**введение**

Данная дипломная работа является актуальной в силу своей современности, о чем свидетельствуют ниже написанное.

Чтобы эффективно управлять и использовать «человеческие ресурсы», необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы.

Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, то есть об определенной технологии работы с кадрами.

В самом общем виде технология представляет собой приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале. Социолог Чарльз Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги.[[1]](#footnote-1) Льюис Дейвис дает более широкое понятие технологии: «Технология - это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответственно технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале, информации или людях».[[2]](#footnote-2)

 В управлении персоналом важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения стратегии организации. Эти технологии принято называть кадровыми. Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование.

Для того чтобы организация успешно справлялась с задачами, стоящими перед ней, нужны люди с определенными способностями, профессией, профессиональным опытом. Это означает, что таких людей следует сначала найти на рынке труда, оценить их профессиональные, деловые и личностные качества, произвести отбор, ввести в состав организации и обеспечить такое включение их возможностей в достижение целей организации, которое было бы максимально полезным как для организации, так и для человека.

Целью дипломной работы является:

1. Провести анализ системы управления персоналом на примере ООО «Вертикаль», а также описать технико-экономическую характеристику данного предприятия, организационную структуру, основные услуги и т.д;
2. Провести анализ кадрового потенциала ООО «Вертикаль» и управления развитием персонала;
3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Вертикаль»;
4. Разработать план организационно-технических мероприятий на ООО «Вертикаль»;
5. произвести расчёт экономической эффективности системы профессиональной подготовки кадров (обучения персонала) ООО «Вертикаль»;
6. Написать выводы по проделанной работе.

**Глава 1. Анализ системы управления персоналом ООО «Вертикаль»**

* 1. **Общая характеристика деятельности предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Вертикаль» (сокращенное наименование ООО «Вертикаль»), действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и создано решением №1 учредителей о создании Общества на основании Федерального Закона “Об обществах с ограниченной ответственностью” от 08.02.1998г. и действующего гражданского законодательства РФ. Учредительные документы приведены в соответствие с Федеральным законом от 08 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», который вступил в силу с 1 марта 1998 г. Уставный капитал соответствует сумме, определенной вышеуказанным законом.

Предприятие является юридическим лицом – коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях получения прибыли. Юридический адрес ООО «Вертикаль»: г. Фокино, ул. Петровская 64.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета; имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом или ответчиком в суде, арбитражном суде. Таким образом, ООО «Вертикаль» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Имущество общества составляют основные фонды и оборотные средства, а также иное имущество. Финансовые ресурсы предприятия формируются за счет прибыли от его деятельности.

Трудовые отношения регулируются действующим законодательством о труде. Работники принимаются на работу и увольняются с работы директором в соответствии со штатным расписанием.

Целями создания ООО «Вертикаль» является необходимость осуществления деятельности для решения задач по выполнению работ, связанных с управлением жилым и нежилым фондом и его техническое обслуживание. Жилищно-коммунальное обслуживание представляет собой отрасль сферы услуг и важнейшую часть территориальной инфраструктуры, определяющую условия жизнедеятельности человека, прежде всего комфортности его жилища, инженерное благоустройство, качество и надежность бытовых и других услуг, от которых зависит состояние здоровья, качество жизни и социальный климат в населенных пунктах района. Для достижения указанных целей ООО осуществляет следующие виды деятельности и работы:[[3]](#footnote-3)

1. Обслуживание жилых домов собственников жилья и прочих зданий согласно заключенным договорам
2. Оказание услуг по вывозу мусора населению и юридическим лицам, согласно заключенным договорам.
3. Содержание и техническое обслуживание жилых домов и объектов жилищно-коммунального хозяйства.
4. Строительные, ремонтные, отделочные, монтажные работы;
5. Иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации, в интересах населения.

При осуществлении своей деятельности в соответствии с Уставом ООО «Вертикаль» выполняет следующие функции:

* организация обеспечения текущего содержания жилого фонда (текущий ремонт, уборка территории домовладений, освещение мест общего пользования, содержание лифтов, санитарно-эпидемиологическая обработка подвалов жилых домов), содержание внутридомовых инженерных сооружений;
* проведение технических осмотров жилых зданий, составление перечня требуемых работ по ремонту и обслуживанию жилых строений, составление плана выполнения работ по текущему и капитальному ремонту с учетом состояния и возможного объема финансовых средств для их осуществления;
* разработка и внедрение предложений по эффективному использованию нежилых помещений и земельных участков с целью привлечения дополнительных финансовых ресурсов для улучшения состояния жилищного фонда;
* ведение приема заявок от населения и принятие мер, в пределах своей компетенции, по их выполнению, осуществление систематического контроля и оценки соответствия реально предоставляемого качества обслуживания;
* ведение технической документации на находящиеся в хозяйственном ведении строения, инженерные сооружения.

Высшим органом управления общества является общее собрание его участников. Управление в обществе с ограниченной ответственностью ООО «Вертикаль» осуществляется единолично - директором.

Директор ООО «Вертикаль» реализует свои обязанности на принципе единоначалия, несет персональную ответственность за деятельность предприятия.

Организационная структура ООО «Вертикаль» - линейная. Основу линейной организационной структуры предприятия составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (Рисунок 2.1). Непосредственно директору подчиняется главный бухгалтер, который несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.

Главный бухгалтер обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству Российской Федерации, контроль за движением имущества и выполнением финансовых обязательств. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников организации. Бухгалтерия подчиняется непосредственно главному бухгалтеру компании. Задачами бухгалтерии являются:

* Организация и совершенствование бухгалтерского учета на предприятии.
* Формирование полной и достоверной информации о хозяйственных процессах и финансовых результатах деятельности предприятия.
* Обеспечение контроля за наличием и движением имущества, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормативами.

Юридический отдел подчиняется в своей работе непосредственно директору предприятия, по заданию которого разрабатывает или принимает участие в разработке документов правового характера. Также юридический отдел осуществляет методическое руководство правильной работой на предприятии, оказывает правовую помощь структурным подразделениям и общественным организациям в подготовке и оформлении различного рода правовых документов, участвует в подготовке обоснованных ответов при отклонении претензий.

Другие функции юридического отдела предприятия ООО «Вертикаль»:

* ведение исковой и претензионной работы;
* подготовка совместно с другими подразделениями предприятия материалов о хищениях, растратах, недостачах, выпуске недоброкачественной, нестандартной продукции и услуг, нарушении экологического законодательства и об иных правонарушениях для передачи их в суд, следственные и судебные органы;
* осуществление учета и хранения, находящихся в производстве и законченных исполнением судебных и арбитражных дел;
* участие в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению договорной, финансовой и трудовой дисциплины, обеспечению сохранности имущества предприятия;
* проведение, изучение, анализ и обобщение результатов рассмотрения претензий, судебных и арбитражных дел, практики заключения и исполнения хозяйственных оговоров с целью разработки предложений о последовательной ликвидации выявленных недостатков и улучшении хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
* оформление необходимых материалов о привлечении работников (в соответствии с установленным порядком) к дисциплинарной и материальной ответственности;
* принятие участия в работе по включению хозяйственных договоров, проведении их правовой экспертизы, разработке условий коллективных договоров, а также в рассмотрении вопросов о дебиторской и кредиторской задолженности;
* контроль своевременности предоставления структурными подразделениями справок, расчетов, объяснений и других материалов для подготовки ответов на претензии клиентов;
* подготовка совместно с другими подразделениями предприятия предложений об изменении действующих или отмене утративших силу приказов и других нормативных актов, изданных на предприятии;
* ведение работу по систематизированному учету и хранению действующих законодательных и нормативных актов, произведение отметок об их отмене, изменениях и дополнению;
* подготовка справочной документации на основе применения современных информационных технологий.

