	34
3. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «Элеком».....	42
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации.....	42
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий.....	50
Заключение.....	55
Список используемой литературы.....	58
Приложения.....	62

## Введение

Улучшение функционирования системы управления персоналом является важным фактором роста эффективности управления организацией, поскольку позволяет улучшить результаты труда и деятельность персонала, обеспечить конкурентоспособность на рынке труда и готовой продукции, необходимый уровень рентабельности и прибыльности деятельности.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современных экономических условиях исследованию трудовых отношений необходимо уделять много внимания, поскольку персонал имеет стоимостную оценку, а, следовательно, обладает конкурентоспособностью на рынке труда, имеет способности расширять границы аналитических исследований. Критерии оптимизации трудовых отношений - это не только экономические, но и социальные параметры.

Одним из важных ресурсов, обеспечивающим конкурентоспособность организаций, является персонал. Именно персонал организации определяет успешность и степень развития организации, выступая движущей силой бизнеса. Поэтому для того, чтоб работа персонала в организации была эффективной, нужно непрерывно диагностировать эффективность системы управления персоналом и постоянно совершенствовать методы стимулирования персонала. Обычные премии и надбавки, которые сейчас применяются в организациях, не в состоянии достаточно стимулировать необходимый уровень мотивации. Все вышеперечисленное определило актуальность темы исследования.

Применение эффективной модели управления персоналом в организации указывает на внимательное и бережное отношение руководства к персоналу организации, а, следовательно, и на заботу об их материальном и социальном положении.

Управление персоналом - это элемент социального управления, которые предусматривает управление людьми и их коллективами. Исследование и

совершенствование методов управления персоналом в современных экономических условиях является весьма актуальным, поэтому нуждаются в их детальном анализе.

Теоретические аспекты методов управления персоналом исследовали такие зарубежные и отечественные ученые: Афанасьев В.Я., Базарова Т.Ю., Еремина Б.А., Васецкий А.А., Тарасов Н.А., Яновский В.В., Вачугов Д.Д., Кабушкин Н.И., Карташова Л.В., Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Кибанов А.Я., Плешин И.Ю., Цветков А.Н. и др. Однако учитывая многогранность этой проблемы в настоящее время осталось много вопросов, которые рассмотрены не в полной мере и требуют дальнейших исследований.

Исходя из темы работы, целью является изучение системы управления персоналом предприятия и определение путей совершенствования системы управления персоналом предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд заданий:

- изучить теоретические основы системы управления персоналом организации;
- проанализировать систему управления персоналом организации ООО «Элеком»;
- разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «Элеком».

Объектом исследования является ООО «Элеком».

Предмет исследования – система управления персоналом на предприятии.

Информационным обеспечением при выполнении работы выступают нормативно-правовые документы Российской Федерации, учебные пособия, научные статьи, монографии, а также данные и отчетность ООО «Элеком».

Практическая значимость данной работы выражается в том, что разработанные в выпускной квалификационной работе рекомендации целесообразно применить к системе управления персоналом организации. Предложенные рекомендации можно использовать для повышения

эффективности управления персоналом предприятия.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, основную часть, которая представлена тремя главами, заключение, список использованных источников и приложения.

## 1. Теоретические основы системы управления персоналом организации

### 1.1 Понятие и цели системы управления персоналом организации

Успех функционирования любого предприятия зависит от работников, которые работают в нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием в корне меняет выбор средств и методов практической реализации задач управления персоналом при необходимости повышения эффективности производства, выступающего условием конкурентоспособности предприятия.

Для начала рассмотрим понятие трудовые ресурсы и персонал предприятия.

«Трудовые ресурсы выступают формой выражения большей части человеческих ресурсов или населения страны, которая, обладая соответственными психофизиологическими, физическими и интеллектуальными качествами, обладает способностями производить материальные и духовные блага и услуги» [19, с. 173]. Поэтому возраст и трудоспособность человека выступают теми критериями, которые определяют трудовые ресурсы.

«Трудовыми ресурсами считается трудоспособное экономически активное население, которое отражает количественную сторону труда и эффективность достижения результатов» [11, с. 92]. Понятие «рабочая сила» является нечто уже, чем трудовые ресурсы и трудовой потенциал.

Трудовые ресурсы и рабочая сила - это взаимосвязанные понятия, которые выступают составляющими трудового потенциала предприятия. При этом, человеческий фактор является взаимосвязанным с понятием человеческого капитала.

Человеческий капитал рассматривают как «экономическую категорию, которая характеризует совокупность сформированных и развитых вследствие инвестиций продуктивных способностей, личных черт и мотиваций индивида,

что пребывают в их собственности, используются в экономической деятельности, способствуют росту продуктивности труда и благодаря этому влияют на рост доходов своего владельца и национального дохода» [20, с. 83].

Кибанов А.Я. с методической точки зрения рассматривает управление персоналом «как совокупность механизмов, принципов, форм и методов взаимодействия при формировании, развитии и деятельности персонала организации, который реализуется как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности» [23, с. 85]. В этом отношении Кибанова А.Я. рассматривает управление персоналом как «целостную систему и как процесс обеспечения организации необходимыми сотрудниками определенной компетентности, их мотивации и эффективности как в экономическом, так и в социальном смысле».

Отечественные ученые, в частности Базарова Т.Ю., Еремина В.А., Кибанов А.Я. [4, 23], воспринимают управления персоналом «как социально-экономическую систему в организации, основными комплексными задачами и функциями которой является планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, его развитие, анализ средств мотивации, созданию оптимальных условий труда, разработка организационной структуры управления, регулирования трудовых отношений, учет персонала, предоставление юридических услуг и развитие социальной инфраструктуры».

Таким образом, можно обобщая рассмотренное определено, что управление персоналом выступает основной функцией любой организации и может стать критическим факторов, определяющим успех или неудачу организации на рынке.

Система управления персоналом способствует реализации функций управления персоналом и является совокупностью увязанных, согласованных методов и средств управления персоналом организации, которые должны упорядочивать, организовывать и направлять деятельность персонала на достижение поставленных целей [32, с. 115].

Система управления персоналом основывается на сформированных



целях, функциях, организационной структуре управления персоналом, вертикальных или горизонтальных функциональных связях между руководителями и специалистами при обосновании, разработке, принятии и реализации управленческих решений.

Главная цель системы управления персоналом - кадровое обеспечение организации, эффективное использование персонала, а также его профессиональное и социальное развитие [41, с. 556].

Выполнение целей системы управления персоналом требует решения основных задач [40, с. 337]:

- обеспечение организации персоналом в необходимом количестве и необходимой качественной квалификации;
- обеспечение условий для надлежащей производительности труда, достаточного уровня ее организации, мотивации, самодисциплины, приобретение работником навыков к взаимодействию и сотрудничества;
- формирование стабильного коллектива в организациях, то есть закрепление в организации опытных и высококвалифицированных кадров;
- реализация потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда;
- оптимизация баланса интересов как организации, так и работников, экономической и социальной эффективности управления персоналом.

На сегодня к организации как открытой социально-экономической системы выдвигают каждый раз более жесткие требования по успешности ее функционирования.

Разработка и внедрение системы управления персоналом в организации предусматривает наличие сформулированной миссии организации, согласно которой определены ее цели и ценности. Также важным является единый корпоративный стандарт рабочего поведения персонала, который способствует достижению поставленной цели с одновременным устремлением к ценностям, или, другими словами, необходима философия управления персоналом, которая будет интегрированной в философию организации [28, с. 147].

Система управления персоналом выступает базисом формирования системы управления организацией (рисунок 1).



Рисунок 1 – Система управления персоналом организации [24, с. 156]

Важно отметить, что управление персоналом является элементами социального управления, традиционно направленных на управление персоналом и коллективом.

Каждая из подсистем системы управления персоналом имеет главную задачу. Основная задача подсистемы руководства системы управления организацией заключается в разработке и реализации философии организации, основная задача функциональных подсистем заключается в разработке и реализации различных видов политики организации. Подсистема управления персоналом, выступая главным элементом системы управления организацией,

занимается разработкой и реализацией кадровой политики организации, основой которой выступает процесс кадрового обеспечения.

Итак, основными компонентами управленческой системы выступают [36, с. 12]:

1) субъекты управления, выступающие источниками влияния руководства, которые управляют организацией и выполняют руководящие функции, воздействуют на объект для того, чтоб привести его к новому, желаемому для субъекта состоянию;

2) объектом управления выступает то, что функционирует под влиянием руководства и на что направляется воздействие;

3) руководящее влияния, которое представляет собой комплекс целенаправленных и организованных команд, средств и приемов, методов, позволяющих воздействовать на объект и позволяющих достигать реальных изменений в их состоянии;

4) обратные связи, представляющие собой информацию, которая направлена субъектам о результатах влияния руководства на изменения объекта.

Управление персоналом выступает сложным компонентом управления организацией. Основываясь на принципах системного подхода, управление организацией является совокупностью элементов (подсистем), взаимозависящих или взаимодействующих. Количество этих подсистем может быть разным и находится в зависимости от заложенной при декомпозиции и целей конкретной деятельности организации.

В научной литературе выделяется много точек зрения касательно составляющих элементов системы управления персоналом. Подобное разнообразие вызвано наличием различных подходов к раскрытию сущности системы управления персоналом и эффективного соединения их составляющих, то есть подсистем.

Схема работы с персоналом представлена в виде взаимосвязанных подсистем на рисунке 2.



Рисунок 2 – Система работы с персоналом как компонент управления [8, с.105]

Таким образом, система работы с персоналом организации состоит из таких подсистем: подбор персонала, кадровая политика, оценка персонала, расстановка персонала, адаптация и обучение персонала.

## 1.2 Стили и методы управления персоналом организации

Российские ученые в сфере управления персоналом выделяют в основном такие стили управления персоналом: авторитарный, демократический и либеральный. Вачунов Д.Д. выделяет и «такие стили, как волюнтаристический, пассивный, действенный, позитивный, негативный, эффективный, неэффективный» [9, с. 119]. Также можно выделить такие стили управления персоналом, как административный, социально-психологический, контактный,

дистанционный, компанейский, партисипативный, анархичный, аналитический, коллективный, командный, интуитивный и другие. В данном перечне стилей управления персоналом нельзя проследить единой основы их деления, нет четко определенных классификационных признаков.

В различных странах ученые по-разному классифицируют стили управления персоналом. Так, чешские ученые выделяют «три стиля: автократический, коллективный и социальный; канадские – пять базовых типов поведения: пассивный, отцовский, автократический, консультативный, коллегиальный; французские специалисты выделили четыре типа управления персоналом: импульсивный (волевой), плановый, целеустремленный, с помощью совещаний (коллегиальный)» [3, с. 185].

Из всех возможных стилей управления персоналом целесообразно рассматривать четыре основных: авторитарный, демократический, либеральный, комбинированный [17, с. 141].

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель возлагается только на авторитет должности, в принятии решений ориентируется на собственные цели и интересы, занимает жесткие позиции, применяет методы административного и психологического влияния на людей, всегда уверен в собственной правоте, опирается на широкие связи. Такой стиль будет эффективен в напряженных управленческих ситуациях, когда нужны решительные действия, а также в случае низкой трудовой и исполнительной дисциплины.

Можно выделить такие формы авторитарного стиля: патриархальный, харизматический, автократический, бюрократический [10, с. 96]. При патриархальной форме стиля все обязаны подчиняться «отцу-руководителю». При харизматической форме руководитель требует все от подчиненных и не обязан о них заботиться. При автократической форме руководство осуществляется аппаратом управления через подчиненные инстанции, которые проводят решения автократа. При бюрократической форме отсутствует произвол высшей силы, появляются черты неэффективного, формального

подхода. Бюрократический стиль включает в себя такие черты авторитарного стиля, как централизация решений, власть над человеком. Авторитарный стиль управления персоналом приводит к развитию в коллективе конфликтных ситуаций, порождает недоверие сотрудников.

