

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧЕРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ХИМИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ
Кафедра экономики и управления

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине «Экономика и менеджмент
на фармацевтических предприятиях»
на тему: «Организационно-кадровое
планирование и оценка экономической эффективности
инвестиционного проекта производства»

Выполнила студентка 155 группы
Федорова Екатерина

Дата сдачи курсовой работы « 20 г.

Руководитель курсовой работы
доцент Орлов А.С.

Оценка за курсовую работу

Санкт-Петербург
2009 год

ВВЕДЕНИЕ

Оценка эффективности инвестиционных проектов является одной из наиболее актуальных задач управления финансами. Каждый инвестор заинтересован в том, чтобы обезопасить себя от потери вложенных средств и получить достаточную для компенсации своих рисков прибыль. Кроме того, оценка эффективности инвестиционного проекта - необходимый помощник при поиске инвесторов, выборе наиболее эффективных условий инвестирования или кредитования, выборе условий страхования рисков в ходе разработки и управления проектом.

Переход к рыночной экономике принес серьезные изменения финансовой системы России и в первую очередь ее основного звена — финансов предприятий (фирм), так как они занимают ведущее место в финансовой системе. Основная цель фирм - получение прибыли, так как именно прибыль служит главным источником расширенного воспроизводства, роста доходов предприятия и его собственников. Эта цель достигается продуманным финансовым обеспечением производственного процесса, выбором направлений использования финансовых ресурсов и способов мобилизации основного и оборотного капитала, а также подбором и удержанием высокопрофессионального, нацеленного на результат персонала. Успех предпринимательской деятельности фирмы зависит от состояния ее финансов и от её персонала.

В связи с этим можно выделить основные цели данной курсовой работы:

- Разработать кадровую политику предприятия, направленную на подбор и удержание самого лучшего персонала.
- Рассмотреть методы оценки эффективности инвестиционных проектов в рамках концепции увеличения стоимости компании.
- Проанализировать структуру и стоимость капитала проекта
- Выработать гибкий подход к управлению экономической эффективностью проекта в условиях риска
- Продемонстрировать важность комплексного подхода к планированию инвестиций

Инвестиционная деятельность представляет собой один из наиболее важных аспектов функционирования любой коммерческой организации. Причинами, обуславливающими необходимость инвестиций, являются обновление имеющейся материально-технической базы, наращивание объемов производства, освоение новых видов деятельности.

Значение экономического анализа для планирования и осуществления инвестиционной деятельности трудно переоценить. При этом особую важность имеет предварительный анализ, который проводится на стадии разработки инвестиционных проектов и способствует принятию разумных и обоснованных управленческих решений. Основным направлением предварительного анализа является определение показателей возможной экономической эффективности инвестиций, т. е. отдачи от капитальных вложений, которые предусмотрены по проекту.

Весьма часто предприятие сталкивается с ситуацией, когда имеется ряд альтернативных (взаимоисключающих) инвестиционных проектов. Естественно, возникает необходимость в сравнении этих проектов и выборе наиболее привлекательных из них по каким-либо критериям.

В условиях рыночной экономики возможностей для инвестирования очень много. Вместе с тем объем финансовых ресурсов, доступных для инвестирования, у любого предприятия ограничен. Поэтому особую актуальность приобретает задача оптимизации бюджета капиталовложений.

Определяющими в итоговой оценке финансовой эффективности проекта и его управления являются следующие прогнозные показатели:

- NPV (чистый приведенный доход);
- срок окупаемости инвестиций;
- IRR (внутренняя норма доходности);
- PI (индекс рентабельности инвестиций).

Институциональный анализ оценивает возможность успешного выполнения инвестиционного проекта с учетом организационной, правовой, политической и административной обстановки. Этот раздел инвестиционного проекта не является количественным или финансовым. Его главная задача - оценить совокупность внутренних и внешних факторов, сопровождающих инвестиционный проект.

Показатели экономической эффективности, учитывают затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов и управления проектами рекомендуется обязательно оценивать экономическую эффективность.

План выполнения курсовой работы:

1. Выполнение всех необходимых расчётов.
2. Формирование кадровой политики.
3. Разработка организационной структуры управления.
4. Выполнение теоретической части.
5. Окончательное оформление работы.

Таким образом, необходимо разработать организационную структуру и кадровую организацию предприятия, а также оценить инвестиционный проект по техническому перевооружению имеющегося производства. Наше предприятие работает по совмещённой схеме производства и выпускает 1,8 млн. упаковок антибиотика амоксициллина в квартал. Амоксициллин выпускается в виде табл. 500 мг; уп. контурн. яч. 10. МНН: АМОКСИЦИЛЛИН (AMOXICILLIN). Фармакологическое действие

Антибиотик широкого спектра действия из группы полусинтетических пенициллинов. Действует бактерицидно. Активен в отношении грамположительных кокков - *Staphylococcus* spp. (за исключением штаммов, продуцирующих пенициллиназу), *Streptococcus* spp. Активен также в отношении грамотрицательных аэробных микроорганизмов: *Neisseria gonorrhoeae*, *Neisseria meningitidis*, *Escherichia coli*, *Shigella* spp., *Salmonella* spp., *Klebsiella* spp. К амоксициллину устойчивы микроорганизмы, продуцирующие пенициллиназу.

В комбинации с метронидазолом проявляет активность в отношении *Helicobacter pylori*. Полагают, что амоксициллин ингибирует развитие резистентности *Helicobacter pylori* к метронидазолу.

Показания

Инфекционно-воспалительные заболевания, вызванные чувствительными к амоксициллину микроорганизмами, в т.ч.: бронхит, пневмония, ангина, пиелонефрит, уретрит, инфекции ЖКТ, гинекологические инфекции, инфекционные заболевания кожи и мягких тканей, листериоз, лептоспироз, гонорея.