Под руководством административного директора, который подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия, существует отдел кадров, отвечающий за подбор, оформление и комплектование компании кадрами всех необходимых категорий, профессий и специальностей в соответствии со штатным расписанием. Отдел кадров выполняет следующие функции:

* подбор, оформление и комплектование компании кадрами всех необходимых категорий, профессий и специальностей в соответствии со штатным расписанием;
* оформление приема на работу, перевода, увольнения, отпусков работников в соответствии с Трудовым кодексом РФ и инструкциями;
* оформление, хранение и выдача трудовых книжек, своевременное занесение в них необходимых записей;
* оформление пенсий работникам компании;
* организация учета отпусков и отгулов работников;
* ведет установленный учет и отчетность по кадрам, осуществляет выдачу справок, характеристик и других документов по запросам работников и других организаций;
* организует работу военно-учетного стола;
* ведет оформление документов на получение полисов обязательного медицинского страхования;
* ведет персонифицированный пенсионный учет работающих;
* ведет статистику службы кадров.

Основной функцией отдела снабжения является бесперебойное и своевременное обеспечение необходимыми материалами.

Административно-хозяйственный отдел контролирует состояние офиса, производит закупку хозяйственного инвентаря и т.п.

Транспортный отдел отвечает за техническое состояние имеющихся в наличии у предприятия автомобильных ресурсов.

Подчиняясь генеральному директору, главный инженер руководит различными группами рабочих (группа по благоустройству, ремонтно-строительная группа). Ремонтно-строительная группа подразделяется на группу сантехников и слесарей, а также группу маляров и штукатуров. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

**Ген. директор**

**Юридический отдел**

**Главный инженер**

**Главный бухгалтер**

**Административный директор**

бухгалтерия

Планово-экономический отдел

Сметно-договорной отдел

Отдел кадров

Отдел снабжения

Административно-хозяйственный отдел

Транспортный отдел

Группа по благоустройству

Ремонтно-строительная группа

Группа сантехников и слесарей

Группа маляров и штукатуров

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Вертикаль»

Предоставление качественных коммунальных услуг населению– это основная цель ООО «Вертикаль». Основные индикаторы услуг по направлениям деятельности предприятия представлены на рисунке 1.1

За последние годы уменьшился объем работ по капитальному ремонту и реконструкции жилищного фонда г. Фокино. В 2007 г. этот объем снизился на 39% по сравнению с 2006 г. и составил 31 % от нормативной потребности. Сложившаяся ситуация объясняется в первую очередь дефицитом финансирования и усугубляется отсутствием должного нормативно-правового обеспечения функционирования этой сферы услуг. Уровень благоустройства жилищного фонда остается низким, значительная часть его не соответствует нормативам по объему и по качественным характеристикам.

**Основные индикаторы услуг**

аторы деятельности ООО «Вертикаль»

Объем и структура услуг в натуральном и стоимостном выражении

Потери в % от поданной воды

Износ основных фондов

Индикаторы качества оказываемых услуг

Число случаев снижения температуры отапливаемого помещения ниже ГОСТ, среднее время устране­ния аварии

Потери тепловой энергии

Расход ресурсов и расходных материалов

Износ основных фондов

Численность персонала

Объем и структура приобретения ресурсов, производства и реализации ресурсов, расход воды на собственные нужды

Соответствие ГОСТ, качество, бесперебой­ность, время устра­нения ава­рии количество и длительность пере­ры­вов в обслужива­нии

Коэффициент использования парка машин

Сменность и пробег машин

Затраты времени на одну ездку (число ездок в сутки)

Время простоя машин в ремонте по технической неисправности, под погрузкой, разгрузкой.

Объемы вывоза и обезвреживания ТБО

Площадь, убираемая механизированным способом

Соблюдение санитарных норм, ГОСТ, чистота дорог и поверхности тротуаров, % поверхности, покрытой снегом и льдом (в зимний период) и др.

Рисунок 1.1 - Основные индикаторы услуг по направлениям деятельности

ООО «Вертикаль» строит отношения с другими юридическими и физическими лицами во всех сферах деятельности исключительно на основе договоров. В своей деятельности предприятие учитывает интересы потребителей, их требования к качеству работ, услуг, которые реализуются и оказываются по соответствующим ценам и тарифам.

Управление в ООО «Вертикаль» осуществляется во всех сферах деятельности: производственной, плановой и финансовой, технике и технологиях, работе с персоналом. Каждый такой аспект дает определенную картину одной стороны деятельности, и лишь в совокупности они представляют собой полную характеристику деятельности предприятия. Каждая из указанных подсистем имеет целевую нагрузку и не перекрывается другой целевой подсистемой. Они тесно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга.

Следует отметить, что ООО «Вертикаль» действуя на основании законодательства, определяет свою цель - получение прибыли, качественное содержание жилищного фонда, своевременное оказание коммунальных услуг. Управленческие решения принимаются единолично директором, высока концентрация функций, возложенных на руководство, низкая взаимозаменяемость руководителей. При этом уровень ответственности за принятые решения и их исполнение невысок – он размывается большим их количеством и низким качеством. Уровень информированности сотрудников находится в тех пределах, какие необходимы для исполнения определённой работы. Данные факторы, несомненно, отражаются на экономическом положении предприятия.

Все имущество ООО «Вертикаль» находится в собственности, отражается в самостоятельном балансе, уставный фонд создан в денежной форме Источниками формирования имущества, в том числе финансовых ресурсов, являются:

* прибыль, полученная в результате хозяйственной деятельности;
* заемные средства, в том числе кредиты банков и других кредитных учреждений и организаций;
* иные источники, не противоречащие законодательству РФ.

Работникам предприятия обеспечиваются безопасные условия труда, действует система оплаты труда с соблюдением гарантий, установленных действующим законодательством России и условий коллективного договора. Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность предприятия. В этой связи основная функция заработной платы определяется как мотивирование работников к эффективному труду. Задачи системы оплаты труда в ООО «Вертикаль» состоят в дифференциации заработной платы, которая, с одной стороны, мотивирует работников к эффективному труду, а с другой — должна быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важнейшей предпосылкой установления базовой оплаты труда является его оценка. Оценка труда необходима для установления объективных различий отдельных рабочих мест с тем, чтобы сформулировать их квалификационные характеристики и определить справедливую форму вознаграждения за каждый конкретный вид труда. Считается, что не абсолютный уровень оплаты, а соотношения в оплате различных видов работ оказывают определяющее влияние на трудовую мораль и производительность.

Первым шагом в создании эффективного механизма стимулирования руководство предприятия считает четкое описание трудовых функций работника. Их анализ основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе и собственных его оценках и ожиданиях. Описание должностных функций составляется непосредственным руководителем при участии исполнителя. Полученный документ утверждается аттестационной комиссией с представителями кадровых служб и становится основным для последующих аттестаций, установления оплаты труда, принятия решений о продвижении или пересмотре должностных функций

В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, входят следующие компоненты:

* базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
* надбавки и премии за результативность труда;
* социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т. п.);
* доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.

В ООО «Вертикаль» используют две базовые формы заработной платы - сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы (для ремонтных бригад). Во втором - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени (для служащих). На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Кроме того, предприятием используется новая форма оплаты труда — «за квалификацию». Эта форма характеризуется тем, что уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, широтой и разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе - почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением квалификации работником как в рамках основных должностных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности. Ее преимуществом является возрастание самооценки работников, уменьшение рутинности процесса труда и степени гибкости рабочей силы на предприятии, когда отсутствующего работника может легко заменить кто-то из его коллег. Для того чтобы эта система работала, руководство предоставляет работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определяет методы объективной оценки уровня их квалификации.