Демократический стиль управления персоналом предусматривает предоставление подчиненным самостоятельности, подготовку и принятие решений при их активном участии. Руководитель в своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице совета, президиума, коллегии, правления, заботится о создании необходимых условий, с уважением относится к людям. Он разделяет ответственность согласно с предоставленными полномочиями, подбирает деловых, грамотных работников, постоянно повышает свою квалификацию, уравновешенность, использует разные виды поощрения и наказания.

«Либеральный стиль – безынициативность, постоянное ожидание указаний сверху, нежелание брать на себя ответственность за решения и их последствия» [34, с. 204]. Этот стиль достаточно нестойкий, малоэффективный, но его преимущество в коллективном принятии управленческих решений. Либеральный стиль характеризуется только негативно. Руководитель такого типа пытается всем угодить, никого не наказывать. Это посредник между подчиненными и высшими организациями, он отдает инициативу в руки подчиненных, подбором кадров не занимается, терпелив к нарушениям, больше применяет метод награждения.

Комбинированный, или смешанный, стиль предусматривает сочетание всех перечисленных видов, решения принимаются единолично или коллективно, зависимо от конкретной ситуации [30, с. 104]. Руководитель такого типа, учитывая ситуацию, наказывает, предлагает, согласовывает, пытается быть в курсе современных требований, периодически повышает квалификацию, преимущественно коммуникабелен, разделяет обязанности между собой и подчиненными.

Методы управления персоналом представляют собой способы

воздействия на персонал либо отдельных работников для координации их деятельности в процессе функционирования предприятия.

Методы построения управления персоналом являются способами различного воздействия на работников, которые основываются на базовых принципах управления персоналом и применимы для достижения конкретных целей и задач.

В научной литературе выделяют 3 группы методов управления персоналом [13, с. 126]:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Сущность административных методов управления персоналом состоит в воздействии на персонал, которое должно основываться на власти, дисциплине и взысканиях.

В рамках данного подхода оказывается воздействие на мотивы поведения персонала, а именно на [5, с. 169]:

- стремление соответствовать корпоративной культуре;
- чувство долга;
- чувство ответственности;
- лояльность к организации;
- дисциплина.

Данная группа методов управления персоналом предусматривает воздействия прямого характера, когда любой административный или регламентирующий акт должен быть обязательно исполнен.

В нынешнее время мало используются такие кардинальные методы управления персоналом. В советские времена отделами кадров использовались методы, которые основаны на административных мерах воздействия, сейчас эта тенденция отходит в прошлое. Однако и сегодня в некоторых организациях практикуются штрафы даже за незначительные опоздания.

Далее рассмотрим экономические методы.

К экономическим (социально-экономическим) методам управления персоналом относятся все способы материального стимулирования персонала. Эти методы управления персоналом делятся на такие группы [27, с. 86]:

1. Действуют в рамках организации:

- заработная плата;
- стимулирующие выплаты;
- гарантии и компенсации;
- компенсация расходов;
- участие сотрудников в прибыли и капитале организации;
- система наказаний и поощрений за качество труда и эффективность работы.

2. Общегосударственные:

- обеспечение социальных гарантий работникам;
- определение минимального размера оплаты труда;
- налог на доходы физических лиц.

Основные преимущества данной группы методов управления персоналом заключаются в гибкости, поскольку при оказании воздействия на сотрудников необходимо учитывать их интересы. Подвижность системы дает возможность ей видоизменяться в зависимости от той или иной управленческой задачи. Кроме того, работоспособность и потенциал работников существенно растут при возможности получения материального вознаграждения за свой труд.

Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя [31, с. 239]:

- умение руководства мотивировать работников и эффективно управлять персоналом, демонстрировать собственный пример надлежащей работы;
- умение руководства формировать рабочие группы с учетом психологические типы и характеры сотрудников, то есть создавать благоприятную атмосферу и оптимальный климат в коллективе;
- участие работников в управлении организацией и в разработке управленческих решений;



- обеспечение работников возможностью удовлетворять свои духовные и культурные потребности;

- формирование системы поощрений и моральных санкций, которые сочетают и отрицательные, и положительные стимулы.

Как показывает практика, организации стремятся использовать все традиционные методы управления персоналом в совокупности, однако эффективность их использования напрямую зависит от специфики деятельности организации. Так, в авторитарных организациях лучше применять административные методы управления персоналом, а в государственных организациях в связи с невысокой зарплатой лучше применять социально-психологические методы управления персоналом. Экономические методы управления персоналом будут эффективными в тех организациях, где основной акцент сделан на материальном стимулировании сотрудников. Однако не стоит пренебрегать и социальными методами управления персоналом, которые тоже могут оказать существенное влияние.

### 1.3 Пути повышения эффективности системы управления персоналом

В современных условиях экономического развития рациональное использование персонала выступает важным резервом повышения эффективности производства, повышения объемов производства продукции, увеличения производительности труда и фондоотдачи. На протяжении последних лет в России наметилась тенденция к изменению устаревшей концепции управления персоналом, но пока этот процесс является недостаточно эффективным [29, с. 70]. Основной причиной этого выступает недостаточная обеспеченность высококвалифицированным персоналом, который способен творчески, на высоком профессиональном уровне решать сложные задачи. Прежде чем изменить концепцию управления персоналом, необходимо сформировать прозрачную систему работы с персоналом. Нецелесообразность традиционной системы выступает все более очевидной. В

свою очередь, эффективность системы управления персоналом способна повысить производительность труда.

Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо осуществить ряд мероприятий и пройти несколько этапов [20, с. 108]:

1. Осуществить диагностику внешней и внутренней среды организации.
- Для
2. Определить задачи службы (подразделения) по управлению персоналом, учитывая стратегии и цели организации.
  3. Формирование моделей функционирования службы (подразделения) по управлению персоналом.

Среди основных направлений повышения эффективности системы управления персоналом организации можно выделить следующие [26, с. 120]:

1. Совершенствование структуры управления, упрощение ее до максимума, децентрализация большей части функций, определение полномочий руководства, акцентируя внимание на квалификацию и личные качества.
2. Автоматизация и организация рабочих мест. Создание условий, которые будет генерировать высокоэффективный труд, требуют соответствующей организации и оборудования рабочих мест работников.
3. Формирование стратегии развития организации, в основе которой будет оценка ее сильных и слабых сторон, формирование философии и политики организации.
4. Разработка информационной системы организации, которая будет обеспечивать эффективную коммуникационную связь между работниками и отделами организации.
5. Разработка и реализации в организации системы принятия решений, правил и процедур управления.
6. Разработка и внедрение системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящего персонала, планирование карьеры руководителей,

применение стиля руководства, которые будет отвечать внутренним и внешним факторам влияния на организацию.

7. Переход от системы планирования по принципу «сверху вниз» до системы «встречного» или смешанного планирования.

8. Внедрение практики проведения семинаров молодым специалистам для повышения эффективности процесса их адаптации.

9. Материальное стимулирование персонала и проведение мониторинга заработной платы и других поощрительных факторов, что позволит оценивать современное состояние проблем, выявить причины их возникновения, обосновать в статике и динамике пути адаптации системы материального стимулирования.

10. Предоставление социальной защиты и гарантий работникам организации.

11. Формирование культуры в организации, выработка совместных ценностей, которые будут приняты и одобрены работниками организации.

Но существует ряд мер, с помощью которых и государство может поучаствовать в формировании эффективной системы управления персоналом. Для этого необходимо провести мероприятия, способствующие стабилизации и нормализации функционирования рынка рабочей силы, а именно [14, с. 113]:

1. Развитие гибкого рынка рабочей силы, который необходимо направить на работу центров занятости и совершенствование системы повышения квалификации работников.

2. Оказание содействия повышению экономической активности населения за счет совершенствования инфраструктуры национального рынка труда.

3. Оказание защиты национальных интересов страны путем разработки политики регулирования миграции по экспорту и импорту труда.

4. Обеспечение гибкости оплаты труда в организациях для целесообразного применения стратегического подхода, что заключается в разработке стратегии формирования системы оплаты труда, то есть

направления действий, которые направлены на обеспечение организации персоналом, его сохранения и мотивации согласно стратегическим задачам и ресурсным возможностям организации.

5. Формирование эффективной системы оплаты труда, использование зарубежного опыта с учетом особенностей российского рынка труда.

Несомненно, от эффективности такой составляющей системы управления персоналом, как подсистема мотивации, зависит экономический и социальный эффект организации, конечный результат ее деятельности. Современный механизм трудовой мотивации в отечественной научной литературе недостаточно разработан, поскольку на практике, как правило, используется метод проб и ошибок, а это, в свою очередь, снижает конкурентоспособность национальных организаций. Именно поэтому, разработка путей совершенствования системы мотивации персонала является одной из первоочередных задач большинства современных организаций.

Основными направлениями, ориентированными на совершенствование системы мотивации персонала, являются следующие [37, с. 26]:

1. Сохранение высококвалифицированных кадров. Если процесс освобождения «кадрового балласта» - процесс довольно болезненный, но необходимый для организации, то лучшие кадры, как правило, увольняются по собственному желанию. Освобождение ведущего специалиста в период кризиса может существенно усугубить положение организации, ведь найти нового работника и ввести его в курс дела в условиях нехватки времени и ресурсов очень сложно. Поэтому организация должна проявлять лояльность к ключевым работникам. Целесообразно применить гибкие системы организации труда, особенно для высококвалифицированных специалистов. Это позволяет работнику при невозможности полноценной занятости работать одновременно на двух-трех работах.

2. Осуществление мер по сокращению и освобождению как можно менее болезненно для людей. Очень часто в период кризиса возникает необходимость экономить, что приводит к уменьшению затрат на персонал. Эту проблему

решают путем сокращения штата и уменьшение размера заработной платы работающих. Эти два мероприятия могут применяться одновременно. При сокращении работников организации, по возможности, необходимо осуществлять мероприятия по обеспечению сокращенных работников рабочими местами в других организациях. Среди части штата, которая осталась, нужно подавить страх и неопределенность, формировать сплоченность. Важно, чтоб меры, направленные на уменьшение размеров заработной платы, касались всех работающих в равной степени (например, уменьшение размера заработной платы всему штату на 15%) В любом случае, надо убедить работников, что это временные меры, и после выхода из кризиса размер заработной платы будет возвращен к прежнему уровню.

3. Снятие морального напряжения в коллективе через решение конфликтных ситуаций, а также через информирование работников об антикризисных мерах, проводимых в организации, об изменениях и нововведениях. Любая антикризисная программа это определенные изменения в работе организации. Работники могут сопротивляться нововведениям. Особенно важные изменения, затрагивающие интересы работников, нужно обсуждать в коллективе, подчеркивая причины и необходимости таких действий. Во-первых, знание причин изменений облегчит процесс привыкания к ним, а, во-вторых, меры по информированию коллектива повысят статус руководства в глазах работающих, развивая, таким образом, их приверженность фирме.

4. Стимулирование новаторства и предложений. Приток идей может осуществляться через раскованность творческих проявлений рабочих (от высшего управляющего к рабочему), ослабление связей в организационно-производственной структуре, повышение самостоятельности персонала, принятия ориентированного на человека стиля управления.

5. Поддержка преданности работников организации. Сокращение работников будет сопровождаться увеличением нагрузки на каждого из них. На фоне снижения заработной платы это может послужить толчком к увольнению

персонала по собственному желанию. Нужно формировать у работников ощущение необходимости организации, ценности их как специалистов. Этому послужат такие действия, как устная благодарность, публичное признание заслуг работника, внимание руководства к мнению и пожеланиям работников, программы обучения.

Превалирующей формой мотивации должна быть нематериальная мотивация. Материальное стимулирование должно использоваться там, где требуется быстрое качественное решение краткосрочных задач. Материальное вознаграждение должны получать работники за предложения и новации.

