

Содержание:

Введение

Как известно, что успех любой фирмы состоит в ее работниках, поскольку именно человеческий фактор зачастую является решающим в деле развития фирмы и увеличения ее доходности, и потому, к таким вопросам, как наем персонала и его дальнейшая работа необходимо относится очень серьезно. Недооценка эффективности правильной кадровой политики – это большая ошибка, поскольку только персонал фирмы сможет повысить эффективность ее деятельности вне зависимости от технической оснащенности. Иными словами, если руководитель хочет, чтоб его фирма приносила большую прибыль, то необходимо работать со специалистами, которые будут заинтересованы в развитии фирмы. Но возникает вопрос: где их найти и как выбрать именно тех, кто будет полезен для фирмы? Ответ на это имеется у всех кадровых служб, которые занимают одно из основных мест в структуре фирмы.

Для более детального рассмотрения данной темы, мной была проанализирована деятельность ООО «Гараж», обеспеченность его трудовыми ресурсами, выделены рекомендации по совершенствованию кадровой политики, и ее влияние на работу организации.

Целью курсовой работы является анализ влияния кадровой стратегии на работу организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучение понятия и сущности кадровой стратегии;
2. Анализ содержания и задачи кадровой политики;
3. Изучение механизма формирования кадровой политики организации;
4. Анализ особенностей кадровой политики ООО «Гараж»;
5. Разработка мер по совершенствованию кадровой политики, и ее влияние на работу организации.

Теоретические основы кадровой стратегии организации

1.1 Сущность кадровой стратегии

Одной из ключевых задач, которая стоит перед Директором по персоналу, или тем лицом в компании, которое отвечает за кадровую функцию – это выработка стратегии развития человеческих ресурсов.

Прежде всего, необходимо отметить тот факт, что персонал или человеческие ресурсы являются одним из ключевых ресурсов компании. Причем глобальные тенденции, фиксирующиеся в мировой бизнес – среде, делают акцент даже не на человеческих ресурсах, а на человеческом капитале. В том случае, если мы рассматриваем персонал как человеческий капитал, то не просто переводим расходы на персонал с уровня затрат, на уровень инвестиций, а рассматриваем комплексную систему, в которой присутствует маркетинговый подход к персоналу как ресурсу, и действуют общие законы управления капиталом.[\[1\]](#)

Подходы к рассмотрению сотрудников компании в качестве человеческого ресурса или человеческого капитала зависят от ряда факторов, среди которых:

1. Стадия развития бизнеса компании или стадия развития организации.
2. Стратегия развития компании в целом.
3. Позиция менеджера по персоналу в компании.
4. Уровень управления или уровень менеджмента в компании.
5. Технология работы компании, включая систему взаимодействия с клиентами.

[\[2\]](#)

Еще один фактор, от которого зависит рассмотрение кадровых политик или кадровых стратегий – это система взаимодействия с клиентами компании или система CRM.

Цели кадровой стратегии:

1. создание и укрепление кадрового потенциала организации на долгосрочную перспективу;
2. предъявление требований к профессионализму основного состава работников, согласование системы обучения и повышения их квалификации с научно-технической политикой организации;
3. обоснование рациональной системы оплаты труда, стимулирования производительности основных категорий работников и обеспечения

- социальных гарантий в соответствии со стратегией развития организации;
4. принципиальное разграничение полномочий по комплектованию кадровыми ресурсами между уровнями управления в целях повышения автономности деятельности филиалов, дочерних компаний и отдельных подразделений, сокращении риска от некомпетентных кадровых решений;
 5. выработка взглядов на обновление специалистов, создание и использование кадрового резерва, формирование корпоративной организационной культуры.

[\[3\]](#)

Кадровая стратегия должна отвечать ряду специфических требований, определяемых целями организации на рынке и состоянием кадровых ресурсов, органически сочетать тенденции развития рынка и долгосрочную перспективу деятельности в условиях конкурентной среды, должна быть реальной и в меру рискованной.

Основные требования к кадровой стратегии организации:

1. соответствие кадровых ресурсов долгосрочной стратегии развития организации;
2. приоритетное внимание кадровым ресурсам ведущих подразделений организации и основным видам деятельности;
3. творческое применение современных кадровых технологий комплектования и развития человеческих ресурсов с учетом особенностей структуры и традиций организации;
4. определение приоритетных источников комплектования организации квалифицированными работниками и создание условий для их воспроизводства в подразделениях;
5. долгосрочная ориентация на создание и поддержание потенциала человеческих ресурсов, эффективную его реализацию путем согласования индивидуальных и коллективных интересов.

Соответствие кадровой стратегии предъявляемым требованиям достигается:

1. направленностью преимущественно на внешнюю рыночную среду с учетом тенденций ее изменений и характера прогнозируемого спроса на продукцию, работы и услуги организации;
2. предвидением перспектив поведения организации на рынке и трансформации взглядов на квалификацию специалистов для завоевания и удержания конкурентного преимущества на рынке;

3. содержанием достаточного кадрового резерва для компенсации возможных изменений рыночной ситуации и непредвиденного движения кадровых ресурсов внутри организации;
4. упреждением резких колебаний рыночной конъюнктуры за счет разработки основной или генеральной кадровой стратегии и специальных стратегий на случай экстренных ситуаций;
5. формированием основного состава персонала (ядра) на условиях долгосрочного найма, создающего дополнительные гарантии устойчивой деятельности организации.[\[4\]](#)

Таким образом, кадровая стратегия организации предполагает поиск рационального сочетания двух основных факторов - создания и наращивания кадрового потенциала:

1. привлечение руководителей и квалифицированных специалистов из внешнего рынка труда путем научно обоснованного отбора самых лучших кандидатов;
2. выращивание человеческих ресурсов внутри организации путем всестороннего развития, планирования и реализации деловой карьеры самых перспективных сотрудников.