В комбинации с метронидазолом: хронический гастрит в фазе обострения, язвенная болезнь желудка и двенадцатиперстной кишки в фазе обострения, ассоциированные с *Helicobacter pylori*.

Отпуск из аптеки - по рецепту.

Входит в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств (ЖНВЛС).

Технология производства – ферментация.

РАЗДЕЛ 1: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. МЕТОДЫ И СРЕДСТВА СТИМУЛИРОВАНИЯ КОЛЛЕКТИВА НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

ВВЕДЕНИЕ

«Как стимулировать сотрудников? Вероятно, подобные вопросы хоть раз да приходили в голову каждому руководителю. На какие составляющие разбить заработную плату, и в каком соотношении? Что считать результатом труда? Как добиться максимальной отдачи от человека, который напрямую не связан с достижением результата, но его труд крайне значим для компании? Как разработать наиболее подходящую систему управления персоналом?» [10]

Разработка системы стимулирования — одна из наиболее сложных проблем на предприятии. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой — быть экономически оправданной. Рассмотрим общие принципы, на основе которых финансовые директора могут разработать новую систему стимулирования для своих компаний или внести коррективы в уже существующие правила материального вознаграждения сотрудников.

«Система стимулирования существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала». [9]

Стимулирование труда необходимо рассматривать как систему экономических форм и методов побуждения людей к включению в рабочий процесс. Цели стимулирования — увеличение трудовой активности персонала предприятий и организаций, повышение заинтересованности в улучшении конечных результатов. Иначе говоря — достижение роста прибыли компании за счет повышения качества и эффективности труда работников.

К сожалению, в современных условиях на предприятиях во многом утрачены такие стимулы к работе, которые формируют у человека чувство внутренней удовлетворенности (интерес к самому процессу труда, причастность к общему делу). Абсолютное большинство работников отдает предпочтение материальным факторам стимулирования. Лишь незначительное количество интервьюируемых (в основном руководители) говорили о необходимости получения удовлетворения от работы и важности ощущения своей значимости.

«По данным опроса, около 60% работников считают, что основным стимулом к труду — получение необходимых средств к существованию. Только 21% респондентов поставили высокую заработную плату на последнее место в оценке, назвав при этом главными мотивами интересную работу, возможность самореализации и профессионального роста, трудовую деятельность в стабильном доброжелательном коллективе». [5]

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения;
- комплексность;
- дифференцированность;
- гибкость;
- оперативность.

«Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия. Комплексность предполагает также наличие антистимулов.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными могут быть подходы к работникам в зависимости от стажа работы, образования и т.п.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе». [8]

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. По опыту работы можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

1.1. Общие принципы стимулирования персонала

Рассмотрим основные цели разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. «В их число входят следующие:

- повышение выручки и выполнение производственных и финансовых планов;
- повышение качества продуктов и услуг компании;
- повышение материальной заинтересованности работников предприятия и обеспечение им социальных гарантий;
- побуждение персонала предприятия работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;
- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии, стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;
- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность компании;
- создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом предприятия, способствующих росту эффективности компании в целом и сокращению расходов;

- укрепление дисциплины работников, лояльности к компании и солидарной ответственности персонала;
- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности)». [3]

Стимулирование труда — это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Она выполняет экономическую, социальную, нравственную функции.

Экономическая функция выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в организации и в целом в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности также предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе.

В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.

Ощутимость. Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Для одних работников ощутимым может быть стимул и в один доллар, для других мало и десяти. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования, на каком бы высоком уровне он ни находился. Практические исследования подтверждают утверждение психологов о том, что между желаемым и реальным уровнем материального вознаграждения обычно существует линейная зависимость. Сразу же вслед за повышением вознаграждения формируется новый, более высокий уровень притязаний, а следовательно, и размер вознаграждения порой за тот же труд.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Переход большинства зарубежных фирм на еженедельную оплату труда обоснован прежде всего необходимостью соблюдения этого принципа. Одномоментность действия стимула (вознаграждения) замечена давно. Как показали эксперименты, соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитают принцип «лучше меньше, но сразу». Кроме того, учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — сильный мотиватор. Повышение уровня вознаграждения по отношению к предыдущему приносит работнику как материальное, так и моральное удовлетворение, повышает его тонус и настроение. Временное же снижение этого уровня у большинства людей вызывает чувство «реванша» и положительно сказывается на трудовой активности.

Сочетание материальных и моральных стимулов. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника. Известно, например, что в молодом возрасте материальные стимулы более приоритетны для работника. Но это не означает полного отсутствия воздействия моральных стимулов.

Сочетание стимулов и антистимулов. Споры о значимости стимулов и антистимулов в научной литературе и практической деятельности менеджеров не утихают. Необходимо разумное их сочетание. Опыт ведущих экономически развитых стран показывает постоянную трансформацию мотиваторов (стимулов) от преобладания антистимулов (страх, голод, штрафы и т.д.) к преимущественному использованию стимулов. Все зависит от уровня развития общества, его истории, нравов и традиций. Необходимую корректировку надо делать и на историю компании, род ее деятельности, уровень квалификации, профессиональной подготовки и социальный состав работников. Изначально можно утверждать, что уровень стимулов и антистимулов в коллективе шахты, стройки, атомной электростанции или научно-исследовательского центра будет различен.