Система оплаты труда строится на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между элементами вознаграждения, а именно: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная и т. п. ООО «Вертикаль» применяет формы стимулирования:

* материальное вознаграждение;
* ставка заработной платы;
* дополнительные выплаты (помощь в оплате расходов на образование, медицинское обследование, страхование).

В состав фонда заработной платы включаются все начисленные суммы оплаты труда и компенсационные выплаты, а также денежные суммы, начисленные работникам за непроработанное время, в течение которого за ними сохраняется заработная плата в соответствии с порядком, предусмотренным законодательством. Структура фонда заработной платы ООО «Вертикаль» по групповым категориям персонала представлена в таблице 1

Эти данные показывают, что существенных изменений в структуре фонда заработной платы за период 2006-2008 гг. не произошло, наибольшая доля фонда з/платы приходится на фонд заработной платы рабочих, т.к. это не только наиболее многочисленная часть работающих, но и основная производственная единица, которая имеет наивысшую заработную плату.

Таблица 1

Структура фонда заработной платы по категории персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2006 | 2007 | 2008 |
| т.р. | Структура % | т.р. | Структура % | т.р. | Структура % |
| Всегов т.ч. | 7922,2 | 100 | 12739,7 | 100 | 14854,8 | 100 |
| АУП | 2253,1 | 28,4 | 3188,1 | 25,02 | 4318,1 | 29,06 |
| Рабочие  | 4230,8 | 53,40 | 7473,2 | 58,66 | 8630 | 58,09 |
| МОП | 1438,3 | 18,1 | 2078,4 | 16,31 | 1906,7 | 12,83 |

В таблице 1.1 дана структура фонда заработной платы по начислению.

Таблица 1.1 - Состав и структура фонда заработной платы за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2006 | 2007 | 2008 |
| Тыс.руб | % | Тыс.руб | % | Тыс.руб | % |
| Оплата по окладам |  1481,4 | 18,7 |  987,3 | 15,6 |  2094,5 | 14,1 |
| Оплата ремонтных работ |  1560,6 | 19,7 |  879,1 | 22,6 |  3624,5 | 24,4 |
| Доплата за работу в ночное и вечернее время |  293,1 | 3,7 |  484,1 | 3,8 |  564,4 | 3,8 |
| Доплата за вредность |  63,3 | 0,8 |  10,2 | 0,8 |  133,6 | 0,9 |
| Доплата за руководство бригадой |  23,7 | 0,3 |  50,9 | 0,4 |  59,4 | 0,4 |
| Доплата за классность, разряд |  134,6 | 1,7 |  229,3 | 1,8 |  297,1 | 2,0 |
| Хозработы |  1021,9 | 12,9 |  1554,2 | 12,2 |  1767,7 | 11,9 |
| Доплата за совмещение профессий |  110,9 | 1,4 |  229,3 | 1,8 |  178,2 | 1,2 |
| Ежемесячная премия |  617,9 | 7,8 |  1031,9 | 8,1 |  1218,1 | 8,2 |
| Оплата отпусков |  625,8 | 7,9 |  1031,9 | 8,1 |  1232,9 | 8,3 |
| Районный коэффициент |  1124,9 | 14,2 |  1770,8 | 13,9 |  2049,9 | 13,8 |
| Дальневосточная надбавка |  863,5 | 10,9 |  1388,6 | 10,9 |  1634,0 | 11,0 |
| ИТОГО |  7922,2 | 100 | 12739,7 | 100 | 14854,8 | 100 |

На основании данных, приведенных в таблице 1.1 можно сделать выводы о том, что основная часть в структуре фонда оплаты труда приходится на оплату ремонтных работ (от 20 до 25%), оплату хозяйственных работ (12-13%), выплаты по районному коэффициенту и дальневосточной надбавке. Остальные статьи фонда заработной играют меньшую роль в формировании фонда заработной платы.

График структуры фонда оплаты труда ООО «Вертикаль» за 2006-2008 гг. представлен на рисунке 1.2



Рисунок 1.2 - Структура фонда оплаты труда за 2006-2008 гг.

Производительность труда оценивается показателями качества предоставляемых услуг, их количеством, оперативностью исполнения.

Показатели по труду представлены в таблице 1.2

Таблица 1.2

Показатели по труду ООО «Вертикаль»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | Темп роста к 2006г. в % |
| 2007 | 2008 |
| Объем реализации услуг (т. руб.) | 12739 | 18391 | 23491 | 144,4 | 184 |
| Среднесписочная численность (чел.) | 65 | 68 | 70 | 105 | 108 |
| Производительность труда (т. р.) | 196,0 | 270 | 335 | 137,7 | 170,9 |
| Фонд оплаты (тыс. руб.) | 7922,2 | 12739,7 | 14854,8 | 160,8 | 187,5 |
| Средняя з/плата на 1 раб. (т. руб.) | 122 | 187,3 | 212,1 | 154 | 174 |

Более наглядно темпы роста производительности труда и средней заработной платы ООО «Вертикаль» можно увидеть на рисунке 1.3



Рисунок 1.3 - Рост производительности труда и средней зарплаты

Таким образом, производительность труда работников в 2007 г. по сравнению с 2006 г. росла более низкими темпами, чем средняя заработная плата. В 2008 г. по сравнению с 2006 г. рост производительности труда отстает от роста средней заработной платы, что является негативным фактором в деятельности ООО «Вертикаль».

**1.2 Анализ кадрового потенциала ООО «Вертикаль»**

Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала. ООО «Вертикаль» использует собственные показатели, отражающие специфику его деятельности и традиции – производительность труда, издержки на персонал, фонд зарплаты, квалификационный состав и другие

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятия. Методологически эта сфера управления имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные методы и технологии – обор персонала, адаптация, аттестация, карьера и другие.

 Научно-технический процесс, новые технологии позволили сократить ряд работ, где необходимы физическая выносливость и сила. При устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Умственные способности личности могут быть определены, как способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения.

В ООО «Вертикаль» работники знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся на предприятие, либо увольняются сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока. Условия договора, которые подписывают с теми, кто выдержал испытание, жесткие. Если в подразделении из-за неправильных действий руководителя или его подчиненных сложилась сложная ситуация, то дается какое-то время, чтобы исправить положение собственными силами или с помощью других специалистов, либо руководитель понижается в должности, и на его место приходит тот, кто способен вывести ситуацию из тупика. В таблице 1.3 представлена динамика движения кадров за 2006-2008гг.

Таблица 1.3

Динамика движения кадров ООО «Вертикаль»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006г | 2007г. | 2008г. | Темп роста к 2006 г. |
| 2007 | 2008 |
| Всего человек | 65 | 68 | 70 | + 3 | + 5 |
| Принято (чел.) | 6 | 5 | 10 | - 1 | + 4 |
| Уволено (чел.) | 3 | 3 | 8 | 0 | + 5 |

Из таблицы 1.3 видно, что на предприятии в период становления 2006-2008гг. шел процесс формирования коллектива. И только в 2008 году начинается приток новых кадров, хотя цифра уволенных все также растет. Текучесть кадров влияет на снижение эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Средний возраст персонала равен 38 годам, однако, более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки по годам, представленный в таблице 1.4

Таблица 1.4

Возрастная структура персонала ООО (в % к численности)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2006год | 2007 год | 2008 год |
| Моложе 18 лет | 5% | 4% | 5% |
|  До 25 лет | 15% | 16% | 17% |
|  До 30 лет | 21% | 21% | 19% |
|  До 40 лет | 11% | 12% | 11% |
|  До 50 лет | 34% | 34% | 36% |
|  До 60 лет и старше | 14% | 13% | 13% |

Увеличение численности персонала старше 50 лет обосновано тем, что они имеют большой стаж работы в системе жилищно-коммунального управления. Сегодня на рынке труда спрос превышает предложение на такие необходимые для ЖКУ профессии, как квалифицированные газосварщики, электросварщики, электрики, плотники, штукатуры-маляры, каменщики, слесаря и ремонтники, кровельщики, поэтому предлагается работа специалистам-пенсионерам, имеющим опыт и высокую квалификацию. Важным показателем стабильности предприятия квалификации специалистов является показатель общего стажа у сотрудников, показатель продолжительности работы на данном предприятии и показатель продолжительности работы в данной должности.