Создание и укрепление кадрового потенциала организации как главная цель кадровой стратегии может достигаться двумя основными способами, которые успешно применяют ведущие западные компании в течение нескольких последних десятилетий и основаны на различных кадровых приоритетах.

Сам опыт построения и взаимодействия этой системы строится именно на ключевых компетенциях персонала. Обращаясь к опыту западных компаний, а также крупнейших российских компаний необходимо отметить, что они рассматривают персонал именно в качестве человеческого капитала, и соответственно расходы на персонал рассматриваются в качестве инвестиций, а не затрат.

При анализе кадровых стратегий предприятий становится очевидным, что они являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев, при этом на качество кадровой стратегии влияет «качество» собственников и менеджмента (что в российских условиях нередко совпадает).

По результатам экономических исследований Александры Московской можно выделить три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии.

Стратегия, направленная на стабильное фиксирование бизнес – ситуации, удержание рынков или их ключевых сегментов.

Как правило, на подобную кадровую стратегию ориентированы организации, существовавшие еще в советское время, приватизированные таким образом, что основной пакет акций сконцентрирован у администрации и аффилированных с ней сторонних инвесторов. Также на подобную стратегию ориентируются те организации, которые уже завоевали достаточно большую часть рынка, для успешного развития необходим определенный период накопления капитала для следующего рывка, и основная задача при этом ставиться не агрессивное развитие, а удержание позиций.

Стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»). Кадровая стратегия при этом не носит целостного характера. Можно говорить о ситуативном реагировании на создавшуюся ситуацию, при подобной общей стратегии развития основная цель компании – быстрый и агрессивный рывок вперед, максимизация прибыли, высокомаржинальные продажи / производство.

Стратегия, направленная на развитие производства, – внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стаера»).

Кадровая составляющая такой стратегии носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала организации, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы, и обеспечение условий для ее наиболее полного использования. Кадровая политика при такой стратегии носит продуманный характер, находится в полной взаимосвязи с общей стратегии развития. Персонал рассматривается как ключевой ресурс, от которого в целом зависит развитие организации.[\[5\]](#)

Это те подходы, которые регламентируют отношение к персоналу организации с точки зрения современных российских исследователей.

1.2 Содержание и задачи кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов организации и его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- 1) увольнять работников или сохранять;
- 2) подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- 3) набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с организации;
- 4) набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального её использования;
- 5) вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но манёвренных и т.п.[\[6\]](#)

Поскольку формирование кадров организации связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей, с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учётом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде организации, такие как:

- 1) требования производства, стратегия развития организации;
- 2) финансовые возможности организации, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- 3) количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

- 4) ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям организации, условия предложения);
- 5) спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- 6) влияние профсоюзов, жёсткость в отстаивании интересов работников;
- 7) требования трудового законодательства, принятая культура работы с наёмным персоналом и др. [7]

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определённые ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те её стороны, которые ориентированы на учёт интересов персонала и имеют отношения к организационной культуре организации (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности организации.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определёнными издержками для организации, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

1.3 Механизм формирования кадровой политики организации

Так как ниже нами будет рассмотрена кадровая политика ночного клуба, рассмотрим основные этапы формирования кадровой политики в организации сферы услуг.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Как известно, основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому сотруднику работы согласно его способностям и квалификации.

Второй этап формирования кадровой политики в организации состоит из трех блоков:

- 1) формируются качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места сотрудника и требований к претенденту на должность;
- 2) определяются количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале организации работников по должностям, квалификационным характеристикам;
- 3) формулируются основные принципы кадровой политики по основным направлениям: подбору и расстановке кадров, формированию и подготовке резерва на административные должности, оценке степени их квалификации, оплаты труда, использованию кадрового потенциала.

На третьем этапе происходит выбор основных форм и методов управления персоналом, создается научно-методический инструментарий кадровых мероприятий.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие

кадрового потенциала. Для создания квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка, с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом. Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.[\[8\]](#)

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство компании не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации отрицательных последствий. Реактивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство компании контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, причины конфликтные ситуации, отсутствие мотивации. Превентивная кадровая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Активная кадровая политика осуществляется в случае, когда руководитель компании имеет не только прогноз, но и средства воздействия на данную ситуацию.

Целью кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Формирование кадровой политики организации сферы услуг должно происходить в следующей последовательности:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- планирование потребностей в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров в организации;
- создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;

- формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация работников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.[\[9\]](#)

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления компанией, управления экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом компании в сфере услуг. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку задачей кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми сотрудниками. Очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья работников, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в областях научно-технической, производственной, экономической деятельности.

2. Влияние кадровой стратегии на работу организации на рынке труда (на примере ООО «Гараж»)

2.1 Краткая характеристика компании, и общий анализ численности, состава и движения персонала

Для подробного изучения темы моего курсового проекта, мной было анализирована деятельность, и состав персонала ночного клуба ООО «Гараж».

Клубу ООО «Гараж» 14 лет. За всё время работы в Клубе побывало более 150 музыкантов, продюсеров, групп и диджеев со всего света. Миссией ООО «Гараж» является развитие музыкальной и клубной культуры жителей города и области. Клуб «Гараж» предоставляет на различные социально-полезные мероприятия и проекты свои помещения бесплатно.

На базе Клуба «Гараж» работают 3 школы современных танцев, школа огненных искусств, площадка для соревнований по видео играм, школа dj, звукозаписывающая студия.