Итак, в системе стимулирования можно выделить материальную и нематериальную составляющие. В качестве основных компонентов системы нематериального стимулирования персонала в организации следует выделить:

- формирование и распространение культуры предприятия — системы общих для всего персонала предприятия ценностных ориентации и норм;
- внедрение системы участия — участие работников в распределении общего хозяйственного результата, в капитале предприятия и развитии сотрудничества;
- продуманную кадровую политику — планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации работников и их мобильности в организации с учетом потребностей, желаний и профессиональных потребностей работников;
- широкое обслуживание персонала — все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы;
- привлечение работников к принятию решений — согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке;
- организацию кружков качества — рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем;
- создание автономных рабочих групп — объединений рабочих, самостоятельно (полностью или частично) организующих свою работу;
- организацию рабочего места — оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребности работников;
- регулирование рабочего места — гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия;
- информацию работников — доведение до работников необходимых сведений о работе предприятия;
- оценку персонала — система планомерной и формализованной оценки работников по определенным, заранее установленным критериям.
- *корпоративный стиль отношений*. Весьма серьезным мотивирующим (или демотивирующим) фактором является стиль отношений между начальниками и подчиненными, стиль проведения совещаний и собраний.

— *фиксация достижений*. К сожалению, этот стимул в качестве мотивирующего фактора сильно "подмочен" советским прошлым: Доски Почета, переходящие знамена и вымпелы, грамоты и прочий реквизит. Однако в конкретных условиях конкретной компании всегда найдутся такие варианты отметить достижения сотрудника или подразделения, которые будут работать на потребность в позитивной оценке, потребность занимать значимую позицию в группе и т.д.

— *движение информации в компании*. Чем больше текущей информации о деятельности компании, о резонах принятия тех или иных управленческих решений получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность. "Плохие новости" могут даже подстегнуть его, если система информационного обмена поставлена на регулярную основу и не носит тенденциозного, пропагандистского характера.

— *сплоченность менеджерской команды в целом (всех уровней)*. Характер отношений в управляющем звене всегда оказывает колоссальное мотивирующее или демотивирующее влияние на персонал. Этот фактор имеет прямое отношение к базисным потребностям в безопасности и стабильности. "Кадровая чехарда" (в противоположность обоснованным и запланированным перестановкам) практически всегда демотивирует. Демотивирует также показное "единство членов политбюро". Директор по персоналу должен постоянно проводить мониторинг этого фактора, вступать в переговоры с первым руководителем, если видит здесь неблагополучие, и своевременно предлагать меры: индивидуальный тренинг для менеджеров, специальные сессии по построению команды, коррекции процедур делового взаимодействия, проведения совещаний и принятия решений.

— *«корпоративная символика, корпоративный стиль, корпоративные аксессуары*. Известно, что наличие такого арсенала нередко весьма эффективно мотивирует сотрудников, удовлетворяя потребности в идентичности, принадлежности к определенной социальной группе ("Я — сотрудник крутой иносферы", "Я принадлежу к образованной, успешной молодежи"). Следует учесть, что сама символика не должна противоречить представлениям человека о престиже и социальным оценкам, принятым в данной культуре нормам, должна работать на повышение его значимости в собственных глазах. Вряд ли в России человек с гордостью будет носить огромный значок с именем даже очень престижной компании. Новых сотрудников часто серьезно мотивирует выдача им фирменных аксессуаров: ежедневник, кейс для бумаг и компьютера, фирменные канцелярские принадлежности, бумажник для документов на машину и прочая представительская атрибутика.

— *корпоративная культура: традиции, ритуалы, мероприятия*. Корпоративная культура должна не создавать проблемы, а служить ресурсом компании. Поддерживать и развивать нужно те ее элементы, которые работают на потребности в стабильности, аффилиативные потребности, потребность в принадлежности к значимой социальной группе. Чрезмерное увлечение корпоративными мероприятиями может дать полностью противоположный эффект с точки зрения мотивации, превратив работу в веселую тусовку». [7]

Кроме того, в качестве дополнительных компонентов системы нематериального стимулирования персонала в организации применяются:

- введение системы сдвинутого графика работы;
- премирование временем;
- введение платы за любое рационализаторское предложение;
- формирование и использование имиджа фирмы;
- доплата некурящим или приз для некурящих;
- введение ежегодной аттестации персонала;
- проведение ежегодных конкурсов профессионального мастерства;
- неформальное общение в коллективе;

— использование системы профессионального продвижения и ротации персонала.

Теперь рассмотрим методы прямого материального стимулирования.

«Прямое материальное стимулирование персонала (заработная плата) состоит из следующих компонентов:

- Тариф/оклады
- Приработок
- Премия, распределяемая из фонда руководителей структурных подразделений
- Премияльные выплаты за счет экономии штатной численности
- Доплаты, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации

Федерации

- Премия по результатам работы завода» [11]

Основные принципы формирования каждой части заработной платы:

- Тариф /оклады (постоянная часть заработной платы) - определяется для руководителей, специалистов и служащих в индивидуальном порядке руководством компании, для рабочих устанавливается на основании требований единых тарифно-квалификационных справочников работ и профессий рабочих.

- Приработок - представляет собой фиксированную сумму для руководителей, специалистов и служащих и повышающий коэффициент к заработной плате для рабочих. Размер и коэффициенты приработка устанавливаются руководством компании для каждой должности в индивидуальном порядке и фиксируются в штатном расписании, трудовых договорах.

- Премия, распределяемая из фонда руководителей структурных подразделений, - начисляется работникам по усмотрению руководителя соответствующего подразделения.

- Выплаты, предусмотренные законодательством - различные надбавки и доплаты, предусмотренные законодательством о труде (за вредность производства, за работу в ночное время, выходные и праздничные дни и т.д.). Причем, в соответствии со сложившейся практикой, надбавки за вредные условия труда включены в тариф, остальные надбавки начисляются дополнительно.