Таким образом, среди разнообразия направлений по повышению эффективности управления персоналом каждая организация должна самостоятельно определить свой путь, зависящий от специфики деятельности и особенностей ее системы управления.

Выводы: рассмотрев теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии можно сделать следующие выводы.

Обобщив опыт отечественных и зарубежных организаций можно отметить, что основная цель системы управления персоналом заключается в обеспечении организации требуемым персоналом, организации эффективного их использования. Согласно указанному осуществляется формирование системы управления персоналом в организации. Основой для формирования системы управления выступают принципы и методы, разработанные наукой и апробированные на практике.

В современных условиях экономического развития рациональное использование трудовых ресурсов выступает важным резервом роста эффективности производства, повышения объемов производства продукции, роста производительности труда и фондоотдачи.

В научной литературе выделяют много путей повышения эффективности системы управления персоналом организации, среди которых каждая организация самостоятельно выбирает те мероприятия, который учитывают специфику деятельности и особенности уже действующей системы управления.

## 2. Анализ системы управления персоналом организации ООО «Элеком»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Элеком» действует на основании настоящего Устава, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью». Фирма ООО «Элеком» основана 09.10.2008 года.

Юридический адрес организации: РФ, 446031, Самарская обл., г. Сызрань, ул. Звездная 58-22.

Основным видом деятельности ООО «Элеком» является оптовая торговля прочими машинами и оборудованием.

Основным направлением деятельности ООО «Элеком» является реализация сварочного оборудования, комплектующих и расходных материалов. ООО «Элеком» предлагает качественное сварочное оборудование начиная от полупрофессионального доступного по цене, заканчивая мощными производственными линиями и специализированным оборудованием для разных видов сварочных работ:

- электросварочное оборудование;
- покрытие на электроды, сплошная и порошковая проволока для сварки (низкоуглеродистых конструкционных, низколегированных, теплоустойчивых сталей; высоколегированных сталей (в том числе нержавеющей); сварки чугунов и цветных металлов;
- покрытие на электроды и порошковая проволока для наплавки поверхностей со специальными свойствами (твердость, износостойкость) и для резки;
- газопламенная обработка металлов (оборудование, расходные материалы, принадлежности);
- оборудование для дуговой, контактной сварки;
- рабочая одежда, средства индивидуальной защиты;

- рукава резиновые;
- сварочные принадлежности.

Что в организации ООО «Элеком» ценится в сотрудниках:

– ориентация на обслуживание клиентов - самое главное и самое ценное качество сотрудников организации. Лучшие сотрудники организации прекрасно понимают, что необходимо клиенту и готовы всегда предложить для него подходящее решение;

– проактивность - через систему обучения и наставничества в организации оказывается поддержка сотрудникам, стремящимся к достижению целей и осознающим, что их успех только в их руках;

– стремление к развитию - желание делать работу лучше, получать все больше новых знаний и делиться ими с клиентами;

– честность - самые успешные сотрудники организации всегда честны с клиентами, своими коллегами и руководством.

Что ценят сотрудники в организации ООО «Элеком»:

– стабильное место работы и выплату заработной платы;

– достойный уровень оплаты труда, больший, чем у конкурентов;

– лучший продукт и самое приятное и красивое место работы;

– отзывчивый коллектив, готовый оказать поддержку в любой ситуации;

– возможность развиваться в самой перспективной отрасли и построить карьеру в организации.

В своей деятельности организация ООО «Элеком» придерживается следующих основных принципов:

– ориентация на потребителя;

– вовлечение персонала в процессы менеджмента;

– эффективность при принятии решений;

– взаимоуважение и доверие в отношениях с покупателями и партнерами;



- процессный подход в управлении;
- постоянное улучшение системы качества.

Организационная структура управление ООО «Элеком» представлена на рисунке 3.

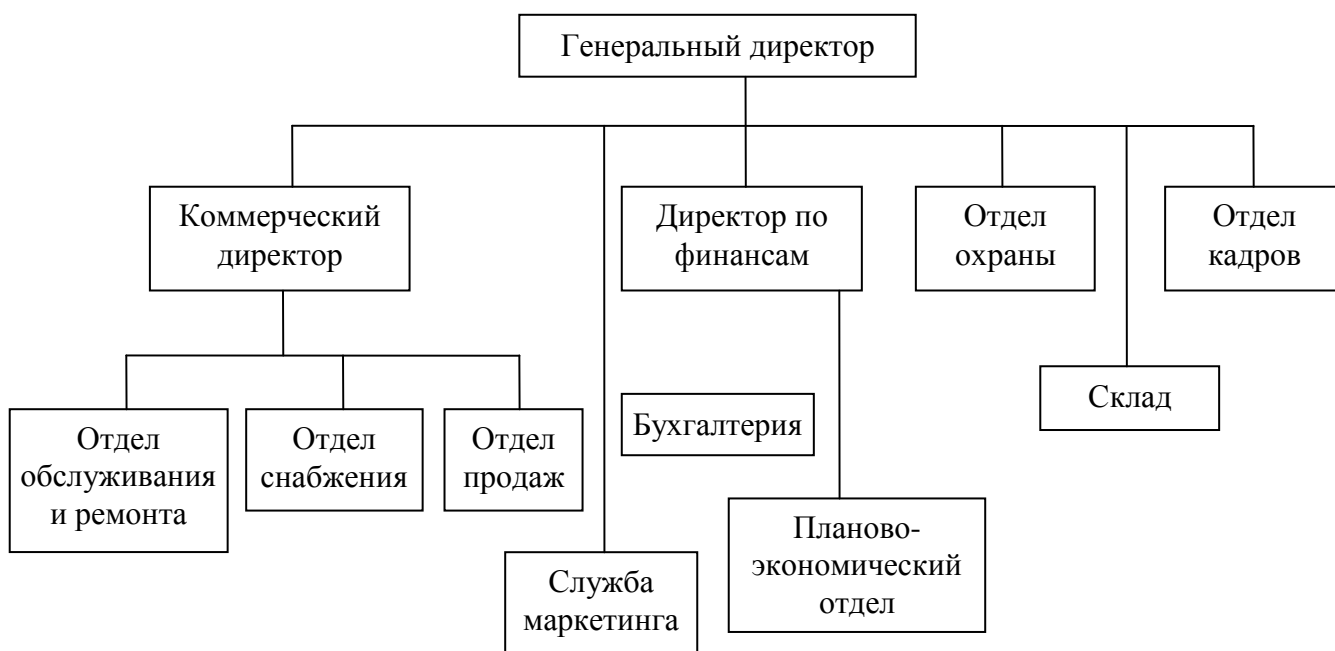


Рисунок 3 - Организационная структура управление ООО «Элеком»

Как видно из схемы на рисунке 3, организация характеризуется линейно-функциональной структурой управления. Достоинствами данной структуры управления считаются: однозначность воздействия субъекта на объект управления; отсутствие промежуточных связей между руководителями и подчиненными; возможность получения непротиворечивых, увязанных между собой заданий; высокая ответственность руководителя за результаты функционирования организации; обеспечение единства руководства сверху донизу.

Генеральный директор ООО «Элеком» непосредственно координирует работу коммерческого директора, директора по финансам, начальника отдела кадров и начальника охраны.

Используя данные отчетности (Приложения А-В) проведем анализ

основных технико-экономических показателей деятельности организации ООО «Элеком» за 2015-2017 годы (таблица 1).

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели деятельности организации ООО «Элеком» за 2015-2017 годы

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Абсол. отклон., +/-	Темп роста, %
1.Объем от реализации, тыс.руб.	345 238	294 315	245 344	-99 894	71,07
2.Совокупные затраты, тыс.руб.	232 105	198 468	166 205	-65 900	71,61
3.Затратоотдача, руб./руб. [стр.1:стр.2]	1,49	1,48	1,48	-0,01	99,33
4. Средняя численность персонала всего, чел.	193	197	196	3	101,55
5.Среднегодовая выработка, тыс.руб.[стр.1:стр.4]	1788,80	1493,98	1251,76	-537,04	69,98
6.Расходы на оплату труда всего,тыс.руб.	67498	74367	77891	10393	115,40
7.Средняя зарплата, тыс.руб.	29,144	31,458	33,117	3,973	113,63
8.Средняя величины основных средств,тыс.руб.	2 881	2 687	2 413	-468	83,76
9.Фондоотдача, руб./руб. [стр.1:стр.8]	119,83	109,53	101,68	-18,16	84,85
10.Комплексный показатель эффективности хозяйствования, % [(стр.3+стр.5+стр.9):3]	x	x	x	x	84,72

Проведенный анализ показателей деятельности ООО «Элеком» за 2015-2017 года указывает на сужение масштабов деятельности организации, что выражается уменьшением объемов реализации на 99 894 тыс. руб. или 28,93%.

Опережающий темп снижения выручки от реализации по сравнению с темпами снижения затрат в отчетном году указывает на неэффективное использование материальных ресурсов в организации. Вследствие этого можно наблюдать снижение материалоотдачи на 0,67%, что в свою очередь

определило снижение объемов продаж.

Среднегодовая выработка за анализируемый период сократилась на 30,02%, при этом расходы на оплату труда увеличились на 15,40%. Это указывает на неэффективное использование персонала организации. Менее эффективно, чем в 2015 году использовались в 2017 году основные средства. Фондоотдача за 2015-2017 годы снизилась на 15,15%. Значение комплексного показателя эффективности хозяйствования указывает на снижение эффективности хозяйствования организации на 15,28% за анализируемый период.

## 2.2 Анализ кадрового состава ООО «Элеком»

Для определения уровня обеспеченности организации персоналом необходимо провести оценку численности и структуры персонала организации ООО «Элеком».

Информация о численности персонала организации представлена в таблице 2.

На основании данных таблицы 2, можно отметить, что в 2017 году численность персонала организации уменьшилась на 0,51% или на 1 человека.

Таблица 2 - Количественный состав персонала организации ООО «Элеком» за 2015-2017 годы (чел.)

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
				2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.	2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Весь персонал в том числе:	193	197	196	4	-1	102,07	99,49
Управленческий персонал	11	12	12	1	-	109,09	100
Специалисты	147	148	147	1	-1	100,68	99,32
Служащие	35	37	37	2	-	105,71	100

На рисунке 4 представлена динамика численности персонала организации

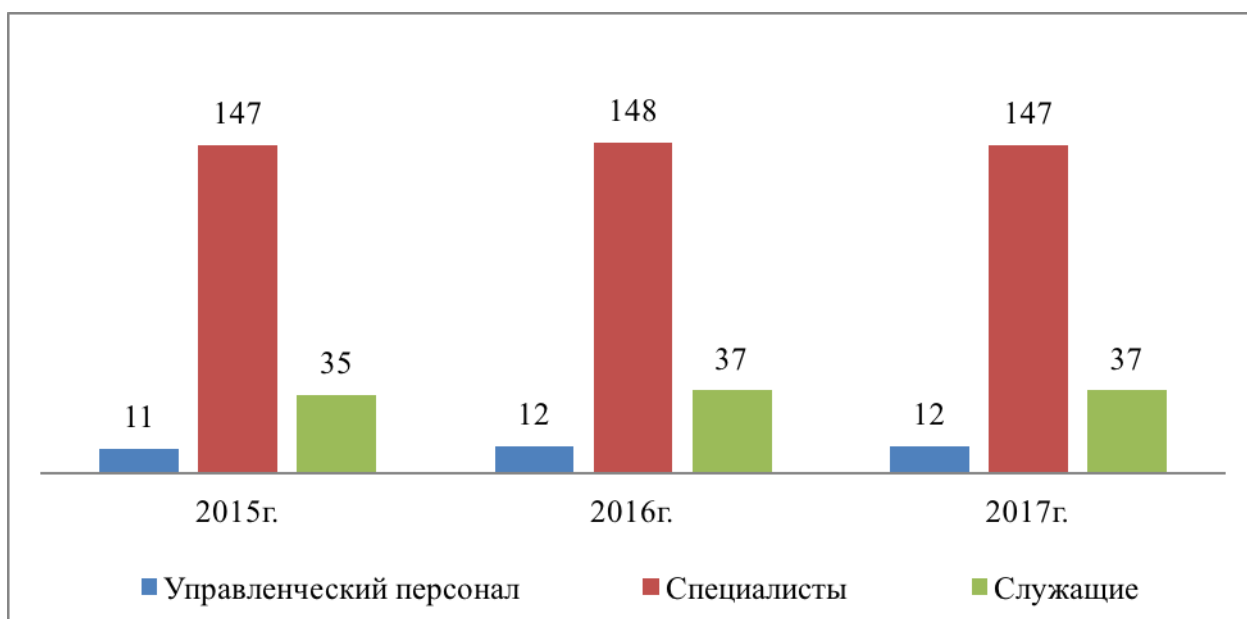


Рисунок 4 - Динамика численности персонала по категориям в ООО «Элеком» за 2015-2017 годы, чел.