«Гараж» устраивает, мастер классы, семинары, презентации и другие коллективные мероприятия для объединения молодежи и направления их энергии и времени в правильное русло! Кстати, стоит отметить, что Гараж единственное место в области, которое держит и поднимает планку, музыкальной и клубной культуры. Для этого работает букинг с многолетним опытом, послужной список которого постоянно пополняется. Если бы не Клуб Гараж, то многим ценителям качественной музыки возможно так и не удалось бы вживую увидеть и услышать своих любимых продюсеров и dj со всего мира.

«Гараж» интересно постоянно развиваться и развивать гостей и сотрудников. За 14 лет Клуб не остановился на каком-то достигнутом результате, не закрылся как многие другие клубы однолетки и трехлетки. Разрабатываются новые концепции, новые идеи – «Гараж» шагает в ногу со временем, а что касается города, то наверняка «Гараж» идет на несколько шагов вперед. Потому что в отличие от всех баров, кабаков и дискотек ООО «Гараж» единственные, кто в первую очередь ставит перед собой вопрос качества досуга, интереса публики к адекватной современной музыке. Поэтому ООО «Гараж» не нужен стриптиз, дешевые шоу, псевдо гламур и прочее, что можно увидеть практически во всех ночных заведениях. В этом между прочим большое значение имеют менеджеры, так как поиск соответствующего персонала – большая работа. Кроме того, «Гараж» не упирается в один формат. Клуб работает 5 раз в неделю. В течение этих 5 дней,

проходят мероприятия, отличающиеся по формату, музыкальному вкусу – соответственно, каждый сможет найти для себя вечеринку по душе.

Краткая характеристика:

1. Число танцполов - 3
2. Число этажей - 2
3. Число залов - 4
4. Максимальная вместимость залов - 1500 человек
5. Всеобщая площадь залов - 900 кв.м.
6. Основная публика - Студенческая молодежь.

Предприятие находится в выгодном и легкодоступном месте. В самом клубе имеется 3 танцпола оснащенных современным оборудованием, кофейня, «кабаре» зал, 7 барных стояк, 120 сидячих мест, расположенных по всему клубу и 7 «vip-зон» для высокопоставленных персон. Для «Деловых» заказчиков, которые располагаются в «vip-зонах» есть дополнительное обслуживание и услуги, такие как мини бар, караоке, особое меню от 5 персон и другие.

В клубе «Гараж» работает только лучший персонал по настоящему любящий и знающий свое дело. Клуб «Гараж» непрерывно развивается. Весь персонал проходит непрерывное обучение, повышение квалификации, начиная от управляющего состава и заканчивая барменов, и официантов.

Всеобщее число работников клуба «Гараж» - 102 (включая управляющий состав). Для того чтобы определить обеспеченность трудовыми ресурсами клуба «Гараж», нужно вычислить среднюю обеспеченность организации трудовыми ресурсами на основе показателе последних 2 лет.

Персонал	2015	2016
Руководители	6	7
Специалисты (юрист, бухгалтер)	6	6
Бармены. Официанты.	36	39

Персонал по уборке	12	18
Аниматоры	8	9
Электрик. Осветитель	2	2
Ди-джей	4	5
Отдел охраны	16	16
Итого	90	102

Как видно из данной таблицы, примерно во всех областях персонал увеличился, так, увеличение числа барменов, связано с открытием нового зала, с барной стойкой, это говорит о том, что в организации проводилась политика, по обеспечению трудовыми ресурсами организации, именно тех видов деятельности, которые в тот момент исключительно верно отвечали потребностям организации.

Для более точного анализа необходимо рассмотреть качественный состав трудовых ресурсов по образованию, возрасту и полу.

Качественный состав трудовых ресурсов по образованию

Уровень образования	2015	2016
	Число работников	Число работников
Высшее	23	29
Специальное	67	73

Среднее	0	0
Начальное	0	0

Представим данные графически (удельный вес сотрудников) – график 1.

Данная таблица и диаграмма 1 показывает, что данная сфера больше подходит для людей, получивших специальное образование, это обусловлено тем что, множество работников клуба являются студентами учебных заведений. Наличие опыта и необходимых знаний являются залогом эффективной деятельности фирмы.

Качественный состав трудовых ресурсов по полу

	2015		2016	
	Количество	Удельный вес %	Количество	Удельный вес %
Женщины	39	43,3	46	45
Мужчины	51	56,7	56	55

Наибольший удельный вес в структуре работников занимают мужчины, что обусловлено тем что, такие профессии как бармен, охрана, и так далее является предпочтительно мужскими профессиями.

Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту

Возраст	2014	2015
---------	------	------

Количество		Удельный количество %		Удельный вес %
18-24	49	54,4	56	54,9
25-29	32	35,5	37	36,2
30-39	4	4,4	4	3,9
40-49	5	5,5	4	3,9
50-54	0	0	1	1
55 и старше	0	0	0	0

Как показывает возрастная структура - большой удельный вес составляют работники от 18-24, что говорит о том, что в клубе преимущественное положение занимает молодежь, что так же показывает трудобеспеченность учеников учебных заведений.

Таким образом, представленные показатели отражают общеотраслевую тенденцию в обеспечении производства кадрами, а также, привлекательностью сферы деятельности для молодых экспертов из-за высокого уровня оплаты труда. Обеспеченность организации трудовыми ресурсами имеет огромное значение для продуктивности производственного процесса. Однако плановый документ на будущий период никто не составляет, поэтому анализ проводится путем сравнения предыдущих данных и фактических. Особенное значение имеет отслеживание движения кадров в организации. Считается, что большая текучка рабочей силы снижает показатели производительности труда. Ведь сплоченный коллектив работает как единая команда. Кроме того, люди больше заинтересованы в финансовом благополучии фирмы, так как это напрямую влияет на уровень оплаты труда и возможность премиального вознаграждения. Для анализа текучести кадров следует разобраться в причинах увольнений, например, по инициативе

руководства за продолжительные прогулы, пьянство или злоупотребление полученными полномочиями или по собственному желанию в связи с низкой зарплатой.