Динамику и структуру персонала ООО «Вертикаль» по общему стажу работы специалистов иллюстрирует рисунок 1.4 Данные таблицы 1.4 и рисунка 1.4 подтверждают рост численности персонала и по возрастным категориям (старше 50 лет – 52% от общей численности) и по продолжительности общего стажа работы специалистов (свыше 20 лет стажа - 16% от общей численности). Следует отметить, что работников со стажем работы 10 лет и более преобладающая часть, более 50 %, что говорит об опытности и стабильности персонала.



Рис. 1.4 - Структура персонала по стажу работы (% к численности)

Показатели производительности труда ремонтных бригад (штукатуры - маляры и слесари-сантехники) представлены на рисунке 1.5



Рисунок 1.5 - График роста производительности труда бригад

Таким образом, проведенный анализ трудовых показателей позволяет сделать вывод, что у ООО «Вертикаль» имеется достаточно большой трудовой потенциал, который в настоящее время используется не в полную силу.

**1.3 Анализ управления развитием персонала**

К числу технологий управления развитием персонала относятся следующие: деловой оценки и аттестации персонала; управления деловой карьерой; управления кадровым резервом; обучения персонала и другие.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия в ООО «Вертикаль» решаются следующие основные задачи:

* выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
* разработка программы развития нового или работающего специалиста;
* определение способов внешней и внутренней мотивации работника.

Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала, проводимые в ООО «Вертикаль» приводятся на рисунке 1.6

Деловая оценка персонала начинается с четко проработанной организационной подготовки, а затем она проводится в несколько этапов:

1. Сбор и обобщение предварительной информации на сотрудника.
2. Подготовка руководителя организации к оценочной беседе и проведение оценочной беседы с оцениваемыми сотрудниками.
3. Формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию.
4. Принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Комплексная оценка персонала ООО «Вертикаль»

Содержание оценки

**Оценка кандидатов на вакантную должность (отбор)**

**Текущая периодическая оценка (аттестация)**

**Оценка деловых и личностных качеств**

**Оценка качества труда**

**Оценка результатов труда**

**Изменение и оценка труда по времени**

**Оценка сложности труда**

**Непосредственные результаты**

Методы оценки

***Методы выявления показателей***

**Программа сбора данных**

**Сбор данных: изучение документов, беседы, опросы, наблюдения**

**Натуральные и стоимостные измерители**

**Условные измерители: баллы, коэффициенты**

**Обработка и оформление**

**Практические методы: описательные характеристики**

Процедура оценки

Содержание оценки

**Оценка кандидатов на вакантную должность (отбор)**

**Оценка деловых и личностных качеств**

**Оценка качества труда**

**Оценка результатов труда**

**объекты**

**критерии**

**Изменение и оценка труда по времени**

**Оценка сложности труда**

**Непосре-дственные результаты**

Методы оценки

**Методы выявления показателей**

**Программа сбора данных**

**Сбор данных: изучение документов, беседы, опросы, наблюдения**

**Натуральные и стоимостные измерители**

**Условные измерители: баллы, коэффициенты**

**Обработка и оформление**

**Практические методы: описательные характеристики**

Процедура оценки

**Косвенные результаты**

***Методы измерения показателей***

**Методы измерения показателей**

Рисунок 1.6 - Система комплексной оценки персонала в ООО «Вертикаль»

Таблица 1.5 - Классификация факторов, учитываемых при оценке труда в ООО «Вертикаль»

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Естественно-биологические | Пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические способности, климат и др. |
| Социально-экономические | Состояние экономики, государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, квалификация работника, мотивация труда, уровень жизни и др. |
| Технико-организационные | Характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объем и качество получаемой информации и др. |
| Социально-психологические | Отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе и др. |
| Рыночные | Развитие экономики, развитие предпринимательства, уровень и объем приватизации, акционирование организаций, конкуренция, инфляция, безработица и др. |

 Оценка результатов труда – одна из функций по управлению персоналом в ООО «Вертикаль», направленная на определение уровня эффективности выполнения работ. Она является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям и запланированным показателям.

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя выражается через итоги выполнение плана, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (уровень оплаты труда, мотивация персонала). Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. В таблице 1.6 приведен перечень количественных показателей оценки результативности труда.

Таблица 1.6 - Перечень показателей оценки результатов труда

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Перечень показателей оценки результатов труда |
| Руководитель  | Прибыль, ее рост, оборот капитала, доля на рынке |
| Линейные руководители (начальники отделов) |  Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объема производства, динамика производительности труда, коэффициент текучести кадров, снижение издержек производства |
| Главный бухгалтер |  Прибыль, оборачиваемость оборотных средств, уровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| Отдел кадров | Коэффициент текучести кадров и его динамика, количество вакантных мест, количество претендентов на одно вакантное место, показатели по обучению и повышению квалификации персонала |

Наряду с количественными показателями - прямыми, на предприятии используются косвенные факторы, влияющие на достижение результатов. К ним относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность, сложность, качество труда и т.п. Они характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены. Оценка персонала в ООО «Вертикаль» осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется с помощью аттестации кадров.

Аттестация кадров – своеобразная комплексная оценка, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат. Аттестация, как процедура оценки персонала, существует в ООО «Вертикаль» со дня его основания и направлена на оценку работников по ряду критериев. Основные критерии: выполнение функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (дисциплинированность, самостоятельность, умение, коммуникативность, ответственность и др.).

Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Основные задачи аттестации работников:

* развитие персонала и усиление мотивации труда;
* определение соответствия работника занимаемой должности;
* выявление перспективы его должностного роста, стимулирование повышения его профессиональной компетентности;
* формирование резерва кадров на выдвижение на руководящие должности, возможности планирования должностного роста;
* определение потребности в повышении квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки.

Процесс аттестации в ООО «Вертикаль» делится на 4 основных этапа.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии. Разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации. Аттестации проводится на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности создается экспертная группа. В ее состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, 1-2 специалиста этого подразделения, работник кадровой службы. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется руководителем аттестуемого и представителем кадровой службы. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Следующий этап принятие решений по результатам аттестации, где формулируется заключение с учетом:

* выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя;
* оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
* оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
* мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
* сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
* мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание в ООО «Вертикаль» обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины. Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Общая результирующая оценка аттестации, проведенной в ООО «Вертикаль» в июне 2008 году, выглядит следующим образом.

1. Не участвовали в аттестации – 10 чел. (2 чел. – в отпуске по уходу за ребенком, 8 чел. – период работы на предприятии менее 1 года)
2. Прошли аттестацию – 60 чел., из них:
	* аттестованы - 56 чел.;
	* аттестованы с условием устранения недостатков -2 чел.;
	* не аттестованы – 2 чел.;
	* зачислены в резерв на выдвижение – 7 чел
	* направлены на повышение квалификации, переподготовку -4 чел.

Результаты аттестации позволяют руководству ООО «Вертикаль» оценить в целом кадровый потенциал сотрудников для формирования и реализации целенаправленной кадровой политики..

Таким образом, аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.