- Премия по результатам работы завода - начисляется всем работникам при перевыполнении месячного плана производства.

Состав методов действующей системы стимулирования позволяет отразить большинство направлений мотивации сотрудников. Однако эффективность использования стимулирующего эффекта по разным элементам системы стимулирования различная.

Так, наиболее низкая эффективность наблюдается в использовании переменной части прямого материального стимулирования. В первую очередь, это связано с низким размером выплат премиального характера, который является несущественным для работника и не дает работодателю материальных рычагов воздействия на результаты труда сотрудника.

Отсутствие формализованных правил распределения дополнительного вознаграждения между конкретными сотрудниками и доведения до них принципов такого распределения (во многих случаях отсутствие обратной связи от руководителей) также снижает эффективность данного вида стимулирования.

Неоднозначная структура постоянной части заработной платы (в сознании работников - это тариф и приработок, в сознании руководства Холдинга - это только тариф) приводит к смешению понятий уровня оплаты по отдельным профессиям, должностям. В результате отсутствует стройная иерархия уровней постоянной (тарифной) части заработной платы по должностям с учетом сложности и значимости работ для предприятия.

Также следует отметить, что в структуре элементов прямого материального стимулирования отсутствуют формализованные рычаги регулирования уровня оплаты

труда (в целом по предприятию и по отдельным профессиям) с учетом конкурентоспособности и состояния спроса на рынке труда.

Соотношение между различными частями прямого материального стимулирования Структура выплат в рамках ФЗП приводится на рисунке ниже.

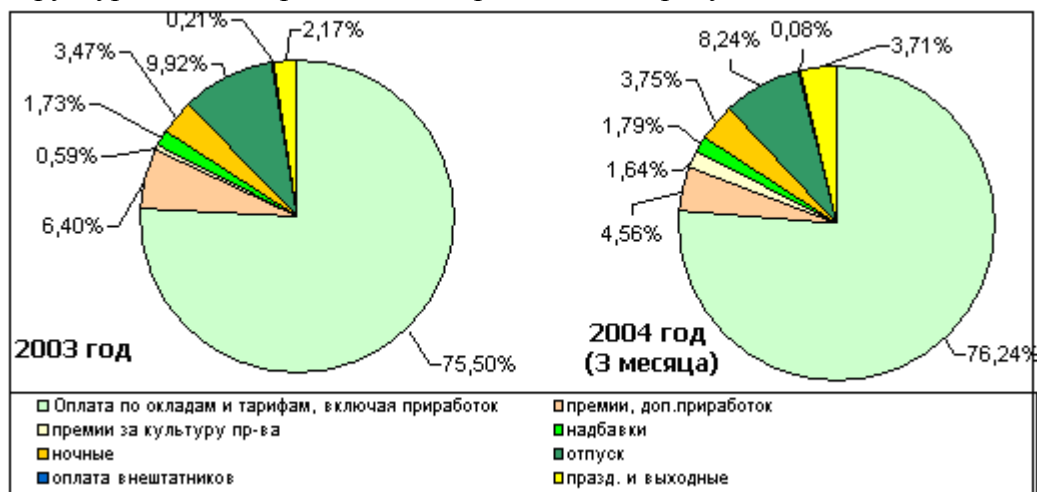


Рисунок 1 - Соотношение между различными частями прямого стимулирования 2003-2004 гг.

Как следует из рисунка, основную часть заработной платы сотрудников завода составляет тарифная часть, которая в соответствии с данными учета видов выплат в рамках фактического фонда оплаты включает как непосредственно тариф (оклад), так и приработок.

Соотношение тарифа и приработка в структуре тарифной части по категориям персонала, выявленное на основании анализа штатного расписания, приводится на Рисунок 17:

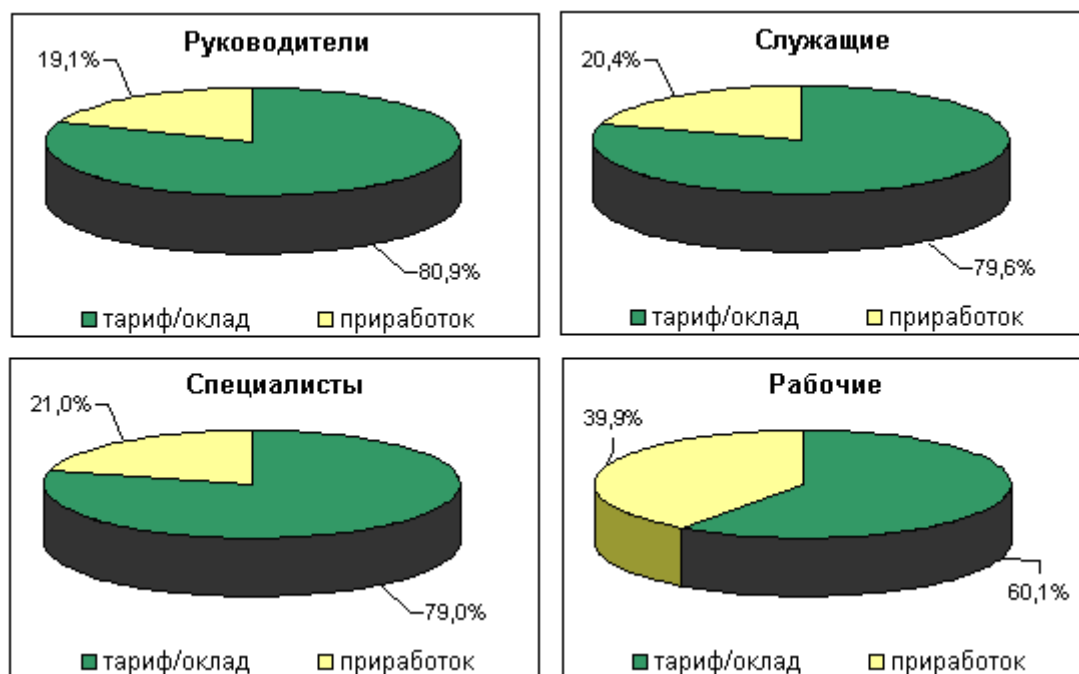


Рисунок 2 - Соотношение размеров окладной (тарифной) части и приработка по категориям персонала на 01.01.04