Причиной сокращения численности персонала выступает уменьшение количества специалистов — на 1 человека, при этом количество управленческого персонала и служащих в 2017 году не изменилась, что указывает на заинтересованность в удержании специалистов.

Показатели движения кадров в ООО «Элеком» за 2015-2017 годы приведены в таблице 3.

Приведенные показатели показывают, что в организации ООО «Элеком» за 2017 году уволилось 8 сотрудников организации, и было принято 7 работников, за счет чего количество персонала уменьшилось до 196 человек. Наиболее благоприятным для организации был 2016 год, когда общий оборот составил 5,08%. Проведенный анализ движения персонала свидетельствует о том, что коллектив организации является стабильным.

Таблица 3 - Показатели движения персонала организации ООО «Элеком» за

2015-2017 годы

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение			
				2016г. к 2015г.		2017 г. к 2016г.	
				абс.	отн.,%	абс.	отн.,%
Среднесписочная численность работников, чел.	193	197	196	4	2,07	-1	-0,51
Количество принятых работников, чел.	11	3	7	-8	-72,73	4	133,33
Количество выбывших работников, чел.	9	7	8	-2	-22,22	1	14,29
Коэффициент оборот по приему, %	5,70	1,52	3,57	-4,18	x	2,05	x
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,66	3,55	4,08	-1,11	x	0,53	x
Коэффициент общего оборота, %	10,36	5,08	7,65	-5,29	x	2,58	x

На рисунке 5 представим динамику коэффициентов движения персонала ООО «Элеком» за 2015-2017 годы.

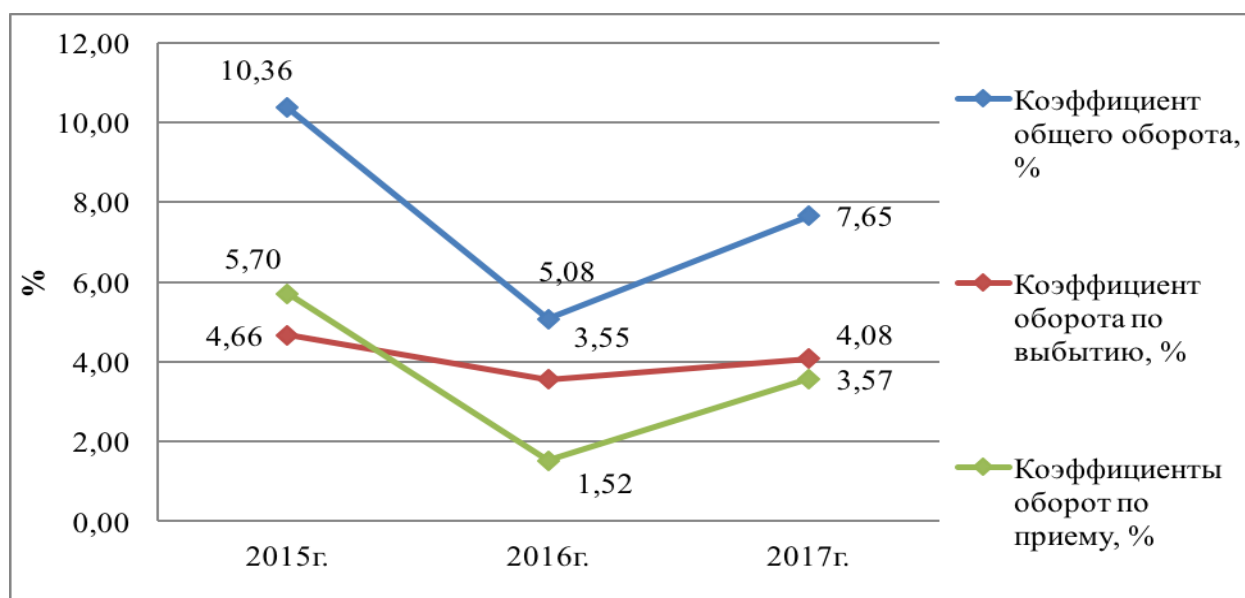


Рисунок 5 - Динамика коэффициентов движения персонала ООО «Элеком» за 2015-2017 годы

Далее проведем анализ состава персонала организации ООО «Элеком» по

полу (таблица 4).

Таблица 4 - Анализ распределения персонала ООО «Элеком» по полу за 2015-2017 года

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение			
				2016 г./2015 г.		2017 г./2016 г.	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Мужчины	151	156	153	5	3,31	-3	-1,92
Женщины	42	41	43	-1	-2,38	2	4,88
Всего:	193	197	196	4	2,07	-1	-0,51

На рисунке 6 отражена структура персонала ООО «Элеком» по полу.

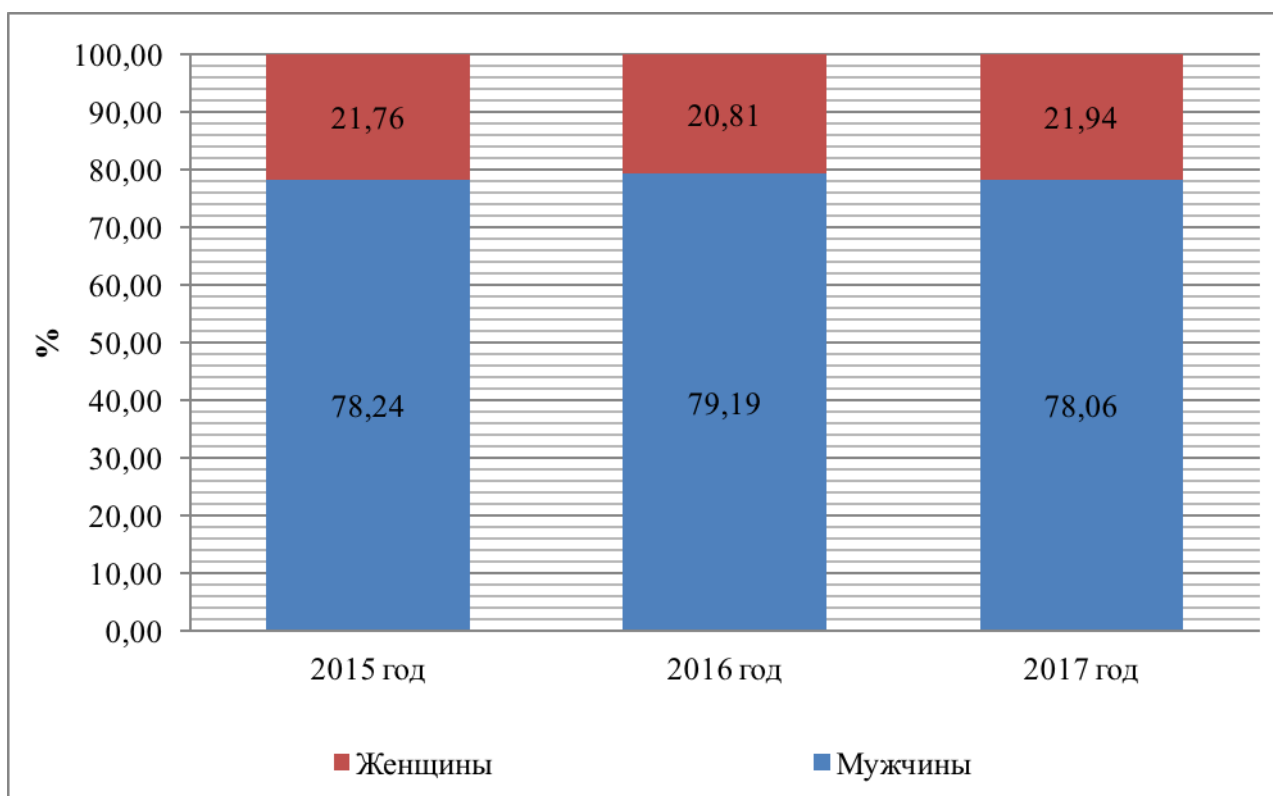


Рисунок 6 - Структура персонала ООО «Элеком» по полу за 2015-2017 годы

Важно отметить в организации ООО «Элеком» наблюдается превышение

численности мужчин над численностью женщин. Подобная гендерная структура персонала вызвана спецификой деятельности организации. Удельный вес женщин в 2017 году составлял только 21,94% , тогда как мужчины занимали 78,06%.

За анализируемый период отмечается изменение структуры персонала организации и повышение удельного веса женщин с 21,76 до 21,94 % в общей структуре.

В таблице 5 приведен анализ персонала организации ООО «Элеком» по возрасту за период 2015-2017 годы.

Таблица 5 - Показатели персонала ООО «Элеком» по возрасту за 2015–2017гг., чел.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение			
				2016 г. к 2015 г.		2017 г.к 2016 г.	
				+/-	В %	+/-	В %
Обще количество работников, всего в том числе по возрасту:	193	197	196	4	2,07	-1	-0,51
до 30 лет	30	31	32	1	3,33	1	3,23
от 31 до 35 лет	98	103	105	5	5,10	2	1,94
от 36 до 45 лет	46	43	41	-3	-6,52	-2	-4,65
от 46 лет	19	20	18	1	5,26	-2	-10,00

На рисунке 7 представим структуру персонала ООО «Элеком» по возрасту.

Анализ представленных данных показал, что практически среди всех возрастных групп с 2015г. по 2017г. можно отметить тенденцию к повышению доли – наибольшую долю занимает персонал в возрасте от 31 до 36 лет, доля которого повысилась с 50,78% в 2015 г. до 53,57% в 2017 году.

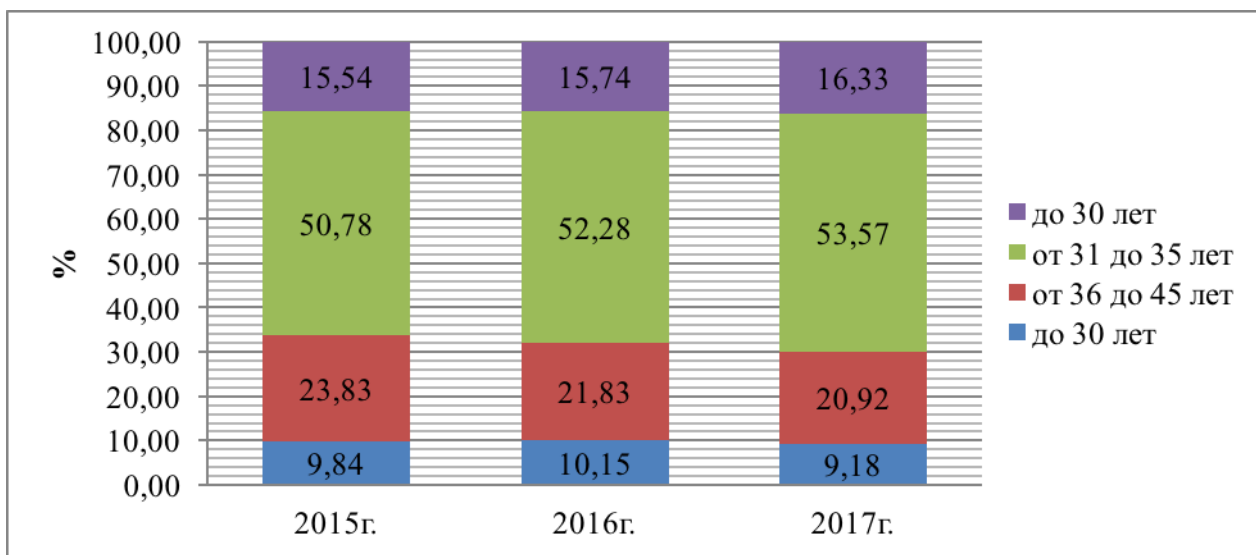


Рисунок 7 - Структура персонала организации ООО «Элеком» по возрасту за 2015–2017 гг.