2.2 Особенности кадровой политики ООО «Гараж»

В условиях конкуренции маркетологам развлекательных компаний приходится прибегать к совершенно новым методам привлечения целевой аудитории. Во-первых, каждый клуб имеет четкую тематическую направленность, основную идею, которой подчинена вся корпоративная философия, внутреннее оформление помещения, фирменный стиль, кадровая политика компании. В отчетном 2016 году кадровая политика и мероприятия по ее осуществлению строились в соответствии с концепцией развития организации до 2016 года и были направлены на улучшение качества формирования кадрового потенциала. Большинство кадровых вопросов связанных с деятельностью ООО «Гараж» по направлению работы с персоналом, рассматривались на общих собраниях, в которых участвуют учредители и управленческий персонал. В числе задач поставленных, перед генеральным директором, было обеспечение необходимыми кадрами, в связи с планируемым ростом в 2016 году клиентской базы и загрузкой производственных мощностей.

В 2016 году в целях оценки профессиональных знаний и умений персонала выявления наиболее перспективных работников для определения их дальнейшего служебного роста в ООО «Гараж» была впервые организована и проведена работа по аттестации специалистов. Был издан приказ «Об аттестации специалистов ООО «Гараж», составлен список аттестуемых сотрудников и создана комиссия. В которую вошли: Генеральный директор, начальник отдела продаж и приглашен независимый эксперт. Были разработаны аттестационные и оценочные листы на аттестуемых. За две недели до проведения аттестации, руководитель отдела продаж предупредила аттестуемых о предстоящей аттестации. Всего планировалось аттестовать 10 человек, фактически было аттестовано 7 человек. По результатам проведенной работы аттестационной комиссией определено:

- соответствуют занимаемой должности 5 человека;
- соответствуют занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций комиссии 2 человека, данные сотрудники относятся к отделу продаж;

По итогам было принято следующее:

1. зачислить в резерв на руководящие должности 3 сотрудников. В положении о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности оговорен возрастной ценз резервистов: на должности высшего уровня управления – до 40 лет, на должности среднего уровня управления, куда входят должности структурных подразделений организации – 25-35 лет.
2. двум сотрудникам выплатить премию в размере двух тысяч рублей.

До 2016 года аттестации специалистов не уделяли должного внимания; проводимая впервые аттестация показала высокие результаты, несмотря на то, что аттестация проходила без уточнения целей, особенностей. В целях обеспечения постоянного соответствия квалификации, повышения профессиональных навыков сотрудников в отчетном году проведена целенаправленная работа по обучению персонала.

В рамках ООО «Гараж» можно рекомендовать следующие виды обучения:

1. Обучение при поступлении на работу или вступлении в новую должность. В этом случае обучение рассматривается как составная часть адаптации работника на рабочем месте.
2. Обучение с целью изменения статуса работника в организации. Обучение проводится в рамках планирования профессиональной карьеры работника и является составной частью программ обучения и повышения квалификации кадрового резерва.
3. Повышение квалификации персонала в рамках своей должности как элемент профессионального развития. Оно предусматривает дискретное или постоянное обучение с целью углубления знания и умения по тем или иным вопросам освоения новых форм профессиональной деятельности.
4. Переподготовка работника. Проводится с целью сохранения занятости персонала в рамках данной организации: при изменении стратегии развития организации, сопровождающейся реструктуризацией его деятельности; в связи с изменением возможностей работника.

Способами обучения и повышения квалификации на рабочем месте могут являться:

1. Стажировка. Стажировка заключается в изучении работником особенностей труда на определенном рабочем месте, входящем в состав организационной

структуры самой организации или других отечественных и зарубежных компаний. Знакомясь со спецификой труда, работник получает возможность использовать накопленные знания в практике своей работы.

Одной из форм стажировки является ротация — перевод работника в другие подразделения и на другие должности. Освоение специфики профессиональной деятельности осуществляется в процессе работы. Такую форму целесообразно использовать перед назначением на руководящую должность, для получения наиболее полного представления о характере труда подчиненных. В случае прохождения стажировки за пределами организации ее руководство заключает соответствующий договор (на той или иной основе) с предприятием, на базе которого будет проходить стажировка. Стажировка проходит по специально разработанной программе.

2. Учебные курсы и сборы. Занятия проводятся непосредственно на рабочем месте, в помещениях, приспособленных для обучения, или в учебных центрах организации. Они обычно организуются на крупных организациях. Обучение ведет либо непосредственный руководитель, либо другие руководители и специалисты организации, либо приглашенные специалисты других предприятий, учебных центров и заведений. Это одна из форм обучения, встроенная в систему целей организации. Приобретаемая персоналом квалификация отвечает конкретным требованиям рабочих мест, вытекающих из целей и задач подразделений. Занятия могут проводиться с целью информирования работников о наиболее актуальных проблемах функционирования организации, приобретения навыков выполнения конкретных обязанностей, приемов работы, выработки навыков группового взаимодействия, поиска путей решения возникших проблем и их оптимизации. Занятия проводятся как в рабочее, так и в нерабочее время. Целевой характер обучения обуславливает его длительность. Продолжительность обучения не превышает, как правило, 3-5 дней. Исследования показывают, что в среднем данная форма обучения при грамотной ее организации способствует росту объема продаж на 10-30%.