Таким образом, рабочие, у которых доля приработка в структуре тарифной части является самой высокой (почти 40%), по сути, "недополучают" премии, начисляемые за перевыполнение планов производства (хотя именно они вносят наиболее существенный вклад в их перевыполнение), за культуру производства и прочие выплаты разового

характера (к праздничным и юбилейным датам). Такой подход приводит к образованию "перекосов" в соотношении уровней оплаты по категориям персонала и оказывает демотивирующее воздействие на сотрудников.

Наибольший мотивирующий эффект любой системы стимулирования достигается в случае понимания сотрудниками принципов и правил всех действующих в организации форм материального и нематериального стимулирования. Это состояние достигается при соблюдении следующих условий:

- Сотрудники знают правила начисления и действующую структуру заработной платы (причем эти правила не только фиксируются в регламентирующих документах, но и разъясняются сотрудникам в устной форме непосредственными руководителями и/или специалистами службы управления персоналом);

- Сотрудники знают критерии оценки их результатов труда и знают результаты этой оценки по итогам отчетного периода (аналогично, эти критерии и результаты оценки не только зафиксированы документально, но и сотрудник получил разъяснение, как по критериям оценки, так и по результатам оценки за конкретный период работы).

- Сотрудники знают и понимают, какое трудовое поведение стимулируется предприятием на нематериальном уровне (есть соответствующие документы, проводится разъяснительная работа, есть наглядные примеры: благодарности, заметки в газетах, доска почета).

«На различных предприятиях в настоящее время разрабатываются свои системы критериев и показателей для оценки труда различных категорий сотрудников. На наш взгляд, каждому предприятию целесообразно было бы разработать собственные количественные нормативы и качественные характеристики по каждому из таких показателей и критериев. Они должны учитываться при оценке деловых качеств и квалификации работников, а также при решении вопроса об оплате труда. Кроме показателей, общих для всех категорий работников (уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы на данной или аналогичной должности), рекомендуется для каждой группы работников предусмотреть особые показатели и критерии оценки». []

По каждому показателю оценки квалификации и профессиональной компетентности работника, необходимо разработать критерии

Подобные показатели квалификации работников могут с успехом применяться в ходе разработки систем оплаты труда в организациях разных форм собственности.

При оценке необходимо учитывать негативные проявления в работе сотрудников, таких как халатность, несоблюдение технологической и производственной дисциплины:

- наличие замечаний по исполнению должностных обязанностей;

- наличие претензий по поводу неправильно установленного или несвоевременно предоставленного инструмента;

- наличие претензий по поводу некомплектной доставки деталей, доставки не тех или испорченных деталей, неправильного размещения деталей.

Кроме того, существуют критерии (влияющие на дополнительное вознаграждение), связанные с оценкой результативности работы отдельных подразделений (отдела, бригады или цеха) и предприятия в целом:

- несвоевременность выполнения подразделением плановых заданий (срыв графика производства);

- нарушение сроков поставки запасных частей, сырья и материалов для изготовления продукции;

- нарушение технологических процессов производства;

- невыполнение договорных обязательств по одной или нескольким позициям, предусмотренных коллективным договором (соблюдение условий охраны труда и т. п.);

- наличие обоснованных претензий к работе подразделения со стороны смежных подразделений;

- перерасход энергоресурсов и сырья;

снижение качества выпускаемой продукции и др.

При наличии негативных фактов и нарушений премия не начисляется (или снимается часть премии).

1.2. Особенности стимулирования персонала на фарм. предприятии.

Успешное функционирование и конкурентоспособность фармацевтического предприятия зависят, прежде всего, от заинтересованности работников в активной, эффективной деятельности. Именно человек является центральным и главным элементом любой производственной системы. Это обуславливает необходимость раскрытия его потенциала в процессе трудовой деятельности, в создании условий, поддерживающих у работника желание совершенствоваться, стимулирующих его не только к продуктивной работе, но и к саморазвитию как личности.

Ключевым фактором успеха в решении этой проблемы является внедрение действенной системы мотивации труда, способствующей повышению компетентности работников, активности, предприимчивости, мобилизации сил для решения определенных задач с максимальной эффективностью.

В связи с этим вопрос экономического обоснования оплаты труда, справедливого распределения и перераспределения прибыли предприятия, материального стимулирования труда персонала с целью получения максимальной отдачи от каждого отдельного работника и в то же время наиболее полное удовлетворение его потребностей не только не теряют своей актуальности, но и занимают одно из приоритетных мест в повседневной хозяйственной деятельности фармацевтических предприятий.

Согласно действующему законодательству, фармацевтические предприятия самостоятельно определяют виды и размеры выплат стимулирующего характера, порядок их начисления, исходя из особенностей своей деятельности и опираясь на то, что квалификация работников и сложность выполняемых ими работ учтены в размерах тарифных ставок, определенных на основе единой тарифной сетки. Соотношение различных мотивов или стимулов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру, причем по содержанию эти стимулы могут быть экономическими и неэкономическими.