Удельный вес персонала в возрасте до 30 лет повысился с 15,54% в 2015 г. до 16,33% в 2017 г. Удельный вес персонала в возрасте от 36 до 45 лет снизился с 23,83% в 2015 г. до 20,92% в 2017 г. Удельный вес персонала в возрасте от 46 лет снизился с 9,84% в 2015 г. до 9,18% в 2017 г.

Таким образом, представленный анализ свидетельствует об обеспеченности организации персоналом, а его качественный состав можно характеризовать как молодой и опытный персоналом.

Далее приведен анализ персонала организации ООО «Элеком» по образовательному уровню (таблица 6).

Согласно представленных данных за анализируемый период наблюдается повышение удельного веса работников, имеющих высшее образование – с 45,08% в 2015г. до 46,43% в 2017 году. При этом можно отметить уменьшение доли работников со средним профессиональным и начальным профессиональным образованием – с 44,04% до 43,37% и с 10,88% до 10,20% соответственно.



Таблица 6 - Анализ персонала организации ООО «Элеком» по уровню профессионального образования за 2015-2017 годы

Уровень образования	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение			
				2016 г./2015г.		2017г./2016г.	
				абс.	отн.,%	абс.	отн.,%
Высшее образование	87	89	91	2	2,30	2	2,25
среднее профессиональное образование	85	89	85	4	4,71	-4	-4,49
начальное профессиональное образование	21	19	20	-2	-9,52	1	5,26
Всего:	193	197	196	4	2,07	-1	-0,51

На рисунке 8 отражена структура персонала организации ООО «Элеком» по уровню профессионального образования.

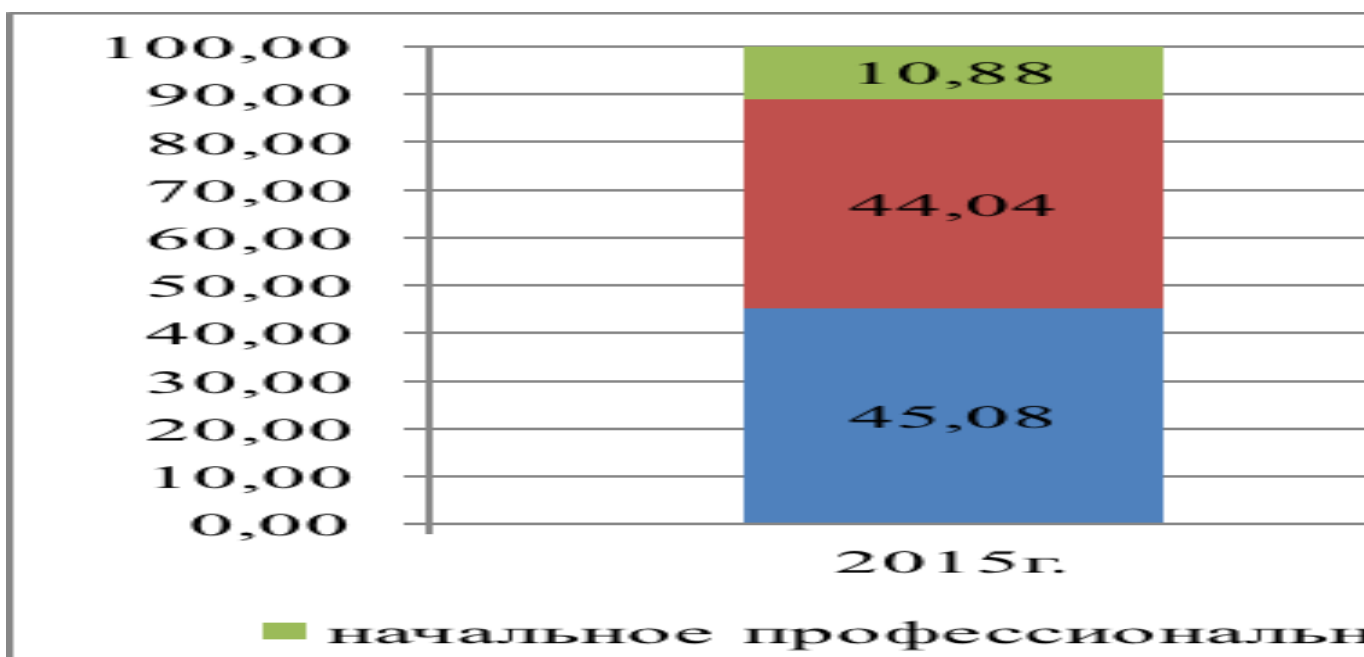


Рисунок 8 - Структура персонала организации ООО «Элеком» по уровню профессионального образования за 2015-2017 годы, %

Проведенный анализ показал, что основную часть персонала организации

составляют работники, имеющие высшее образование – 46,43%.

Проведенный анализ кадрового состава организации ООО «Элеком» показал, что организация полностью укомплектована кадрами, также отмечается превышение численности мужчин над численностью женщин в коллективе. Анализ свидетельствует об обеспеченности организации ООО «Элеком» персоналом, а его качественный состав характеризуется как относительно молодой.

### 2.3 Оценка системы управления персоналом в ООО «Элеком»

Кадровая политика ООО «Элеком» направлена на формирование количественного и качественного состава персонала, сохранение и развитие кадрового потенциала, создание сплоченного коллектива работников, способного реализовать задачи организации.

Приоритетные задачи кадровой политики ООО «Элеком»:

- привлечение и закрепление молодых перспективных квалифицированных рабочих и специалистов;
- подготовка и повышение квалификации персонала в системе непрерывного профессионального образования;
- поддержка и развитие творческой активности молодежи, вовлечение ее в научно-техническую деятельность;
- дальнейшее развитие и совершенствование социальных программ;
- совершенствование системы мотивации персонала и стимулирования труда;
- формирование и подготовка действенного резерва руководящих кадров, комплексная оценка результатов трудовой деятельности и деловых качеств работников;
- поддержка и развитие лучших традиций и корпоративной культуры, поощрение лучших работников организации.

Управлением персоналом в ООО «Элеком» занимается отдел кадров. Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением организации и подчиняется непосредственно начальнику отдела кадров, и, опираясь на действующее законодательство, указания и инструкции генерального директора и вышестоящих органов, действующие стандарты, осуществляет непосредственную работу с персоналом.

Основные функции отдела кадров ООО «Элеком»:

- составление проектов и оформление приказов приема, перевода, увольнения и других кадровых вопросов, которые относятся к работникам всех категорий;

- ведение учета, заполнение личных дел, а также ведение учета и хранение трудовых книжек, их выдача уволенным работникам;

- ознакомление новых работников с правилами внутреннего трудового распорядка, проведение необходимых инструктажей;

- составление проекта резерва на выдвижение руководящих и инженерно-технических кадров;

- обеспечение контроля над правильным использованием рабочего времени всеми работниками организации и организация его учета;

- ведение табельного учета.

Отделом кадров ООО «Элеком» руководит начальник отдела. В подчинении начальника отдела кадров находятся 2 специалиста по кадрам.

Рассмотрим систему найма и отбора персонала в организации ООО «Элеком». Отбор кандидатов в ООО «Элеком» проводит специалист по кадрам I категории.

Отбор персонала включает три этапа: тестирование; опрос; проверка рекомендательных писем. На первом этапе проводится беседа. На втором этапе – заполнение заявления или анкеты претендента на должность. На третьем этапе проверяются рекомендательные письма.

Оплата труда сотрудников организации ООО «Элеком» производится согласно штатному расписанию и Положению об оплате труда. Штатное

расписание и Положение об оплате труда утверждается генеральным директором организации и меняется каждый год.

Система мотивации в ООО «Элеком» включает материальную и нематериальную мотивацию. Материальная мотивация реализуется через оплату труда всем категориям персонала организации. Заработная плата состоит из 2 составляющих: базовая – оклад и премии, которые начисляются по итогам работы за месяц.

Нематериальная мотивация ООО «Элеком» призвана формировать условия развития персонала с целью удовлетворенности их работой, повышения уровня знаний, карьерного роста, а также создания благоприятного климата в коллективе. Для этого в ООО «Элеком» используется публичное признание заслуг работников или всего коллектива в целом.

Следующим элементом нематериального стимулирования выступает информационная политика, которая реализуется путем формирования общественного мнения у работников организации. Основными методами формирования общественного мнения, которые применяются в ООО «Элеком», являются: собрания трудового коллектива; информационные стенды на территории организации.

Для того, чтоб количественно оценить эффективность системы управления персоналом в ООО «Элеком» проанализируем затраты на персонал и рентабельность персонала в организации за 2015-2017 годы (таблица 7).

Таблица 7 - Оценка рентабельности персонала ООО «Элеком» за 2015-2017 годы

Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	Абсолют. отклон., тыс.руб.	Темп роста, %
Объем от реализации, тыс.руб.	345 238	294 315	245 344	-99 894	71,07

Продолжение таблицы 7

Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	Абсолют. отклон., тыс.руб.	Темп роста, %
Совокупные затраты,тыс.руб.	232 105	198 468	166 205	-65 900	71,61
Среднее количество работников, чел.	193	197	196	3	101,55
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	67498	74367	77891	10 393	115,40
Удельный вес расходов на оплату труда в общем объеме реализации,%	19,55	25,27	31,75	12,20	162,38
Удельный вес расходов на оплату труда в совокупных затратах,%	29,08	37,47	46,86	17,78	161,15
Чистая прибыль,тыс.руб.	53416	38262	25666	-27 750	48,05
Рентабельность персонала, тыс.руб.	276,77	194,22	130,95	-145,82	47,31

Согласно представленных данных видно, что доля затрат на оплату труда в выручке от реализации увеличилась с 19,55% до 31,75%. При этом доля затрат на оплату труда в себестоимости реализации также повысилась с 29,08% до 46,86%.

Рентабельность персонала ежегодно снижалась – с 276,77 тыс.руб./чел. в 2015 году до 130,95 тыс.руб./чел. в 2017 году. Это является негативной динамикой.

Далее оценим производительности труда в организации ООО «Элеком» за 2015-2017 годы (таблица 8).

Таблица 8 - Оценка производительности труда в организации ООО «Элеком» за

2015-2017 годы

Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонения, +/-		
				В 2016г. от 2015г.	В 2017г. от 2016г.	В 2017г. от 2015г.
1.Объем реализации, тыс.руб.	345 238	294 315	245 344	-50 923	-48 971	-99 894
2.Среднее количество работников, чел.	193	197	196	4	-1	3
3.Производительность труда, тыс.руб./чел.	1788,80	1493,98	1251,76	-294,81	-242,23	-537,04

Графически динамика производительности труда в ООО «Элеком» за 2015-2017 годы представлена на рисунке 9.