3. Собеседование с непосредственным руководителем. Данный способ обучения наиболее эффективен с точки зрения приобретаемой работником квалификации. Однако он требует от руководителя достаточно больших затрат времени. Использование этой формы особенно эффективно совместно с делегированием полномочий.

4. Наставничество. Является одним из самых распространенных методов повышения квалификации. Функции наставника могут быть различными и определяются системой управления персоналом, действующей на данном предприятии. В качестве наставника может выступать не только непосредственный руководитель, но и любой квалифицированный работник организации, способный эффективно курировать деятельность обучаемого работника.

Учебные занятия должны проводиться непосредственно в организации по всем формам профессионального обучения - подготовка, переподготовка, повышение квалификации; а также по различным видам занятий - групповые, индивидуальные, консультации.

Как уже было сказано, управленческие расходы на обучение персонала достаточно велики, но необходимо выделить что удельный вес менеджеров среднего и высшего звена прошедших обучение очень мал и необходимо уделять внимание этой категории работников.

Для расчета процента эффективности инвестиций в обучение персонала формулы:

$$ЭФ = 0,21 \times A + 0,26 \times B + 0,28 \times C + 0,25 \times D \quad (2.1)$$

где А - процентная ставка эффективных инвестиций в обучение персонала; В - процентная ставка эффективных инвестиций в обучение персонала; С - процентная ставка эффективных инвестиций в обучение персонала; D - процентная ставка эффективных инвестиций в обучение персонала.

Анализ процента эффективности инвестиций в обучение персонала с точки зрения цели и средств в обучении персонала производится следующим образом:

1. если $ЭФ < 50\%$ - деньги не являются инвестиционными;
2. если $50\% < ЭФ < 80\%$ - расходы являются инвестиционными, следовательно, формулы эффективности и эффективности обучения персонала;
3. если $80\% < ЭФ < 100\%$ - персонал является инвестиционным и инвестиционным в обучении.

Оценка эффективности инвестиций в обучение персонала производится следующим образом:

Для определения эффективности обучения персонала формулы:

$$ЭФ = A \times (P - 50\%) - Z \quad (2.2)$$

где $A_{\text{Д}}$ - прирост прибыли в отчетном периоде относительно периода, руб.

$$A_{\text{Д}} = (P_{\text{о}} - P_{\text{п}}) \quad (2.3)$$

где $P_{\text{о}}$ - прибыль от отчетного периода;

$P_{\text{п}}$ - прибыль прошлого периода;

R - показатель результативности;

50% - минимальное значение показателя результативности за отчетный период на обучающем ресурсе мжно опровергнуть;

$Z_{\text{о}}$ - затраты на обучение.

определяем результативность по анкете и по статистическим данным.

A - показатель эффективности шкалы реакция - 71 %

B - показатель эффективности шкалы усвоение - 59%

C - показатель эффективности шкалы производительности

D - показатель эффективности шкалы результат - 90%.

Результативность будет равна:

$$R = 0,21 \times 71\% + 0,26 \times 59\% + 0,28 \times 69\% + 0,25 \times 90\% = 72,1\%$$

$50\% < 72,1\% < 80\%$ - расхождение мжно опровергнуть, следовательно проведено оптимизации и ведение учебного процесса.

определяем экonomicичеcкую эффективность:

$P_{\text{о}}$ - прибыль от отчетного периода - 1771 млн. руб;

$P_{\text{п}}$ - прибыль прошлого периода - 1917 млн. руб;

R - показатель результативности - 72,1 %

$Z_{\text{о}}$ - затраты на обучение - 150 тыс. руб;

Экономический эффект составляет:

$$\text{Э} = (1771 \text{ млн. руб.} - 1917 \text{ млн. руб.}) \times (72,1 \% - 50\%) - 150 \text{ тыс. руб.} = 172$$

Стоит отметить, что обучение сотрудников на рабочем месте имеет и негативные стороны, помимо экономии денежных средств, а именно процесс обучения прерывается в связи с производственной необходимостью. Обучение проводится на имеющемся у организации оборудовании, и при расширении производства, когда приобретается новое оборудование, нет обученных людей, которые способны сразу же начать работу, следовательно, оборудование простаивает и тем самым предприятие несет убытки.

Проведенный анализ показал, что в организации:

1. Разработана специальная программа обучения рабочих, позволяющая адаптироваться и приобрести необходимые знания в более короткие сроки;
2. Проводятся тренинги и семинары;
3. Отсутствуют планы обучения, льготы в виде оплаты вузовских программ обучения, а также необходимо разработать положение о подготовке кадрового резерва организации.

Система мотивации персонала в ООО «Гараж» основывается на «Положении о формировании фонда заработной платы» и мотивации персонала подразделений. Формы и системы, а также другие виды доходов персонала устанавливаются самостоятельно в пределах имеющихся средств на основе единых тарифных ставок, окладов, премии и фонда заработной платы, созданного из норматива к конечной продукции. Также ООО «Гараж» в пределах нормативного фонда заработной платы имеет право устанавливать различные доплаты и надбавки (за совмещение профессий, за расширение зоны обслуживания). Произведенный анализ показал, что для данной организации необходимо разработать и внедрить методы морального стимулирования сотрудников. Для того чтобы процесс адаптации, а иными словами процесс приспособления молодых работников к предприятию, был как можно более коротким и безболезненным. В организации во всех функциональных подразделениях были отобраны наставники, которые имеют необходимое образование и большой опыт работы в данной компании. Данный метод может быть использован для обучения производственного персонала и будет наиболее эффективен. В обучении же специалистов и служащих он имеет несколько недостатков, а именно не каждый сотрудник фирмы хороший педагог, что может привести к увеличению периода адаптации. В процессе обучения для

опытного сотрудника может возникнуть опасность, что ученик превзойдет своего учителя и займет его место.