Сегодня почти во всех российских фармацевтических компаниях, успешно конкурирующих с иностранными, введены западные модели управления и мотивации сотрудников. Зарубежные компании изначально пришли на рынок как более сильные и успешные игроки. Для достижения и поддержания соответствующего уровня эффективности отечественные предприятия были вынуждены пересмотреть бизнес-процессы, внедрить новые методы, изменить стиль работы и некоторые традиционные для российских организаций поведенческие модели.

В первую очередь российские компании работают над изменением «советской» производственной психологии и формированием у персонала ответственного отношения к работе, заинтересованности в ней. Введение принципа индивидуальной ответственности за результат, проработка материальных и нематериальных мотивирующих факторов распространяется не только на топ-менеджмент, но и на персонал всех уровней. Другая классическая проблема российских компаний — это обособленность подразделений, отсутствие прозрачности взаимодействия, стремление топ-менеджеров к максимальной автономии. Соответственно, в результате преобразований руководители высшего уровня теряют ряд полномочий, становятся более зависимыми, а недочеты в деятельности их отделов становятся более очевидными и подверженными внешней оценке и критике.

Меняется стиль и темп работы российских компаний. Накопившиеся проблемы решаются уже не разовыми авральными методами, а с помощью регулярного анализа и преобразований. Система отчетности и контроля на всех уровнях иерархии становится более жесткой.

Результаты изучения системы стимулирования труда в негосударственных фармацевтических организациях представлены на рис. 3.[6] Наиболее разнообразной является группа методов, относящихся к материальным льготам и привилегиям.



Рис. 3. Методы стимулирования труда в негосударственных фармацевтических организациях

Вместе с тем заработная плата, отображающая формальную оценку трудового вклада работников в конечный результат, их старательность, профессионализм и квалификацию, не всегда точно учитывает качество или потенциал рабочей силы, вследствие чего не может в полной мере решить проблему эффективного стимулирования. Более действенным стимулирующим средством она становится при дополнении ее другой важной формой экономической мотивации — системой премирования. Премия обладает высоким мотивационным потенциалом и стимулирует работу, повышая ее эффективность. Как величина непостоянная, она позволяет вовремя и обоснованно влиять на результаты труда, реагировать на определенные реальные достижения работника, оценивать его непосредственный трудовой вклад, то есть устанавливать более тесную зависимость оплаты труда от квалификации, деловых качеств, личной инициативы и заслуг работников.

Проведенные исследования свидетельствуют, что часть премиальных выплат в общем размере оплаты труда работников на фармацевтических предприятиях остается невысокой и в среднем не превышает 30%. Но мировая практика убедительно свидетельствует, что в условиях обострения конкурентной борьбы на товарных рынках, необходимости активизации инновационных процессов, повышения уровня квалификации персонала предприятий необходимо расширять стимулирование достижения высоких производственных и рыночных результатов деятельности предприятия, что в конечном итоге определяет успех в условиях конкуренции. При этом наибольшего успеха достигают предприятия, устанавливающие обоснованную пропорцию между фондом заработной платы, премиальным фондом и размером компенсационного пакета для каждого работника.

Для достижения максимальной заинтересованности работников в повышении результатов деятельности фармацевтических предприятий размер премий должен

соотноситься с прибылью предприятия. Поскольку именно этот финансовый показатель является практически единственным критерием качества и количества труда работника, размер премии должен зависеть от результатов деятельности всего предприятия, то есть от величины полученной чистой прибыли. Размер прибыли, направленной на материальное стимулирование работников, законодательно не ограничивается, а определяется предприятиями самостоятельно, исходя из его финансовых возможностей.

Итак, поскольку размер премиального фонда ограничивается величиной получаемой прибыли, а именно той его частью, которая направляется фармацевтическим предприятием на премирование, увеличение премии одного работника может происходить только за счет уменьшения премии другого, что обуславливает необходимость объективной оценки труда каждого работника. Именно объективность сравнения, подкрепленная материальным вознаграждением за результаты индивидуального труда, будет способствовать созданию эффективного мотивационного механизма на фармацевтических предприятиях.

Анализ существующей практики, опыт специалистов, занимающихся вопросами оценки персонала, и учет современных тенденций в профессиональной структуре разных категорий работников фармацевтических предприятий позволили определить факторы, влияющие на размер трудового вклада работников на фармацевтических предприятиях (табл. 1).

Таблица 1 - Факторы оценки результатов труда разных категорий персонала фармацевтических предприятий

Факторы	Категории работников		
	Работники основного производства	Инженерно- технические работники и специалисты	Руководители
Качество результатов труда	х	х	х
Сложность работ (должностных обязанностей)		х	х
Производительность труда	х		
Своевременность выполнения работ	х	х	х
Самостоятельность выполнения заданий	х	х	
Уровень механизации и автоматизации труда	х		
Совмещение профессий	х	х	
Образование и квалификация	х	х	х
Степень новизны выполняемых работ	х	х	
Степень творческого подхода при выполнении заданий		х	х
Уровень ответственности за допущенные ошибки		х	х

Факторы	Категории работников		
	Работники основного производства	Инженерно- технические работники и специалисты	Руководители
Участие в разработке и внедрении инноваций		х	х
Масштаб управления			х
Эффективность работы предприятия	х	х	х

Рассмотрим теперь неэкономические методы стимулирования на фарм. предприятии. С точки зрения кадров фармацевтический рынок отличается от любого другого. Главное отличие — более высокий интеллектуальный уровень кандидатов. Даже стартовая позиция в фармацевтическом бизнесе — медицинский представитель — требует наличия диплома врача, который получить не так-то просто. То, что фармацевтика — этический бизнес, также накладывает серьезный отпечаток на требования специалистов, работающих в нем. Так, на вопрос о том, в какой компании соискатели хотели бы делать карьеру, большинство из них отвечают: «В производящей качественные препараты». Часто на первый план выходит материальная мотивация. Однако служебная машина, конкурентоспособная «белая» зарплата, насыщенный социальный пакет — все это, безусловно, важно для потенциальных сотрудников. Мотивирует и статус компании, и страна ее происхождения.