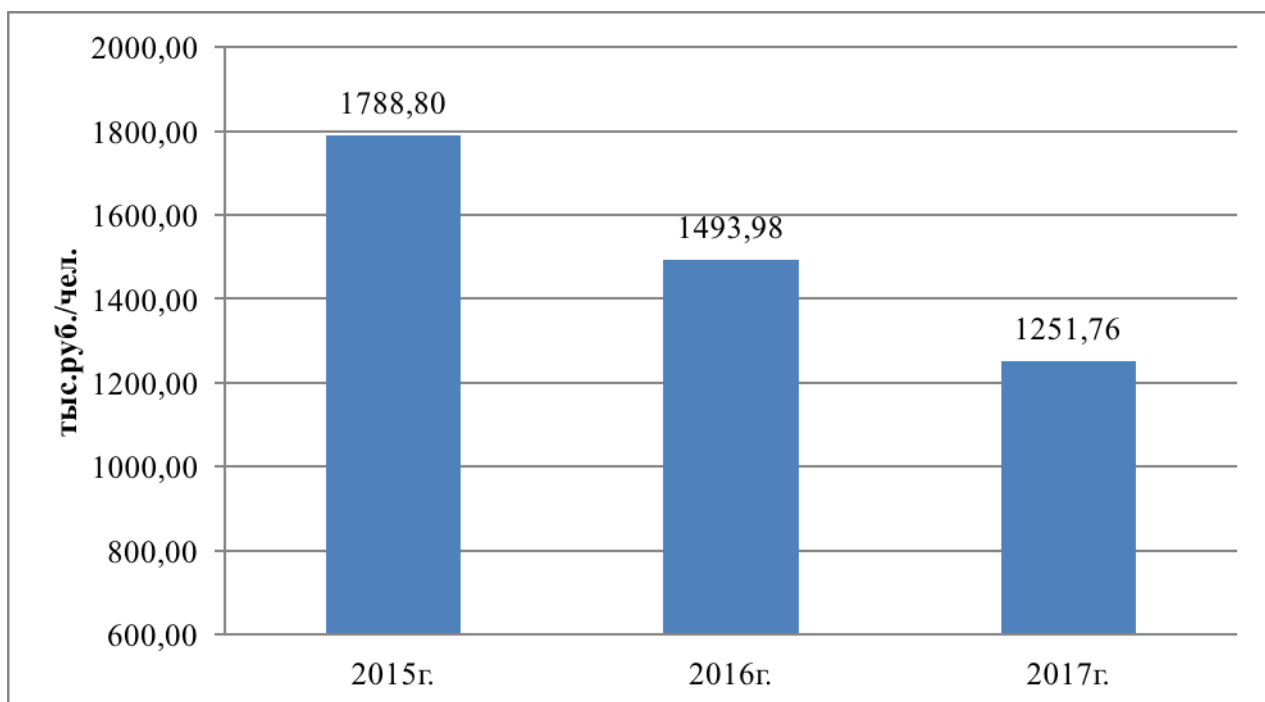


Рисунок 9 - Динамика производительности труда в ООО «Элеком» за 2015-2017 годы

Проанализировав представленные данные, можно отметить, что выручка от реализации организации ООО «Элеком» уменьшилась на 99894 тыс.руб., а

средняя численность работающих возросла на 3 человека. При этом производительность труда снизилась на 537,04 тыс.руб./чел.

Как видно из рисунка 9, ежегодно наблюдается тенденция к снижению производительности труда в организации ООО «Элеком».

Далее проанализируем соотношение роста заработной платы и производительности труда работников ООО «Элеком» (таблица 9).

Таблица 9 - Соотношение заработной платы работников и производительности труда в ООО «Элеком» за 2015-2017 годы

Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонения,+/-		Темп роста,%	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1.Расходы на оплату труда,тыс.руб.	67498	74367	77891	6869	3524	110,18	104,74
2.Среднее количество работников,чел.	193	197	196	4	-1	102,07	99,49
3.Средняя заработная плата,тыс.руб.	29,144	31,458	33,117	2,314	1,659	107,94	105,27
4.Производительность труда,тыс.руб./чел.	1788,80	1493,98	1251,76	-294,81	-242,23	83,52	83,79

Согласно представленных данных видно, что в ООО «Элеком» за 2015-2017 годы наблюдался рост средней заработной платы и уменьшение производительности труда.

Для достижения расширенного воспроизводства, получения желаемого уровня прибыли и рентабельности необходимо, чтобы темп роста производительности труда был выше, чем темп роста его оплаты. Этот принцип не соблюдался в ООО «Элеком» за анализируемый период, что указывает на неэффективное использование персонала организации.

Выводы: проанализировав систему управления персоналом организации ООО «Элеком» можно сделать следующие выводы.

Основным направлением деятельности ООО «Элеком» является реализация сварочного оборудования, комплектующих и расходных материалов. ООО «Элеком» предлагает качественное сварочное оборудование начиная от полупрофессионального доступного по цене, заканчивая мощными производственными линиями и специализированным оборудованием для разных видов сварочных работ.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Элеком» за 2015-2017 года указывает на сужение масштабов деятельности организации, что выражается уменьшением объема реализации на 99 894 тыс. руб. или 28,93% в относительном выражении.

Проведенный анализ кадрового состава ООО «Элеком» показал, что организация полностью укомплектована кадрами, также наблюдает превышение количества мужчин над количеством женщин. Анализ указывает на то, что организации обеспечена персоналом, и его качественный состав характеризуется как относительно молодой.

Кадровая политика ООО «Элеком» направлена на формирование количественного и качественного состава персонала, сохранение и развитие кадрового потенциала, создание сплоченного коллектива работников, способного реализовать задачи организации.

Оценка эффективности управления персоналом ООО «Элеком» показала, что доля затрат на оплату труда в выручке от реализации увеличилась с 19,55% до 31,75%. При этом доля затрат на оплату труда в себестоимости реализации также повысилась с 29,08% до 46,86%. Рентабельность персонала ежегодно снижалась – с 276,77 тыс.руб./чел. в 2015 году до 130,95 тыс.руб./чел. в 2017 году. Это является негативной динамикой.

В ООО «Элеком» за 2015-2017 годы наблюдался рост средней заработной платы и уменьшение производительности труда. Для достижения расширенного воспроизводства, получения желаемого уровня прибыли и рентабельности необходимо, чтобы темп роста производительности труда был выше, чем темп роста его оплаты. Этот принцип не соблюдался в ООО



«Элеком» за анализируемый период, что указывает на неэффективное использование персонала организации.

### 3. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «Элеком»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации

С целью совершенствования системы управления персоналом в ООО «Элеком» предлагаются следующие мероприятия:

- введение премий, которые будут фиксировать индивидуальную эффективность труда персонала;
- совершенствование нематериальной мотивации работников организации;
- разработка и внедрение в организации программы по управлению компетенциями работников.

Необходимо рассмотреть подробно каждое из предложенных мероприятий.

1. Введение премий, которые будут фиксировать индивидуальную эффективность труда работников.

Высокую оценку работы специалистов необходимо соответственно вознаграждать, поскольку иначе весь смысл оценки сводится к нулю. Поэтому предлагается применять систему премирования, которая справедливо будет оценивать труд работников и стимулировать рост эффективности, качества и производительности труда. Премирование работников должно зависеть от итогов деятельности организации. Премии необходимо выплачивать после определения результатов труда сотрудников и организации.

Первым шагом при совершенствовании системы мотивации персонала будет привязка системы оценки персонала к системе премирования. Также целесообразно применять систему премирования, которая позволит

справедливо оценивать работу персонала и будет стимулировать повышать эффективность, качество и производительность труда. Премирование персонала должно зависеть от итогов деятельности организации. Премии нужно выплачивать после подведения итогов результатов деятельности работников и организации.

Предлагается применить:

- премии по результатам оперативной ежемесячной оценки;
- разовые премии по годовым результатам работы.

Для этого в организации необходимо создать фонд премирования за счёт средств, которые будут получены от повышения производительности труда.

Премирование в ООО «Элеком» необходимо проводить следующим образом.

Если деятельности работника по результатам ежемесячной оценки по предложенной методике была оценена на высоком уровне, то ему необходимо установить ежемесячную надбавку в размере 10% от величины заработной платы.

Если деятельности работника была оценена на среднем уровне, то ему необходимо установить надбавку в размере 5% от величины заработной платы.

Если деятельности работника была оценена на низком уровне, то премиальную надбавку не устанавливают.

На дальнейшее, если на протяжении года работником допускаются нарушения трудовой дисциплины или совершается проступок, то уровень надбавки согласно решению руководства снижается. За значительные нарушения работника могут лишить премиальной надбавки до конца года.

По результатам последующей оценки работник могут вновь установить премиальную надбавку.

Разовую премию по результатам годовой оценки в ООО «Элеком» необходимо выплачивать следующим образом.

Сотрудникам, работа которых была оценена на высоком уровне, устанавливается разовая премия в размере 10% от величины их заработной

платы.

Сотрудникам, работа которых была оценена на среднем уровне, устанавливается разовая премия в размере 5% от величины их заработной платы.

Сотрудникам, работа которых оценена на низком уровне, премии не устанавливаются.

Получать премию могут все работники организации в зависимости от индивидуального вклада в результаты работы организации. Установление премий необходимо производить ежемесячно, в зависимости от результатов работы каждого сотрудника.

Оценку деловых характеристик работника в ООО «Элеком» необходимо осуществлять по наиболее универсальным признакам, которые могут оказать осуществленное влияние на индивидуальную производительность труда, морально-психологический климат в коллективе, и, следовательно, на всю атмосферу трудовой деятельности и ее практические результаты.

Каждую оценку деловых характеристик необходимо разделить на четыре уровня обнаружения и оценивать в баллах:

- низкий уровень – 0,5 балла;
- средний уровень – 1 балл;
- уровень выше среднего – 2 балла;
- высокий уровень – 3 балла.

Оценку от 0,5 до 3 баллов необходимо устанавливать работнику по каждому из признаков, учитывая ее удельное значение.

Общую схему привязки результатов оценки к мотивации работников в организации ООО «Элеком» представим на рисунке 10.

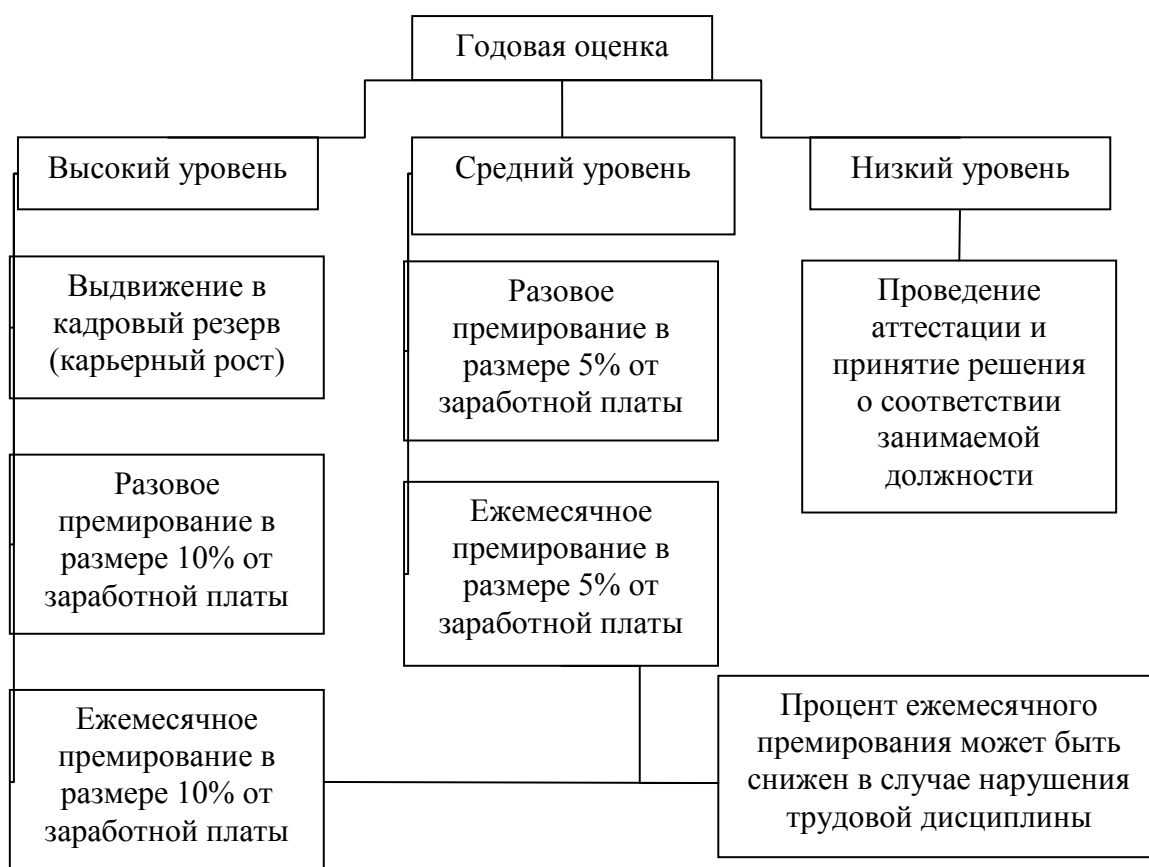


Рисунок 10 – Привязка системы оценки к мотивации персонала в организации ООО «Элеком»

Для оценки необходимо использовать следующие критерии:

- уровень профессиональной компетентности;
- уровень восприятия изменений в функционировании организации, что проявляется через способность к неординарным решениям и новым идеям;
- способность эффективно работать в коллективе, что позволяет помочь другим работникам, коллегам.