2.3 Разработка мер по совершенствованию кадровой политики, и ее влияние на работу организации

Анализ хозяйственной деятельности в ООО «Гараж» показал необходимость изменения процесса подбора и обучения в компании. Очевидно, что стратегия руководства в области персонала должна способствовать усилению возможностей фирмы противостоять конкурентам, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей ООО «Гараж», так и личных целей работников.

Фирме предлагается создать и поддерживать свой собственный сайт. На нем можно разместить страничку, где будут публиковаться все имеющиеся вакансии (с возможностью постоянного их обновления) и форма резюме, заполнив которую, соискатель направляет информацию о себе непосредственно на фирму. Также можно использовать сайт как вспомогательное средство для предоставления информации об имеющихся вакансиях и поиска кандидатов. Существует множество сайтов как городского, так и государственного масштаба, на которых размещается информация о людях, ищущих работу. Находя их, фирма получает еще одну возможность привлечения специалистов. Возможен также вариант информации об имеющейся вакансии, чтобы заглянувший на сайт потенциальный кандидат смог о нем узнать и потом позвонить в фирму, либо выслать резюме.

Реклама в Интернете сегодня практически бесплатная, платить нужно только за время работы в нем. В отличие от газетной полосы рекламодатель (работодатель) не ограничен размером рекламного модуля.

С другой стороны, Интернет-компании должны следить, чтобы на сайтах не появлялось «сомнительного соседства» и рекламодатель был уверен в том, что его сообщение прочитает целевая аудитория. Есть еще одно преимущество Интернет-

рекламы по сравнению с газетой. Информация в сети может распространяться по подписке, поэтому человек один раз может зайти на сайт, зарегистрироваться и получать сообщения об интересующих его вакансиях, самого сайта больше не посещая. Как правило, настоящие профессионалы редко сами ищут себе работу и нечасто заглядывают на job – страницы в газетах. Но если они однажды выложили свое резюме на сайте и подписались на рассылку, то они получают информацию о вакансии в агентстве в свой почтовый ящик. Таким образом, несмотря на то, что посещаемость сайта может быть ниже, чем тираж газеты, рекламная информация может быть донесена до целевой аудитории более эффективно. В России этот метод уже начинает входить в оборот. Можно рекомендовать компании “Орион” использовать в работе Интернет, но так, чтобы он составлял 20% от тех классических вариантов рекрутмента, который она использует на сегодняшний день. Это связано с тем, что информационные возможности по предоставлению вакансий пока ограничены ввиду недостаточной распространенности Интернета в России. В таблице ниже представлены затраты на использование Интернета.

Расчет затрат на разработку и поддержание сайта компании.

Статьи расходов	Единовременные расходы, руб.	Ежемесячные расходы, руб.	Итого расходы за год, руб.
Приобретение компьютера	30000	0	30000
Разработка сайта	15000	0	15000
Подключение	6000	0	6000
Абонентская плата	0	1000	12000
Итого	51000		63000

Используя собственный сайт как внешний источник поиска кандидатов, компания снизит издержки на поиск и подбор сотрудников (время на поиск и проведение интервью, выплаты рекрутинговому агентству и т.п.), которые в совокупности

могут составлять до 38% годового оклада уходящего сотрудника[10].

Для совершенствования применения трудовых источников необходимо пересмотреть их структуру и разработать мероприятия по совершенствованию использования имеющихся трудовых источников.

Так, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию применения рабочего времени. Особое внимание необходимо уделить:

1. Упорядочению практики предоставления кратковременных административных отпусков без сохранения содержания, так как эти отпуска нередко даются без серьезных намерений.
2. Изучению каждого случая нарушений трудовой дисциплины с целью ее укрепления, применяя для этого не только административные меры, но и формы как морального, так и материального воздействия на ее нарушителей.
3. Тщательному изучению (по листкам нетрудоспособности) нрава заболеваемости у отдельных групп работающих и разработке на этой основе профилактических мероприятий (скажем, по улучшению охраны труда и технике безопасности, организации диетического питания и др.), обеспечивающих снижение заболеваемости.

Направления улучшения управления мотивацией персонала:

В последнее время на организациях больше внимания стало уделяться организации системы и процесса управления, мотивации персонала. В результате этого многие организации начинают перестраивать существующие системы работы с кадрами.

Но далеко не всюду эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным надобностям организации. Это происходит в силу того, что система мотивации кадров организации зачастую носит формальный нрав, изменяется без заблаговременного анализа потребностей работников, без контроля их желаний и требований.

Как показало проведенное исследование, лишь маленькая часть выбывших работников объединяет свое увольнение с объективными причинами: уходом по беременности, призывом на военную службу. Уйма работников увольняются по собственному желанию, по различным причинам.

Помимо того, анализ мотивационной политики в «Гараж» выявил следующие моменты:

1. Оплата труда работников организации не зависит от производительности и индивидуального вклада каждого работника. За исключением чаевых официантов, и барменов.
2. Мотивация нематериальными стимулами [\[11\]](#) на организации развита неудовлетворительно.
3. Престиж работы в организации невысок, отсутствует сильная организационная культура.
4. Для работников не ведется планирование карьеры.
5. Правда, имеются возможности повышения квалификации, однако, пользуются этим немногие.

Улучшить атмосферу с текучестью кадров на «Гараж» поможет результативная система подбора и мотивации кадров. Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты труда и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи. Для снижения текучести кадров в «Гараж» могут быть рассмотрены соответствующие предложения, скажем:

1. совершенствовать условия оплаты труда.
2. улучшать социальную сферу (предоставлять жилье, устраивать места для отдыха, организация питания на рабочих местах).
3. увольнять всех уходящих по собственному желанию только после рассмотрения возможных компромиссов.
4. проводить воспитательные часы, курсы повышения квалификации, результативности продаж.