Кроме статуса компании очень сильным стимулом для успешной работы может стать правильная корпоративная культура. Использование символики фирмы на различных бесплатных материалах для работников – блокнотах, ручках, форме, халатах, подарочных упаковках и самих подарках – может поднять статус компании в глазах персонала и усилить желание работать именно в ней. Проведение ярких, запоминающихся праздников также является отличным стимулом. На предприятии должна быть доска почёта, корпоративная газета, в которых отмечаются выделившиеся сотрудники. А на праздниках возможны объявления благодарности и вручение грамот.

Очень важным для многих сотрудников фарм. предприятия является возможность обучения. Возможность приобрести новые знания и навыки, расширить круг профессиональных возможностей высоко ценится сотрудниками фармацевтических компаний. Поэтому одним из эффективных методов их мотивации можно считать обучение, целенаправленное развитие, а значит их оценка должна быть направлена на выявление образовательных потребностей, компетенций, нуждающихся в развитии. Фармацевтические компании, западные и успешные российские, имеют обычно четкую внутрикорпоративную систему обучения с акцентом на западные технологии. Большинство ведущих фармацевтических компаний постоянно повышает квалификацию своих сотрудников: проводит корпоративные тренинги как своими силами, так и с привлечением внешних провайдеров, оплачивает дополнительное образование.

Как известно, эффективными способами мотивации являются забота о карьерном росте сотрудника, а также программы по "воспитанию" лидеров. Но прежде чем начать растить лидера, его нужно обнаружить. Для этой цели также используются конкретные инструменты оценки, а также наблюдение за активностью обучаемых во время тренингов, семинаров за тем, как они усваивают полученные знания и навыки. Следовательно, сам процесс обучения позволяет выявить наиболее способных сотрудников.

Для топ — менеджеров фармацевтических компаний и менеджеров среднего звена, для тех сотрудников, которые находятся в кадровом резерве, помимо обычных тренингов и семинаров по стратегическому планированию, командообразованию, управлению и т.п.

следует организовать обучение с учетом специфики фармацевтического сегмента рынка, конкурентной среды и целевой аудитории.

Говоря о фарм. персонале нельзя забывать и о социальном стимулировании. К нему можно отнести следующее:

- дополнительное медицинское обслуживание, наличие бесплатного медицинского кабинета для сотрудников и их детей, наличие бесплатного спортзала;
- обеспечение работников выпускаемыми предприятием лекарствами по их себестоимости;
- наличие на предприятии столовой, выдача персоналу бесплатных талонов на питание в ней;
- страхование работников и их детей, выдача кредитов;
- наличие развозки работников до предприятия на служебных автобусах.

Очень важным для желания человека работать является обеспечение средствами работы, неотъемлемой частью которых является информация и осведомленность сотрудников и том, что происходит в компании и чего ожидать.

Одной из наиболее сильных тенденций развития современного менеджмента является усиление процесса наделения властью сотрудников, их вовлечение в процедуру принятия решений. Традиционная модель, когда менеджер контролирует работников, в условиях высокотурбулентной внешней среды перестала быть эффективной. Под наделением властью имеется в виду не столько передача властных полномочий, сколько оценка потенциала работников и его раскрытие. У сотрудников растет потребность в доверии, общении, в связи с чем возрастает значение личных контактов персонала, позволяющее понять, чего ждать друг от друга. Особую важность в условиях информационной революции и введения системы трудовых отношений, при которой сотрудники трудятся совместно, но не вместе, приобретает адекватное информирование каждого работника, в особенности о переменах. Самым ценным активом фарм. компании XXI века становятся работники умственного труда и их производительность. Самой большой и быстрорастущей группой персонала в категории работников умственного труда становятся «новые служащие», которые занимаются не только интеллектуальным трудом, но и физическим, гармонично сочетая их.

Таким образом, для успешной работы предприятия необходима самореализация работников, которая выражается в целенаправленном планировании карьеры для каждого сотрудника, вовлечении сотрудников в общественную жизнь организации, поощрение инициативы, систематические усилия по формированию командного духа и корпоративной культуры – словом, все для того, чтобы личные цели каждого служащего, если не отождествлялись, то по крайней мере, соответствовали корпоративным целям и стремлению к общей результативности работы организации.

РАЗДЕЛ 2: ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В этом разделе будут рассмотрены вопросы, связанные с планированием фонда оплаты труда персонала, формированием кадровой политики и разработкой организационной структуры управления. Такое планирование необходимо для эффективной реализации инвестиционного проекта.

2.1. Планирование фонда оплаты труда и величины единого социального налога

В этом подразделе осуществляется планирование финансовых затрат на персонал. Сначала определим, какая часть от общей суммы выделенных годовых затрат на персонал расходуется на фонд оплаты труда (ФОТ), а какая – на отчисления на социальные нужды в форме единого социального налога (ЕСН).

Сначала примем, что ЕСН для всего персонала составляет 26%. Тогда

$$ГЗ = \text{ФОТ} + 0,26 * \text{ФОТ},$$

где ГЗ – общая сумма годовых затрат на персонал.

$$\text{Тогда } \text{ФОТ} = \text{ГЗ} / 1,26$$

$$\text{ФОТ} = (5,5 / 1,26) * 1000000 = 4365079,37 \text{ руб.}$$

Пусть 70 % ФОТ идёт на выплату должностных окладов, а 30 % на выплату дополнительной заработной платы. Тогда на выплату должностных окладов идёт $4365079,37 * 0,7 = 3055555,56$ руб. в год и $3055555,56 / 12 = 254629,63$ руб. в месяц. На выплату дополнительной заработной платы пойдёт $4365079,37 * 0,3 = 1309523,81$ руб. в год и $1309523,81 / 12 = 109126,98$ руб. Теперь необходимо распределить полученные суммы между работниками предприятия, руководствуясь уровнем квалификации работников, образования, опыта и стажа работы, сложностью и важностью выполняемых работ, степенью их ответственности и самостоятельности. Также необходимо помнить, что размер заработной платы работников должен быть не менее минимального размера оплаты труда, а именно 4330 руб. Полученные окончательные результаты расчёта заработной платы сотрудников отразим в таблице 1.