Согласно рассмотренным предложениям, с целью разработки методов нематериального стимулирования труда в ООО «Элеком» предлагаются следующие рекомендации:

- публично демонстрировать трудовые успехи работников, подтверждать их ценность для организации всевозможными доступными для организации методами;
- систематически проводить анализ производственных целей, которые

успешно достигнуты работниками организации, привлекать их как экспертов в процессе разработки организационных планов (по продажам, по повышению квалификации и т.д.);

- создать атмосферу открытого соперничества и регулярно подводить итоги соревнований;

- повышать персональную ответственности каждого из работников и предоставлять им право выбрать средства для решения поставленных задач и прочее.

Безусловно, для каждого работника целесообразно построить отдельную систему мотивации учитывая личные особенности, наличие ресурсов в организации, стиль руководства во всей организации и в отдельных отделах.

Результативность предложенных мероприятий можно будет оценить только по истечению некоторого времени. Однако, оценка использованной теоретической базы при создании мероприятий, и итоги проведенного исследования, позволяют утверждать, что предложенные мероприятия можно успешно применить для улучшения нематериальной мотивации персонала организации.

Можно предположить, что реализация предложенного мероприятия позволит повысить производительность труда персонала ООО «Элеком» на 5%.

2. Также к перечню мероприятий совершенствования нематериальной мотивации персонал ООО «Элеком» можно включить:

- введение поздравлений с днем рождения. Важно, чтоб именинника от лица коллектива поздравил один из руководителей организации;

- разработать «Витрину успехов» или «Доску почета». Значительный эффект будет, если достижения работников связаны с целями и планами организации на текущий год;

- вручать вымпелы и кубки лучшим сотрудникам, лучшему отделу организации ООО «Элеком»;

- выделять «легенды организации». Ими могут быть сотрудники,

которые давно работают в организации и которые внесли большой вклад в ее формирование и развитие, или которые выступают «лицом» организации;

- четко определить критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначать опытного работника в качестве наставника для новичка, что также может рассматриваться как карьерный рост;

- внедрение системы адаптации персонала, что даст новому работнику четкое представление о деятельности организации, позволит понять критерии успешного прохождения испытательного срока и программу его действий на этот период. Наставник будет помогать новичку осваиваться на новом рабочем месте. Все это позволит повысить чувство защищенности сотрудника и поможет сформировать лояльность работников с первых дней работы в организации;

- включать работников в процесс принятия управленческих решений. Тут можно использовать опросы, анкетирования, обсуждать с работниками стратегические планы или информировать об их сущности, рассматривать их предложения;

- использовать похвалу. В частности, предлагается устно хвалить сотрудников на общих собраниях и по праздникам, вручать грамоты, ставить в пример.

Важным методом нематериальной мотивации является создание возможностей для профессионального обучения. Кроме мотивационного эффекта он обеспечивает повышение квалификации работников, развитие их профессиональных компетенций. Прежде всего, целесообразно проводить профессиональное обучение новых сотрудников (в течение недели), которое предусматривает получение общих сведений (теоретическое обучение) и практическое обучение (на рабочем месте). Обучение осуществляют наставники. Это позволит понять работниками специфику деятельности организации и особенности выполнения должностных обязанностей в данной организации. Кроме того, следует ввести систему повышения квалификации

персонала. Повышение квалификации работников может осуществляться в профессионально-технических учебных заведениях и в форме стажировки в аналогичных организациях. Повышение квалификации руководителей, профессионалов и специалистов может осуществляться на тренингах, курсах, стажировках. Формирование программы руководителей, профессионалов и специалистов предлагается осуществлять следующим образом. На ежегодном собеседовании с высшим руководством руководители, профессионалы и специалисты определяют цели своей деятельности на следующий год. Согласно этим целям составляется индивидуальный план развития на год. После этого происходит реализация обучения: избирается форма обучения (открытый или корпоративный тренинг, курсы, стажировки и т.д.), разрабатываются календарные графики проведения обучения, осуществляется поиск и отбор учебной организации, рассчитываются расходы, составляется учебная программа, происходит непосредственное обучения. После этого сравниваются результаты работы до и после обучения, определяется эффективность и целесообразность повышения квалификации. По полученным результатам принимаются управленческие решения.

Важным методом нематериальной мотивации персонала является создание возможностей для карьерного роста. Однако служебное передвижения должно быть не случайным (когда появляется вакансия в организации), а планомерным и организованным. Для того чтобы спланировать карьерный рост работников прежде всего нужно изучить данные работников, которые дают возможность занимать высшие должности: возраст, образование, уровень квалификации, стаж работы, результаты работы. Если работники по этим критериям соответствуют установленным требованиям, то необходимо провести их социально-психологическую оценку. Путем анкетирования, психологического тестирования нужно определить желание работников занимать высокую должность и их психологические характеристики (уровень развития аналитических, логических и интеллектуальных способностей, склонность к лидерству, эмоциональная стабильность, самоконтроль,



стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские способности), которые необходимы для работы на руководящих должностях. Кроме того целесообразно изучить поведенческие характеристики работников путем опроса сотрудников.

Для работников, которые успешно прошли оценивания, необходимо составить карьерограммы. Карьерограмма охватывает перечень должностей, проранжированных в порядке возрастания, которые работники могут последовательно занимать, а также необходимые стажировки, повышение квалификации. Согласно разработанных индивидуальных планов работники должны пройти повышение квалификации, стажировки, обучение на рабочем месте. После окончания учебы нужно провести аттестацию работников в соответствии с карьерограммой. Работники, которые успешно прошли аттестацию, получают право на занятие высших должностей.

Указанные выше мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивацией, позволят руководству организации ООО «Элеком»:

- способствовать развитию персонала организации;
- регулярно совершенствовать профессиональную деятельность персонала;
- в некоторых местах мониторить внерабочую среду для того, чтоб выявить степень активности персонала в разных обстоятельствах;
- расширять социальный пакет, учитывая возможности организации и предоставлять выбор подходящих льгот для работника;
- предоставить возможность реализовать творческие начинания работников, которые направлены на повышение эффективности труда;
- проводить планирование карьерного роста персонала организации.

3. С совершенствования процесса персонала организации ООО «Элеком» предлагается и внедрение в организации программы управления компетенциями.

Отправной точкой при разработке программы по управлению компетенциями персонала ООО «Элеком» выступает определение

должностных требований всех профессий организации. Эту информацию необходимо формировать внутри организации основываясь на требованиях со стороны бизнеса. Эта задача будет возложена на отдел кадров.

Идеология программного продукта по управлению компетенциями персонала ООО «Элеком» сведена к сравнению должностных требований с имеющимися компетенциями работника, который занимает эту должность или претендует ее занять.

При помощи такого сравнения определяется соответствие (или уровень соответствия) имеющегося состояния компетентности работника квалификационным требованиям данной должности, а также производится подбор учебных модулей, которые необходимы конкретному работнику с целью достижения им соответствия заданным квалификационным требованиям.

Разрабатывать и внедрять программу по управлению компетенциями персонала организации ООО «Элеком» специалист по программному обеспечению, находящийся в составе организации.

Примерная величина затрат на разработку и внедрение программы по управлению компетенциями персонала организации ООО «Элеком» составит 151,2 тыс.руб.

### 3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Согласно проведённому исследованию были сформулированы основные направления по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «Элеком», что позволяет составить план реализации мероприятий (таблица 10).

Таблица 10 – План расходов на мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «Элеком»

Наименование мероприятия	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные расходы	
Реализация привязки системы оценки персонала к премированию	70,0
Реализация системы нематериальной мотивации персонала	40,0
Разработка и внедрение программы по управлению компетенциями персонала	151,2
Итого	261,2
2. Текущие затраты	
Реализация оценки деятельности персонала	73
Организация корпоративных мероприятий	90
Реализация привязки системы оценки персонала к премированию	150,63
Трудовая мотивация персонала	198,79
Итого:	562,42
Всего затрат:	823,62

Следовательно, для осуществления проекта по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «Элеком» затраты составят 823,62 тыс. руб. Поскольку эффективность системы управления персоналом выступает источником повышения прибыли, то ее внедрение выступает актуальным для организации на существующем этапе развития.

Можно предположить, что внедрение предложенных мероприятий повысит выручку от реализации за счет повышения заинтересованности персонала и эффективности работы ООО «Элеком», и ее размер составит:

$$V_{\text{прогн.}} = 245344 * 5\% = 257611,2 \text{ тыс. руб.}$$

Далее проведем анализ влияние предложенных мероприятий на производительность труда персонала организации ООО «Элеком» (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка производительности труда в организации ООО «Элеком» до и после внедрения предложенных мероприятий

Показатели	2017г.	Прогноз	Изменение
------------	--------	---------	-----------

			+/-	%
1.Объем реализации, тыс.руб.	245344	257611,2	12267,20	5
2.Среднее количество работников,чел.	196	196	-	-
3.Производительность труда, тыс.руб./чел.	1251,76	1314,34	62,58	5

Согласно полученных данных можно отметить повышение производительности труда работников организации ООО «Элеком» на 5% за счет внедрения предложенных мероприятий, что свидетельствует о росте эффективности системы управления персоналом в организации.

Далее рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

Эффективность предложенных мероприятий можно оценить рассчитав экономический эффект и экономическую эффективность.

Расчет экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «Элеком» представим в таблице 12.

Таблица 12 – Расчёт экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий в ООО «Элеком», тыс.руб.

Наименование показателя	До внедрения мероприятий 2017 г.	После внедрения мероприятий 2018 г.	Абсолютные отклонения
Выручка от реализации	245344	257611,2	12267,2
Расходы, всего	166205	167028,62	823,62
в т.ч. дополнительные расходы			823,62
Прибыль			общий экономический эффект = 11443,58

Определим годовую экономическую эффективность от реализации предложенных мероприятий:

$$Э_{эф.} = 12267,2/823,62 = 14,89 \text{ руб.}$$

Таким образом, согласно представленных данных видно, что

предложенные мероприятия окажут положительное влияние на результаты деятельности организации. В частности, реализация предложенных мероприятий позволит получить экономический эффект в форме прироста дополнительного размера прибыли, которые будут формировать общий экономический эффект в размере 11443,58 тыс. руб. При этом экономическая эффективность мероприятий составит 14,89 руб.

Итак, реализация предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Элеком» даст возможность существенно повысить эффективность работы всей организации.