**Глава 2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом**

**2.1 Совершенствование планирования карьеры персонала**

Высокопродуктивная работа организации зависит не только от качественного состава персонала ООО «Вертикаль», но и от управления его актуальными и потенциальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом. В организации важно не только знать, кто что может и кто на что способен, но и сделать так, чтобы талант и профессиональные качества человека были вовремя замечены и востребованы.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих основных задач:

* достижение взаимосвязи цели деятельности ООО «Вертикаль» и отдельного сотрудника;
* обеспечение планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
* обеспечение открытости процесса управления карьерой;
* устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
* формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
* изучение карьерного потенциала сотрудников;
* обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
* определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Для ООО «Вертикаль» приоритетными должны быть типичная и устойчивая формы индивидуальной карьерной стратегии. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала. Они призваны обеспечивать и обусловливать детерминацию карьеры персонала исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности. Это те критерии, которые предопределяют ценность работника для организации, общества и государства.

Планирование и контроль деловой карьеры должны заключатся в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Наличие продуманной и научно обоснованной должностной структуры ООО «Вертикаль» – необходимое условие и важнейший фактор реализации технологии управления карьерой. Они задают формальное карьерное пространство, в котором происходит изменение должностного статуса служащего, формируется потребность в необходимых профессиях и специальностях, накапливаются профессиональный опыт и способности персонала.

В целях эффективного управления персоналом роль кадровой службы ООО «Вертикаль» должна быть изменена, прежде всего, повышен ее статус.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности, что наглядно показано на рисунке 2.1

Оптимизация управления деловой карьерой

Повышение стабильности кадров МУП

Рост удовлетворенности работников рабочим местом

Рост объемов работ и услуг ООО «Вертикаль»

Повышение качества работ и услуг ООО «Вертикаль»

Увеличение доходов ООО «Вертикаль»

Сокращение затрат на набор кадров

Рост квалификационного уровня работников

Сокращение расходов на обучение работников

Рисунок 2.1 - Влияние оптимизации деловой карьеры на результаты работы

Я считаю, что система управления карьерой в ООО «Вертикаль» должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, рекомендуется предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность отдела кадров за создание и поддержание безупречной репутации организации и в целом авторитета предприятия при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

Таким образом, важным условием управления карьерой персонала должно быть наличие подготовленных специалистов кадровой службы, которые бы в совершенстве знали содержание этой кадровой технологии. Основные усилия в кадровой политике должны сосредоточиваться на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей ООО «Вертикаль» в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними производственных задач. При этом упор необходимо делать на создание резерва не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы.

Также я считаю, что наличие кадрового резерва в ООО «Вертикаль» позволит заранее (по практически обоснованной программе) подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам ООО «Вертикаль» с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Подготовка кадрового резерва ООО «Вертикаль» – это живая организаторская работа, суть которой должна состоять в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя. В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва ООО «Вертикаль» целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки.

В эти планы должны включаться мероприятия, осуществляемые в рамках подготовки и повышения квалификации кандидата, занесенного в списки резерва. При этом четко определяются виды, формы, сроки и специализация обучения.

Эффективной формой подготовки кадрового резерва должна стать стажировка. Она позволит закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков.

Однако в условиях реформирования общества пока не отработана система ее проведения, не выработаны критерии оценки ее результативности, не определены источники финансирования. Было бы целесообразно разработать систему организации и проведения стажировок, четко определить сроки и место их проведения. Регулярное проведение стажировок предполагает решение вопросов методического, организационного и материально-бытового характера. Следует разработать необходимые нормативные документы, создать материальные предпосылки для становления и развития института стажировки.

Важную роль в управлении процессом формирования и использования кадрового резерва ООО «Вертикаль» играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам.

Я считаю, что при этом необходимо наличие обратной связи, т.е. учет мнения кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию необходимо учитывать коэффициент резерва – число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Это должно определяться, исходя из конкретных условий и возможностей предприятия . Вместе с тем на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя.

На мой взгляд, необходимо при формировании и использовании кадрового резерва ООО «Вертикаль» сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем работа с кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись индивидуально, с учетом личных возможностей и профессиональных способностей человека.

Таким образом, все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному кандидату.

Для повышения эффективности работы ООО «Вертикаль» мною разработан план организационно-технических мероприятий по совершенствованию работы с персоналом предприятия на 2009-2010 годы, который представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1

План организационно-технических мероприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Раздел | Содержание мероприятий | Основные результаты |
| Совершенствование структуры | Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей | Новая рациональная организационная структура управленияНовое штатное расписание |
| Система отбора персонала | Определение потребности в кадрахВыработка критериев для отбора кадровРазработка процедур отбора  | Положения о структурных подразделениях, должностные инструкцииФорма анкеты для получения первичной информации о кандидатах Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль |
| Адаптация работников | Подготовка правил поведения, содержащих информацию о ООО, стандартах и культуре поведенияПрограмма введения работников в организацию | Справочник для работников Рекомендации по реализации процедуры введения новых работниковПрограмма по закреплению кадровПоложение о порядке и организации работы по адаптации новичков, поступивших на работу в ООО «Вертикаль»  |
| Обучение персонала | Разработка программ обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала, резерва на выдвижение | Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.)Оценка эффективности обучения |
| Раздел | Содержание мероприятий | Основные результаты |
| Оценка результатов работы персонала | Разработка стандартов деятельности работниковРазработка процедур аттестации и оценки персонала | Анализ выполнения стандартов Положение о проведении аттестацииФормы и бланки по аттестацииФормы индивидуальных отчетов |
| Система стимулирования | Проведение опросов по вопросам отношения к своей работеРазработка Положения о премированииСоздание фонда экономического стимулирования | Результаты проведенных опросовФормы морального стимулирования Формы, методы оценки показателей для материального поощренияФонд планового и разового премирования персонала  |
| Повышение сотрудничества | Практика торжественного награждения отличившихсяПразднование знаменательных дат | Планы торжественных мероприятийИнформационные материалы о результатах работы  |

В настоящее время наибольшую возможность применения компьютерных средств и автоматизации должны иметь кадровые технологии оценки, отбора, подбора, тестирования персонала. Достаточное компьютерное и программное обеспечение должны получить всевозможные тесты, способствующие оценке профессионализма персонала. Автоматизация кадровых процессов и кадровых технологий в ООО «Вертикаль» позволит:

* обеспечить оперативное получение объективной информации о состоянии и тенденциях развития деловых и личностных характеристик персонала ООО «Вертикаль»;
* своевременно выработать и принять необходимые управленческие решения в практике работы с персоналом;
* определить и применять адекватные состоянию кадровых процессов кадровые технологии, которые приведут к необходимому результату работы предприятия.