Вместе с тем, руководитель компании должен продумать ряд дополнительных мер по стимулированию труда работников. Так, к примеру, руководством может быть предусмотрена плата за проезд работника до места работы, либо организация питания прямо на рабочем месте, за счет компании, предоставление путевок для восстановления здоровья работников в санаториях и профилакториях, выдача беспроцентных ссуд на получение жилья либо бытовой техники и мебели, и так

далее.

Система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система долгосрочного инвестирования в качество рабочей силы. Прежняя «уровнировка» в оплате труда работника в организации должна уступить место дифференцированной системе материального стимулирования. Дифференциация заработной платы и дополнительных материальных выплат может быть осуществлена в зависимости от:

- профессионального статуса
- уровня образования
- квалификации и стажа работы в организации
- важности занимаемой должности.

Так, система материального стимулирования на «Гараж» может быть усовершенствована за счет вступления дифференцированной сетки для начисления заработной платы в зависимости от стажа работы работника в организации, что в свою очередь поможет закрепить кадры на фирме.

В Таблице ниже представим предполагаемые затраты на совершенствование системы мотивации в ООО «Гараж».

Мероприятия	Единовременная сумма затрат на одного человека, тыс. руб.	Сумма затрат за год, тыс. руб.
Премирование работников	10	30
Награждение ценным подарком	10	60
Доплаты и компенсации	12	100
Итого	32	180

Таким образом, бюджет на предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации сотрудников составляет 180 тыс. руб. Предложенные мероприятия также повлияют на коэффициент удовлетворенности работой. Предлагаемые мероприятия также позволят снизить коэффициент текучести кадров.

Нематериальное стимулирование в «Гараж» должно задействовать следующие психологические, социальные аспекты трудовых отношений:

1. формирование условий для межличностных контактов в процессе труда.
2. периодические совещания с участием работников.
3. высокая оценка и поощрение достигнутых результатов.
4. открытые и доверительные отношения руководителя и работников.
5. систематическое информирование коллектива о производственно-экономической атмосфере организации, его перспективах, планах.

Делегирование прав и полномочий, стимулирование карьерного роста подчиненных, плановое обучение и переподготовка, так же повышают статус работника, как в его собственных глазах, так и в коллективе.

В плане морального стимулирования работников позволено также порекомендовать руководителям «Гараж» чаще выражать своим работникам положительную оценку их работы.

В организации необходимо проводить и мероприятия по повышению производственной культуры. Эти мероприятия не только облегчают труд человека, но и значительно влияют на экономические показатели.

Для снижения текучести кадров обязаны быть рассмотрены следующие направления, к примеру:

1. совершенствование условий оплаты труда
2. улучшение социальной сферы.
3. увольнение работников проходить, только после поиска всех возможных компромиссов.
4. внедрение системы стабилизации кадров
5. проведение на рабочих местах еженедельно кадровый день, воспитательные часы, тренинги результативности работы, мероприятия по повышению заинтересованности работников в результатах их труда.

Предприятие «Гараж» ценит своих работников, и старается найти все способы для улучшения условий труда, и поддержания хорошей атмосферы в коллективе. В ходе проведенной работы удалось выработать перечень мероприятий. В целях совершенствования системы подбора и обучения персонала в ООО «Гараж» предлагается разработать следующие регламентирующие документы: Положение о наставничестве; Положение об обучении и развитии персонала. Также предлагается разработать модели компетенции для различных должностей и применять дополнительные виды анкет и интервью.

Заключение

Итак, целенаправленное формирование кадровой политики - основная задача отдела персонала. Как часть этой задачи преобразование и развитие человеческого капитала компании становятся возможным благодаря активному выполнению стратегических целей HR. Мы выяснили, что стратегический компонент этой деятельности тесно связан с общей стратегией развития бизнеса и не может рассматриваться изолированно от экологии/положения вещей в организации. Помимо этого, сегодня эффективное воплощение кадровой стратегии в жизнь может потребовать некоторых изменений в менеджерском подходе и расширения профессионального кругозора ключевых лиц с учетом новых требований и возможностей, которые предлагаются на рынке. В целом, кадровая политика должна способствовать увеличению возможностей организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. Необходимо помнить, что «Кадры решают все». Таким образом, кадровый состав организации может стать как основным фактором успеха, так и главной причиной неудач. А это будет напрямую зависеть от того, насколько эффективно сформирована и реализуется кадровая политика компании.

В процессе исследования, был проведен анализ ночного клуба ООО «Гараж», по результатам которого сделаем следующие выводы:

Проведенный анализ показал, что в организации:

1. Разработана специальная программа обучения рабочих, позволяющая адаптироваться и приобрести необходимые знания в более короткие сроки;
2. Проводятся тренинги и семинары;

3. Отсутствуют планы обучения, льготы в виде оплаты вузовских программ обучения, а также необходимо разработать положение о подготовке кадрового резерва организации.

Система мотивации персонала в ООО «Гараж» основывается на «Положении о формировании фонда заработной платы» и мотивации персонала подразделений. Формы и системы, а также другие виды доходов персонала устанавливаются самостоятельно в пределах имеющихся средств на основе единых тарифных ставок, окладов, премии и фонда заработной платы, созданного из норматива к конечной продукции. Также ООО «Гараж» в пределах нормативного фонда заработной платы имеет право устанавливать различные доплаты и надбавки (за совмещение профессий, за расширение зоны обслуживания). Произведенный анализ показал, что для данной организации необходимо разработать и внедрить методы морального стимулирования сотрудников. Для того чтобы процесс адаптации, а иными словами процесс приспособления молодых работников к предприятию, был как можно более коротким и безболезненным. В организации во всех функциональных подразделениях были отобраны наставники, которые имеют необходимое образование и большой опыт работы в данной компании. Данный метод может быть использован для обучения производственного персонала и будет наиболее эффективен. В обучении же специалистов и служащих он имеет несколько недостатков, а именно не каждый сотрудник фирмы хороший педагог, что может привести к увеличению периода адаптации.