Далее определим срок окупаемости затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Элеком»:

$$PP = 823,62 / 12267,2 = 0,07 \text{ года}$$

Как видно из проведенных расчетов, срок окупаемости затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Элеком» составляет меньше года, что указывает на целесообразность их реализации.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Элеком» являются экономически обоснованными и могут применяться руководством организации для улучшения деятельности организации в современных экономических условиях.

Выводы: разработав предложения по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «Элеком», можно сделать следующие выводы.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Элеком» было определено, что персонал организации используется неэффективно. В связи с этим с целью совершенствования системы управления персоналом в ООО «Элеком» были предложены следующие мероприятия:

- введение премий, фиксирующих индивидуальную результативность труда работников;
- совершенствование нематериальной мотивации работников

организации;

– разработка и внедрение в организации программы управления компетенциями работников.

На основании проведенного исследования реализация предложенных мероприятий позволит повысить производительности труда работников ООО «Элеком» на 5%, что указывает на повышение эффективности системы мотивации персонала.

Было определено, что применение предложенных мероприятий для ООО «Элеком» дадут возможность повысить эффективность работы всей организации. Согласно полученных данных определено, что предложенные мероприятия окажут положительное влияние на результаты деятельности организации. В частности, реализация предложенных мероприятий позволит получить экономический эффект в форме прироста дополнительного размера прибыли, который представлен общим экономическим эффектом, который составляет 11443,58 тыс. руб. При этом экономическая эффективность мероприятий составит 14,89 руб.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Элеком» являются экономически обоснованными и могут применяться руководством организации для улучшения деятельности организации в современных экономических условиях.

## Заключение

В ходе проведенного исследования были рассмотрены теоретические основы системы управления персоналом организации, проведен анализ системы управления персоналом организации ООО «Элеком» и разработаны предложения по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «Элеком», на основании чего можно сделать следующие выводы.

Обобщив опыт отечественных и зарубежных организаций можно отметить, что основная цель системы управления персоналом заключается в обеспечении организации необходимыми кадрами, организации эффективного их использования, профессионального и социального развития. Согласно указанному осуществляется формирование системы управления персоналом в организации. Базой для построения системы управления выступают принципы и методы, разработанные наукой и апробированные на практике.

В современных условиях экономического развития рациональное использование трудовых ресурсов выступает важным резервом роста эффективности производства, повышения объемов производства продукции, роста производительности труда и фондоотдачи.

В научной литературе выделяют много путей повышения эффективности системы управления персоналом организации, среди которых каждая организация самостоятельно выбирает те мероприятия, который учитывают специфику деятельности и особенности уже действующей системы управления.

Основным направлением деятельности ООО «Элеком» является реализация сварочного оборудования, комплектующих и расходных материалов. ООО «Элеком» предлагает качественное сварочное оборудование начиная от полупрофессионального доступного по цене, заканчивая мощными производственными линиями и специализированным оборудованием для разных видов сварочных работ.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Элеком» за 2015-2017 года указывает на сужение масштабов деятельности организации, что выражается уменьшением объема реализации на 99 894 тыс. руб. или 28,93% в относительном выражении.

Кадровая политика ООО «Элеком» направлена на формирование количественного и качественного состава персонала, сохранение и развитие кадрового потенциала, создание сплоченного коллектива работников, способного реализовать задачи организации.

Оценка эффективности управления персоналом ООО «Элеком» показала, что доля затрат на оплату труда в выручке от реализации увеличилась с 19,55% до 31,75%. При этом доля затрат на оплату труда в себестоимости реализации также повысилась с 29,08% до 46,86%. Рентабельность персонала ежегодно снижалась – с 276,77 тыс.руб./чел. в 2015 году до 130,95 тыс.руб./чел. в 2017 году. Это является негативной динамикой.

В ООО «Элеком» за 2015-2017 годы наблюдался рост средней заработной платы и уменьшение производительности труда, что указывает на неэффективное использование персонала организации.

С целью совершенствования системы управления персоналом в ООО «Элеком» были предложены следующие мероприятия:

- введение премий, которые фиксируют индивидуальную результативность труда работников;
- совершенствование нематериальной мотивации работников организации;
- разработка и внедрение в организации программы управления компетенциями работников.

На основании проведенного исследования реализация предложенных мероприятий позволит повысить производительности труда работников ООО «Элеком» на 5%, что указывает на повышение эффективности системы мотивации персонала.

Было определено, что применение предложенных мероприятий для ООО



«Элеком» дадут возможность повысить эффективность работы всей организации. Согласно полученных данных определено, что предложенные мероприятия окажут положительное влияние на результаты деятельности организации. В частности, реализация предложенных мероприятий позволит получить экономический эффект в форме прироста дополнительного размера прибыли, который представлен общим экономическим эффектом, который составляет 11443,58 тыс. руб. При этом экономическая эффективность мероприятий составит 14,89 руб.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Элеком» являются экономически обоснованными и могут применяться руководством организации для улучшения деятельности организации в современных экономических условиях.

## Список используемой литературы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.10.2015) // «Собрание законодательства РФ».
2. Антонов О.Б. Современная организация: персонал и технологии. – Самиздат, 2016. – 97 с.
3. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента / под ред. Афанасьева В.Я, 2015. – М.: Юрайт. – 476 с.
4. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.А. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2015. - 560 с.
5. Браницкий А.Ю. Мотивация труда как объект исследования в экономической науке / А.Ю. Браницкий - Москва, 2016. – 432 с.
6. Булганова Л.А. Теория управления: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 167 с.
7. Вавилина А.В., Кокуева А.А. Экономическое управление организацией: учебное пособие. – Саратов, 2015. – 327 с.
8. Васецкий А.А., Тарасов Н.А., Яновский В.В. Основы менеджмента: учебное пособие. – СПб.: СЗАГМ, 2017. – 269 с.
9. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник, 2-е издание. – М.: Высшая школа, 2015. – 376 с.
10. Ганэ В.А., Соловьева С.В. Управление организацией. Теоретические основы менеджмента и предпринимательства: учебно-методический комплекс. – Минск: БНТУ, 2015. – 229 с.
11. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 499 с.
12. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2016. – 864 с.
13. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. – М.: АСТ, 2014. – 288 с.
14. Елаев А.А. Основы теории управления: учебно-методическое пособие. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2014. – 270 с.

15. Ефимов В.В. Экономическое управление организацией: учебное пособие / сост. В.В. Ефимов. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 156 с.
16. Истомин П.В. Основы теории управления: учебное пособие. – Сыктывкар: СЛИ, 2014. – 380 с.
17. Замедлина Е.А. Теория управления. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 222 с.
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. 11-е издание. – М.: Новое знание, 2015. – 336 с.
19. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 236 с.
20. Кезин А.В. Менеджмент: Теории управления организациями: учеб.-методич. Пособие. – М. Гардарики, 2015. – 270 с.
21. Киржнер Л.А., Киенко Л.П. Менеджмент организации: учебное пособие. – М.: КНТ, 2015. – 688 с.
22. Коврижных И.В. Оценка эффективности системы управления / И. В. Коврижных. – Барнаул: АФ СибАГС, 2016. – 286 с.
23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2016. – 445 с.
24. Ковалев В. Успешная команда? Легко! – Х.: «Бизнес Инвестор Групп», 2015. – 72 с.
25. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 81 с.
26. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. - Н. Новгород: Издательство НИСОЦ, 2017. - 192 с.
27. Ковряков Д.В. Мотивационный менеджмент. Управление системой мотивации персонала / Д.В. Ковряков, А.Ю. Пома - Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2016. - 212 с.
28. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие. – 3-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2016. – 360 с.
29. Максвелл Д. Мотивация решает все / Д. Максвелл – Изд.: Попурри,

2016. – 160 с.

30. Миллер Дуглас. Великолепная команда. Что нужно знать, делать и говорить для создания великолепной команды. Перевод: Е.Н. Платонова. – Спб.: ИГ «Весь», 2015. – 160 с.

31. Плешин, И.Ю. Управление персоналом /И.Ю. Плешнин. - М.: Изд. Прогресс, 2017.– 485 с.

32. Померанцева Е. Модели управления персоналом. – М.: Вершина, 2017. – 256 с.

33. Сарган Г. Команда: как создать управляемый коллектив. – М.: Боргес, 2015. – 188 с.

34. Роббинз, Стивен П. Менеджмент: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – 1056 с.

35. Цветков А.Н. Менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 176 с.

36. Дитковская П.Г. Тенденции и особенности управления персоналом на зарубежных предприятиях / П.Г. Дитковская, Н.В. Яшкина // Менеджмент и кадры психология управления. – 2013. – № 4. – С. 7–19.

37. Евсеева Н.С. Актуальные проблемы управления персоналом / Н.С. Евсеева // Экономика и социум. - 2017. - № 1 (32). - С. 25-32.

38. Макс, О.Н. Разработка системы управления результативностью персонала: теоретический аспект / О.Н. Макс // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2013. - N 4. - С. 84–89.

39. Мирчев, М.К. Улучшение результативности труда менеджеров с целью повышения конкурентности организаций /М.К. Мирчев, Г.В. Шереметов //Персонал. – 2015. – № 11. – С. 69–75.

40. Симилян Н.А., Перерва О.Л. Оценка эффективности управления персоналом / Н.А. Симилян, О.Л. Перерва // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016. - № 4 (17). - С. 336-338.

41. Скачкова В.А. Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента / В.А. Скачкова // Экономика и социум. - 2016. - № 7 (26). - С.

555-557.

Приложения

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Элеком» на 31 декабря 2017 года

Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2017 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2017
Организация <u>ООО "Элеком"</u>	Дата (число, месяц, год)	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО		
Вид экономической деятельности <u>Оптовая торговля прочими машинами и оборудованием</u>		ИНН		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u> <u>Частная</u>		по ОКВЭД		
Единица измерения: <u>в тыс. рублей</u>		по ОКПФ / ОКФС		
Местонахождение (адрес) <u>446031, Самарская обл., г. Сызрань, ул. Звездная, д. 58-22</u>		по ОКЕИ		
		47	16	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕ ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	2413	2687	2881
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180	201	308	363
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	2614	2995	3244
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	68352	84530	77004

	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	24	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	2513	1305	3136
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	20000	198	18414
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	14885	28202	30580
	Прочие оборотные активы	1260	33	42	47
	в том числе:				
	Итого по разделу II	1200	105807	114277	129181
	<b>БАЛАНС</b>	1600	108421	117272	132425

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	5500	5500	5500
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360	275	275	275
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	94346	100957	107445
	Итого по разделу III	1300	100120	106732	113220
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	0	0	0
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	7294	9001	17390
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540	1007	1539	1815
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	8301	10540	19205
	<b>БАЛАНС</b>	1700	108421	117272	132425

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись)

**Миронов Николай  
Викторович**  
(расшифровка подписи)

02 марта 2018 г.

## Отчет о финансовых результатах ООО «Элеком» за 2016 год

## Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2016г.

Организация	ООО "Элеком"	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	0710002	31	12	2016
Вид экономической деятельности	Оптовая торговля прочими машинами и оборудованием	ИНН	88547634	88547634		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКВЭД	51.70	6325049352		
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКФС	47	16		
		по ОКЕИ	384			

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016г.	За Январь - Декабрь 2015г.
	Выручка	2110	294 315	345 238
6	Себестоимость продаж	2120	198 468	232 105
	Валовая прибыль (убыток)	2100	95 847	113 133
	Коммерческие расходы	2210	45 355	42 841
6	Управленческие расходы	2220		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	50 492	70 292
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	1 785	1 407
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	499	523
	Прочие расходы	2350	4 161	4 398
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	48 515	67 824
	Текущий налог на прибыль	2410	10 298	14 767
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	630	839
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	55	363
	Прочее	2460	0	4
	Чистая прибыль (убыток)	2400	38 262	53 416

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016г.	За Январь - Декабрь 2015г.
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода	2500	38 262	53 416
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель \_\_\_\_\_  
 (подпись) \_\_\_\_\_  
 Миронов Николай  
 Викторович  
 (расшифровка подписи)

15 марта 2017 г.