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы кадровой службы и обеспечения качественного состава работников предприятия являются следующие (в соответствии с таблицей 2.2):

Таблица 2.2

Пути решения поставленных проблем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Проблема | Способы решения |
| 1 | Снижение роли кадровой службы | Переопределение организационного статуса, роли, полномочий и ответственности кадровых служб внутри организации |
| 2 | Низкое организационное и нормативно-правовое обеспечение деятельности кадровой службы | Разработка типовых форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.).Разработка положений об отделах и должностных инструкций, регламента работы  |
| 3 | Отсутствие инструментов ответственности и контроля в отношении кадровых решений | Создание Совета по кадровой политикеРазработка организационно-экономических мероприятий по работе с персоналомПодготовка и проведение аттестации |
| 4 | Отсутствие организационного обеспечения кадровой политики | Утверждение планов работы Совета по кадровой политике Разработка методики анализа кадровой ситуацииПодготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб |
| 5 | Несовершенная и неудовлетворительная система найма и отбора кадров  | Создание профессиональных и психологических моделей должностейПодбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностейФормирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведенийОсуществление мониторинга карьеры выпускников |
| 6 | Низкое качество профессиональной подготовки и повышения квалификации  | Подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадровПроведение дистанционного обученияРазработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащихОбъединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификацииСоздание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации Разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучениюМониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации |
| 7 | Неэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты работников | Анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулированияПроведение опроса для выявления отношения к системе стимулированияСовершенствование системы оплаты труда |
| 8 | Неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры  | Проведение открытого конкурса в резервРазработка системы подготовки резерва Организация обучения и стажировки резерва Составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию  |

**2.2 Расчёт экономической эффективности системы**

**профессиональной подготовки кадров (обучения персонала) ООО**

**«Вертикаль»**

Существует два методологических подхода к оценке эффективности систем профессиональной подготовки кадров, которые заключаются, во-первых, в определении отношения интегрального социально-экономического эффекта, выраженного в стоимостной форме, полученного в результате реализации процесса обучения к общей сумме затрат, обусловивших этот эффект; во-вторых, в соизмерении полученного конечного результата, образующегося при решении задач профессиональной подготовки персонала, с предварительно поставленным руководством предприятия заданием или целью.

В случае применения первого из указанных подходов оценка социально-экономической эффективности функционирования системы профессионального образования будет выражать уровень затрат труда и ресурсов на единицу полученного эффекта. Эта форма оценки эффективности характеризует меру отдачи или меру результативности, выраженную в виде полученного эффекта с каждой единицы затрат, произведенных в процессе обучения. Стоимостная оценка затрат на обучение обычно не вызывает особых затруднений.

Наиболее признанными методами оценки эффективности вложений в ресурсы являются:

* затратный метод (в этом случае эффект относится к сумме текущих затрат);
* ресурсный метод (полученный эффект относится к стоимости использованных ресурсов, например, основных фондов);
* затратно-ресурсный метод (полученный эффект относится к общей сумме текущих затрат и использованных ресурсов).

Не вдаваясь в подробности относительно недостатков и достоинств перечисленных методов, заметим, что затратно-ресурсный метод позволяет получить более комплексную оценку затрат в процессе подготовки персонала.

Более сложной в методологическом отношении является проблема стоимостной оценки эффекта, получаемого вследствие функционирования системы подготовки персонала. В настоящее время отсутствуют приемлемые подходы достоверной количественной оценки социального эффекта, имеют место определенные методологические сложности измерения экономического эффекта, обусловленного процессом подготовки персонала.

Рассматривая вложения в подготовку персонала как инвестиции, расчет экономической эффективности можно провести с помощью интегральных показателей инвестиционного проекта, включающего в себя следующий ряд показателей:

* чистый дисконтированный доход;
* внутреннюю норму доходности;
* индекс доходности;
* период окупаемости затрат.

А затем выбрать лучший проект из альтернативных вариантов при создании системы подготовки персонала для данного предприятия.

Эффективно действующая система подготовки персонала должна обеспечивать максимальное использование трудового потенциала работника. Трудовой потенциал (ТП) представляет собой совокупность физических и духовных свойств отдельного работника, позволяющих достигать определенных производственных результатов при заданных условиях, а также способность к совершенствованию в трудовой деятельности и решению новых задач, возникающих в результате изменений в производстве. Вторая часть определения показывает важность адаптации трудового потенциала при изменениях на производстве, которые происходят на предприятии в условиях инноваций.

Авторы Ю.Г. Олегов и П.В. Журавлев предлагают трудовой потенциал работника представить тремя элементами:

* психофизиологический потенциал – состояние здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы;
* квалификационный потенциал - объем, глубина, разносторонность общих и профессиональных знаний, умений, навыков, обусловливающих способность работника выполнять труд определенного содержания и сложности, опыт;
* личностный потенциал - уровень грамотности и социальной зрелости, степень усвоения работником трудовых норм, ценности, интересы, потребности и запросы в процессе трудовой деятельности.

Результативность труда персонала существенно зависит от скоординированного взаимодействия и развития вышеуказанных потенциалов, что является основной задачей системы управления персоналом.

Профессиональный рост персонала повышает трудовой потенциал предприятия, представляет собой совокупность трудоспособных работников, которые способны решать поставленные задачи при определенных организационно-технических условиях. Трудовой потенциал предприятия можно охарактеризовать структурой, которая представляет собой соотношение психофизических, демографических и других характеристик групп работников и отношений между ними. Количественные показатели трудового потенциала отражают, как правило, совокупный фонд рабочего времени. Как сложное и многоструктурное социально-экономическое образование в работе авторов Ю.Г. Одегова и В.П. Журавлева предлагается представить трудовой потенциал предприятия следующими компонентами: кадровой, профессиональной, квалификационной и организационной.

Кадровая компонента определяется профессиональными знаниями, умениями, навыками, обусловливающими профессиональную компетентность (квалификационный потенциал) и познавательные способности (образовательный потенциал).

Профессиональная компонента связана с изменениями в карьере и содержании труда под влиянием инноваций, усложняющих функциональное содержание трудовых операций.

Квалификационная компонента соответствует качественным изменениям в трудовом потенциале и выражается в росте умений, знаний, навыков.

Организационная компонента определяет эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом, а также каждого работника в отдельности и непосредственно связана с эффективным использованием трудового потенциала.

Структуризация трудового потенциала позволяет анализировать состояние персонала, определять источники экстенсивного и интенсивного роста трудового потенциала. Заметим, что в разрезе нашего исследования кадровая составляющая трудового потенциала представляет наибольший интерес. Ее значимость показывает и анализ трудового потенциала. Под влиянием факторов, ее составляющих, а таковым являются образовательный, профессиональный, технический и культурный уровни персонала, происходит развитие и совершенствование работников.

Необходимо также отметить, что после зарплаты бюджет профессиональногоюобучения современных компаний является второй поювеличинеюстатьейюрасходов, поэтомуюнеобходимоютщательно вести учет затрат в подсистеме развития персонала, потому что в условиях инноваций и ограниченности инвестиционных ресурсов эффективноеювложениеювюподготовку персонала становится мощным дополнительным инвестиционным ресурсом.

Исследования по оценке экономической эффективности подготовки персонала встречаются очень редко. Представляет большой интерес методологический подход проф. В.А Антропова по оценке эффективности функционирования системы высшего и среднего профессионального образования при подготовке кадров для промышленности с помощью критериального показателя, учитывающего профессиональный уровень, личностные характеристики и качество подготовки специалиста. Однако практическая реализация этого подхода пока затруднительна, так как в настоящее время не разработаны методики определения величины эффекта, образующегося в сфере производства от использования того или иного специалиста.

Поэтому объективную трудность вызывает оценка эффективности повышения качества процесса подготовки персонала в связи с результатом деятельности предприятия в условиях инноваций по любому из вышеуказанных показателей профессионального обучения. Более того, предприятия при инновациях привлекают инвестиционные ресурсы и вынуждены в условиях неопределенности еще на предынвестиционной фазе проекта уметь прогнозировать эффективность вложений в подготовку персонала.

На концептуальном уровне просматривается решение данной проблемы при представлении вложений в подготовку персонала в форме инвестиционного проекта.

Применительно к подготовке персонала этот подход позволяет нам сгруппировать определенным образом экономические показатели состояния трудового потенциала предприятия в условиях инноваций.