Список использованных источников

1. Алиев, И. М. Экономика труда [Текст] : учебник для студентов вузов // И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М. : Юрайт, 2011. – 671с. : ил. – ISBN 978-5-9916-0948-7.
2. Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. Изд.: Лириком, 2009, 264 с.
3. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст] : учебник для студентов вузов / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М. : Норма, 2010. – 448 с. - ISBN 978-5-468-00061-8.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Изд.: 2010., 512с.
5. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-еизд. — СПб.: Питер, 2011. — 608 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»). ISBN 978-5-91180-854-95-88782-193-0

6. Гусева Е.П. Менеджмент: Учебно-методический комплекс. — М.: ЕАОИ, — 2012. — 416 с. — ISBN 5-374-00029-2.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник. Изд.: Инфра-М. 2009, 569с.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. Изд.: Дашков и К. 2010, 291с.
9. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Изд.: ФЛИНТА; МПСИ 2011 г. 277 стр.
10. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: Учебное пособие. - Томск, ТПУ, 2011. - 416 с.
11. Жиделева, В. В. Экономика предприятий [Текст] : учеб. пособие / В. В. Жиделева, Ю. Н. Каптейн. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 133 с. - ISBN 978-5-16-000541-6.
12. Ильин, А. И. Экономика организации [Текст] / А. И. Ильин. - Минск : Новое знание, 2013. - 236 с. - ISBN 978-985-475-232-7.
13. Куликов А.В. Мотивация и производительность труда. [Текст] / А. В. Куликов // Консультант директора. -2011. - № 19. - С. 16-19. - ISSN 1811-0185.
14. Остапенко, Ю. М. Экономика труда [Текст] : учеб. пособие / Ю. М. Остапенко. - 2-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 272 с. - ISBN 978-5-16-003063-0.
15. Рофе, А. И. Экономика труда [Текст]: учебник / А. И. Рофе. - М. : КНОРУС, 2010. - 400 с. - ISBN 978-5-406-00164-6.
16. Скляренко, В. К. Экономика организации [Текст] : учебник / В. К. Скляренко. В. М. Прудников. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 528 с. -ISBN 5-16-002194-9.
17. Савчук В.П. Диагностика организации: поддержка управленческих решений. Изд.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010, 175с.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Изд.: Юнити-Дана. 2012 год, 577 стр.
19. Экономика и социология труда: социально-трудовые отношения [Текст] : учебник / Под ред. В. А. Гаги. - Томск: Изд-во Томского госуниверситета, 2014. - 340 с. - ISBN 5-94692-879-1.
20. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие /Под ред. П.В. Шеметова. - М.: Инфра-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2010. - 312 с. - ISBN 857-5-468-00631-5.
21. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов /Под. Ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. - 580 с. - ISBN 638-5-468-09661-8.
22. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник /Под ред. проф. В.С. Буланова, проф. Н.А. Волгина. - М.: Экзамен, 2010. - 490 с. - ISBN 978-5-468-

00061-8.

Приложения

Отчет о прибыли и убытках за 2014-2015 годы

Показатели	2015	2014	Изменение	
			абсолютное, тысяч рублей	относительное, %
Выручка	648756	556467	92289	16,6
Себестоимость продаж	597578	492465	105113	21,3
Валовая прибыль	61587	76387	-14800	-8,6
Коммерческие расходы	10443	10121	322	3,2
Управленческие расходы	55765	49346	6419	13
Прибыль от продаж	-4365	14876	-19241	-29,3
Проценты к получению	288	20	268	1440,0
Проценты к уплате	12567	11728	839	7,2
Прочие доходы	45354	37754	7600	20,1
Прочие расходы	21658	31679	-10021	-68,4

Прибыль до налогообложения	-2357	7954	-10311	-29,6
Текущий налог на прибыль	6	4356	-4350	0,1
Постоянные налоговые обязательства	259	-	324	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	121	-121	-100,00
Прочее	-2896	-576	-3472	502,8
Чистая прибыль (убыток)	-4872	6751	-11623	-72,1

1. ? Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник. Изд.: Инфра-М. 2009, 569с. [↑](#)
2. ? Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: Учебное пособие. - Томск, ТПУ, 2011. - 416 с. [↑](#)
3. ? Савчук В.П. Диагностика организации: поддержка управленческих решений. Изд.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010, 175с. [↑](#)
4. ? Управление персоналом организации [Текст]: Учебник /Под ред. проф. В.С. Буланова, проф. Н.А. Волгина. - М.: Экзамен, 2010. - 490 с. - ISBN 978-5-468-00061-8. [↑](#)
5. ? Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Изд.: ФЛИНТА; МПСИ 2011 г. 277 стр. [↑](#)
6. ? Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2011. — 608 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»). ISBN 978-5-91180-854-95-88782-193-0 [↑](#)

7. ? Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. Изд.: Лириком, 2009, 264 с. [↑](#)
8. ? Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Изд.: 2010., 512с. [↑](#)
9. ? Гусева Е.П. Менеджмент: Учебно-методический комплекс. — М.: ЕАОИ, — 2012. — 416 с. — ISBN 5-374-00029-2. [↑](#)
10. ? Мякинченко О.В. Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании. // Управление персоналом, 2009. - №10. - с. 47-48. [↑](#)
11. ? Глоссарий [↑](#)