 Исходные показатели дают наиболее общую характеристику состояния трудового потенциала предприятия в момент начала инвестиционного проекта, а также состояние регионального рынка труда. Они характеризуют состояние системы профессионального обучения и предполагаемые затраты, связанные с первоначальными вложениями в подготовку персонала, способного успешно осуществить инновацию. Предполагаемые первоначальные затраты на подготовку персонала выступают в качестве одного из первичных показателей отбора инвестиционного проекта. Этот показатель может стать основным ограничителем инвестиций в подготовку персонала. Следует иметь в виду, что инвестиции в подготовку персонала включают:

* капиталовложения, связанные с ремонтом учебной базы и приобретением оборудования;
* прямые связанные издержки - транспортировка, монтаж, пусконаладочные работы в учебных классах;
* дополнительные вложения, обусловленные специальной подготовкой преподавателей-консультантов, различные предварительные исследования;
* сопутствующие затраты - создание необходимых учебных материалов и приобретение комплектующих для обеспечения учебного процесса.

Развитие инвестиционного процесса при подготовке персонала предприятия в условиях инноваций можно охарактеризовать группой промежуточных показателей. Они позволяют оценить эффективность и рациональность используемых в учебном процессе ресурсов, в частности, основных фондов через показатели капиталоемкости, энергоемкости, капиталоотдачи и трудоемкости.

Показатели прибыльности (рентабельности), связанные с получением прибыли, характеризуют увеличение производительности труда за счет использования обученного персонала.

Так, в работе приводится методика американской компании «Хониуэлл», позволяющая рассчитать эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качество продукции по формуле (1):

Ε = P Ч N Ч V Ч K – N Ч Z, (1)

где P – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N - число обученных работников;

V - стоимостная оценка различий в результативности лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

К - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях, например, повышение производительности труда);

Z - затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотношение оценок значения для предприятия результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу. Стоимостная оценка различия в ООО «Вертикаль» равняется 15 тыс. долларов, эффективность обучения (К) – 3/4 этой величины. Эффективность воздействия программы обучения 20 работников на повышение производительности труда и качества продукции в предположении, что стоимость программы (в расчете на слушателя) составляет 1 тыс. долларов, а эффективность программы имеет место в течение 2 лет, составит 430 тыс. долларов (2Ч20Ч15000Ч0,7520 –- 20Ч1000 = 2500).

Показатели финансового состояния - это коэффициенты, характеризующие деловую активность, прибыльность создаваемого производства, ликвидность оборотных активов и структуру пассивов. Они могут дать полезную информацию о состоянии инвестиционного проекта в эксплуатационной фазе и о рентабельности системы подготовки персонала. Трудовой потенциал предприятия, который получается в результате функционирования системы подготовки персонала, с помощью показателей можно рассчитать по формуле (2):

ТПО = Ч р Ч С р Ч З р Ч К к Ч К п, (2)

где Чр - общая численность персонала;

С - показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года;

3Р - показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по формуле (3):

З р = d 3 + λ (l – d 3), (3)

где d3 - удельный вес закрепляемости работников, %

X - длительность периода трудовой деятельности работника принятого, но не закрепившегося в организации;

Кх - показатель квалификации работников, рассчитываемый по формуле (4):

К К = 1 + V (μ - 1),(4)

где V - удельный вес квалифицированных работников в общей численности;

μ - коэффициент редукции труда (уменьшение, ослабление или переход от сложного к простому);

KП - показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

Формирование трудового потенциала предприятия для успешного осуществления инноваций начинается на этапе планирования численности персонала и профессионально-квалификационной структуры трудового коллектива. Поэтому успех вложений в подготовку персонала будет существенно зависеть как от качества планирования, так и от региональных особенностей расположения предприятия.

Все вышеперечисленные промежуточные показатели характеризуют инвестиционный процесс подготовки персонала и связаны в основном с конкретной фазой жизненного цикла проекта. Они не дают оценить результативность процесса в целом. Промежуточные показатели выступают как бы опорными точками в реализации проекта и позволяют контролировать промежуточные результаты.

Наиболее важными при оценке инвестиций являются группы результативных показателей. Они позволяют для данного предприятия в условиях инноваций выбрать лучший из нескольких альтернативных проектов инвестирования процесса подготовки персонала.

Реализация инвестиционного процесса подготовки персонала и вероятность достижения запланированных результатов определяются:

1. динамикой потока инвестиций, обеспечивающих непрерывное финансирование;
2. своевременной подготовкой персонала, способного обеспечить получение дополнительной прибыли за счет увеличения производительности труда и в значительной степени покрыть затраты, понесенные инвестором в процессе инвестиций с приемлемой для него доходностью на вложенный капитал.

Экономический анализ инвестиционного процесса подготовки персонала целесообразно проводить по оценке реального сохранения покупательной ценности вложенных средств в течение всего процесса инвестирования с обеспечением достаточного прироста средств в СУП при более производительном труде обученного персонала.

Использование интегральных показателей инвестиционного проекта для анализа и управления процессом подготовки персонала является сложной задачей в методическом плане, так как результаты, получаемые при реализации инновационного проекта на предприятии, являются функцией многих факторов.

В этой связи необходимы разработки, позволяющие оценивать составляющую социально-экономической эффективности проектов, обусловленную подготовкой персонала. Предлагаю при расчете экономической эффективности проектов по совершенствованию управления персоналом пользоваться методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования (утвержденных Госстроем, Министерством экономики, Министерством финансов и Госпромом РФ 7 -12/47 от 31.03.1994г).

Прирост стоимости капитала предприятия за счет инвестиций в подготовку персонала можно охарактеризовать показателем чистого дисконтированного дохода (ЧДД), определяемого как сумма эффектов за Безрасчетный период. ЧДД от вложений в подготовку персонала определяется как сумма эффектов, полученных от вложений в подготовку персонала за весь расчетный период и приведенных к начальному шагу. Под расчетным периодом мы будем понимать количество трудовых лет работы после прохождения обучения,

(5)

Где Rt - результаты, достигаемые на t-u шаге расчета, обусловленные обучением;

Зt - затраты, связанные с подготовкой персонала, осуществляемые на том же шаге;

Е - норма дисконта или внутренняя норма эффективности вложений;

Т - расчетный период, при котором заканчивается или прекращается инвестиционный процесс.

В качестве результата Rt целесообразно принять увеличившийся объем производства в стоимостном выражении на t-м шаге расчета относительно шага t-1 за счет более производительной работы обученного персонала.

Эффект, достигаемый на t-м шаге от вложений в подготовку персонала или доход от инвестиций в подготовку персонала, -

 (6)

Если ЧДД инвестиционного проекта на подготовку персонала положителен при данной норме дисконта, то проект является эффективным и можно рассматривать вопрос о его принятии. Как показывает практика, удобнее пользоваться модифицированной формулой для определения ЧДД. Для этого из состава затрат исключают капитальные вложения по созданию системы подготовки персонала (К). Тогда

 (7)

где Кt - капиталовложения в создание системы подготовки персонала на t-м шаге.

Если обозначим затраты без капиталовложений , то

 (8)

Показатель ЧДД является наиболее точным и надежным, однако, являясь, по сути, абсолютным показателем, он определяет потенциальную прибыль в инвестиционном проекте, но не величину отдачи от инвестиций. Поэтому целесообразно использовать относительные показатели, позволяющие оценить эффективность этого процесса.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений

 (9)

Индекс доходности обладает тем преимуществом, что позволяет оценивать любые варианты проектов через приведение к общему основанию независимо от размера капиталовложений. Если ИД>1, то это говорит о том, что отдача на каждый вложенный 1 рубль больше на величину превышения ИД над единицей.

Одним из наиболее полезных и часто используемых показателей эффективности инвестиций является, как известно, внутренняя норма доходности (ВНД), которая представляет собой такое значение нормы дисконта, при котором ЧДД равен нулю, то есть величина дисконтированного дохода равна приведенным капиталовложениям. Значение ВНД определяется как решение уравнения

 (10)

где Евн - внутренняя норма доходности вложений в обучение.

С точки зрения инвестора, ВНД характеризует предельную эффективность капиталов или тот максимальный доход, который можно получить на единицу инвестируемого капитала. Если он превышает требуемую инвестором норму прибыли, то инвестиции в процесс подготовки персонала оправданы.

Из традиционных методов оценки инвестиционных процессов известен показатель срока или периода окупаемости (ПО) - отрезок времени, необходимый для возмещения объема инвестиций. Он определяется путем деления величины капитальных первоначальных затрат на приток денежных средств в результате прироста доходов или снижения затрат.

Приводимые критерии оценки эффективности инвестиционного процесса подготовки персонала показывают сложность интересов и целей, участвующих в нем субъектов и позволяют оценить затраты и эффект, полученный от вложений в систему подготовки персонала.

**Заключение**

О состоянии разработанности темы дипломной работы позволяет судить краткий обзор литературы. При написании дипломной работы были использованы книги таких авторов как Турчинов А.И. «Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития и практики»[[4]](#footnote-4), Климов Е.А. «Психология профессионального самоопределения»[[5]](#footnote-5), в них изложены сущность профессии, её роль и значение для человека и общества в целом.

Рассмотрением в различном контексте понятия «профессия», а также основные подходы к данному феномену занимались такие исследователи как Александрова Т.Л. (Методологические проблемы социологии профессий); [[6]](#footnote-6)

Кораблёва Г.Б. (Институциональный подход к исследованию связи профессии и образования)[[7]](#footnote-7).

Практика управления персоналом обобщена в учебнике под редакцией А.И. Турчинова «Управление персоналом»,[[8]](#footnote-8) где представлены преимущественно с социологических позиций, теоретические положения, имеющие непосредственное отношение к управлению персоналом в России.

Ответственность, организационные и правовые основы системы государственной службы рассматриваются Овсянко Д. М. в учебном пособии «Государственная служба Российской Федерации»[[9]](#footnote-9), а Н.И. Глазунова в учебнике «Система государственного управления»[[10]](#footnote-10) предлагает в качестве рассмотрения существующее состояние системы государственного управления в контексте функционирования гражданского общества.

Экономические вопросы в системе организации и управления учреждениями здравоохранения Н.Г. Шамшуриной «Экономика лечебно-профилактического учреждения»[[11]](#footnote-11) и И.Т. Тросановым (Маркетинг в системе здравоохранения).[[12]](#footnote-12)

Для оценки современного состояния темы исследования рассмотрены материалы методологического семинара, проведенного в 2005 году аппаратом Совета Федерации Федерального Собрания РФ совместно с Российской Академией государственной службы (РАГС) при Президенте РФ «Государственная служба России: проблемы становления и развития».[[13]](#footnote-13) Доклады участников семинара охватывают многие грани государственной службы, которые можно использовать как теоретические основы ее кадрового обеспечения. Позиции и подходы авторов не всегда совпадают, являются дискуссионными, что побуждает к творческому поиску истины.

Большинство источников по управлению персоналом в основном освещает либо вопросы управления персоналом в коммерческих структурах, либо вопросы правового регулирования федеральной государственной службы, либо вопросы государственной службы в субъектах Федерации.

По применению на практике норм, изложенных в действующем законодательстве,[[14]](#footnote-14) по данной теме существует определенный дефицит правовой информации.

Вышеприведенные факты позволяют сделать вывод о том, что данная тема раскрыта не в полной мере, и потому нуждается в исследовании и дальнейшей разработке.

Список использованной литературы

1. Экономика и управление недвижимостью: Учебник для вузов/Под общ. ред. П.Г. Грабового. - Смоленск: Изд-во "Смолин Плюс", М.: Изд-во "АСВ", 2004
2. Баканов М. И. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 1994.
3. Справочник финансиста предприятия. - М. : ИНФРА-М, 1996.
4. Управленческое консультирование в 2-х т. Т.2 : пер. с англ. - М.: СП Интерэксперт, 1992.
5. Холт Роберт Н. Основы финансового менеджмента. - Пер. с англ. - М : Дело, 1993.
6. Белолипецкий В. Г. Финансы фирмы : Курс лекций/ Под ред. И. П. Мерзлякова. - М.: Инфра-М, 1999. - 298 с.
7. Бухалков М.И. “Внутрифирменное планирование: Учебник” , ИНФРА-М - 2002, с.400
8. Куксов А. Планирование деятельности предприятия // Экономист - 1999 -№6.-С 61-67.
9. Шим Д.К., Сигел Д.Г. “Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство.”, Азбука - 2001, с.496
10. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. . М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001г . 544 с.
11. Годин А.М. Бюджет и бюджетная система Издательский дом Дашков и К - 2001, с.276
12. Ирвин Д. Финансовый контроль: Пер. с англ./ под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.: ил
13. Карпов А.В. "100% практического бюджетирования". Книга 1. "Бюджетирование, как инструмент управления", Издательство «Бизнес», 2003г.,392с.
14. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учеб. пособие для вузов/Пер. с франц. Под ред. Я.В. Соколова. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. - 576 с.
15. Колесников С.Н. Статья «Бюджетирование: теория, реальность и реализация «. С сайта Налоговое, управленческое и финансовое консультирование " - http://www.econ-profi.ru.
16. Сайт «Корпоративный Менеджмент» http://www.cfin.ru
17. Сайт «Финансовое планирование, бюджетирование и прогнозирование» http://www.Budgeting.ru
18. Скалозубова Н.А. , Штейнман М.Я. Финансовое планирование. – М.: Финансы, 1998. – 413 с.
19. Фомин П.А. КИС:Бюджетирование – теория и практика производственно-финансового планирования и анализа. Финансы и кредит, 1/2003.
20. Наумов А.И., Виханский О.С. Менеджмент. – М.: «Гардарики» , 1996.
21. Овсийчук М. Ф., Сидельников Л. Б. Финансовый менеджмент: методы инвестирования капитала. – М.: Юрайт, 1994 г.- 180с.
22. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент в предприятиях и коммерческих организациях. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 392с.
23. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика.- М.: Перспектива, 1994 - 193с.
24. Теория организации и практика управления. – М.: «Высшая школа», 2001.
25. Уткин Э.А. Финансовое управление. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 307с.
26. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Г.Б.Поляк и др.;
1. Топчий Л.В. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело., 2002. – 178 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом. - М.: Издательство Высшая школа, 2006. 288 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Устав ООО «Вертикаль» [↑](#footnote-ref-3)
4. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития и практики.//Управлению персоналом. – 2007. - № 4, С65-69 [↑](#footnote-ref-4)
5. . Климов Е.А. «Психология профессионального самоопределения»//Управлению персоналом. – 2008. - № 3, С.81-87 [↑](#footnote-ref-5)
6. Александрова Т. Л. Методологические проблемы социологии профессий.– М.: Экономика труда, 2002. – 278 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кораблёва Г.Б. Институциональный подход к исследованию связи профессии и образования.//Управлению персоналом. – 2005. - № 2, С.85-94 [↑](#footnote-ref-7)
8. Управление персоналом: Учебник. /Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. [↑](#footnote-ref-8)
9. Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Учебное пособие.- М.: Юристъ, 2006. – 301с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Н.И. Глазунова Система государственного управления: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2002. - 551 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Шамшурина Н.Г. Экономика лечебно-профилактического учреждения. – М.: МЦФЭР, 2001. – 278 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Тросанов И.Т. Маркетинг в системе здравоохранения - М.: Финансы и статистика, 2004. – 258с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Государственная служба России: проблемы становления и развития. Материалы методологического семинара. – М.: РАГС, 2005. – 288 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79 [↑](#footnote-ref-14)