Таблица 1 – Планирование квартального ФОТ и величины ЕСН

Категория работников	Списочная численность работников, чел.	Месячный должностной оклад, руб.	Дополнительная заработная плата, руб.	Среднемесячная оплата труда работника, руб.	Квартальный фонд основной заработной платы, тыс.руб.	Квартальный фонд дополнительной заработной платы, тыс.руб.	Квартальный ФОТ, тыс.руб.	ЕСН за квартал, тыс.руб.
1. Рабочие								
основные:								
аппаратчики	2	13000	7000	20000	78	42	120	31,2
операторы	2	12000	6000	18000	72	36	108	28,08
фасовщики	1	10000	5000	15000	30	15	45	11,7
упаковщики	1	10000	5000	15000	30	15	45	11,7
вспомогательные:								
слесари	1	10000	6003,49	16003,49	30	18,01047	48,01047	12,482722
прочие:								
уборщицы	2	5314	4716	10030	31,884	28,296	60,18	15,646

								8
2. Служащие								
руководители:								
начальник цеха	1	35000	12000	47000	105	36	141	25,3
начальник смены	2	25000	10000	35000	150	60	210	43,4
специалисты:								
технолог	1	18000	8000	26000	54	24	78	19
сменный мастер	2	15000	5000	20000	90	30	120	31,2
химик	1	15000	5000	20000	45	15	60	15,6
прочие служащие:								
лаборанты	2	8000	4500	12500	48	27	75	19,5
ИТОГО:	-	-	-	-	763,884	346,30647	1110,19047	264,8095222

2.2. Формирование кадровой политики

Персонал – главный ресурс любого предприятия. Действительно, мы можем установить самое новое и высококласное оборудование, освоить рациональную и высокопроизводительную технологию, построить удобное и прочное здание для предприятия, обеспечить соблюдение правил GMP, но если персонал на нашем производстве по каким-либо причинам не будет справляться с работой, то предприятие никогда не сможет работать эффективно. Именно поэтому разработка кадровой политики, направленной на развитие кадрового потенциала и создание высокопрофессионального коллектива, является очень важным и необходимым этапом разработки инвестиционного проекта производства.

2.2.1. Привлечение, отбор и адаптация персонала

2.2.1.1. Требования, предъявляемые к персоналу

Итак, сначала нужно понять, какой именно персонал необходим на нашем производстве. Формирование чётких и понятных требований к работникам поможет как руководителю при приёме персонала на работу, так и самим работникам, которые будут знать, что от них хотят. Составление должностных инструкций будет способствовать тому, что персонал более чётко поймёт свои функции, а, следовательно, сможет эффективнее работать.

Рассмотрим сначала основные требования, предъявляемые к рабочим, на примере аппаратчиков:

- образование – среднее, среднее специальное;
- уровень квалификации – средний;
- опыт работы – не менее 2 лет;
- возраст – 25 – 50 лет;
- пол, семейное положение – мужчина, женат или женщина, замужем;
- личные черты характера – аккуратность, исполнительность, точность, ответственность, внимательность, трудолюбие, коммуникабельность, толерантность, легкость в общении, уравновешенность, выдержка, инициативность, обучаемость, отсутствие вредных привычек;

- состояние здоровья – отсутствие аллергических реакций на факторы фармацевтического производства;

Основные требования, предъявляемые к служащим, на примере химика:

- образование – среднее специальное, высшее, химико-фармацевтическое, биохимическое, биотехнологическое;
- уровень квалификации – высокий;
- опыт работы – не менее 3 лет, опыт работы в аналитической лаборатории;
- возраст – 22 – 50 лет;
- пол – женщина;
- личные черты характера – аккуратность, коммуникабельность, внимательность, исполнительность, точность, ответственность, нацеленность на результат, трудолюбие, отсутствие вредных привычек;
- состояние здоровья – отсутствие аллергических реакций на факторы фармацевтического производства;
- управленческие навыки – умение работать с людьми, умение принимать решения, умение отстаивать свою точку зрения, умение контролировать реализацию принятых решений.

Должностная инструкция для аппаратчика:

1. Общие положения:

Подчиненность:

Аппаратчик непосредственно подчиняется технологу.

Аппаратчик выполняет указания технолога, начальника смены, начальника цеха (*указания этих работников выполняются только в том случае, если они не противоречат указаниям непосредственного руководителя*).

Замещение:

Аппаратчика замещает аппаратчик, оператор.

Прием и освобождение от должности:

Аппаратчик спекания назначается на должность и освобождается от должности руководителем отдела по согласованию с руководителем подразделения.

2. Требования к квалификации:

Должен знать:

- проводимый технологический процесс;
- устройство и принцип работы обслуживаемого оборудования;
- правила пользования контрольно-измерительными приборами;
- правила пуска, остановки и регулирования работы оборудования и машин;
- государственные стандарты и технические условия на готовую продукцию.

3. Должностные обязанности:

- ведение технологического процесса;
- подготовка машин и оборудования к работе и доставка к ним сырья;
- наблюдение и регулирование технологического процесса;
- остановка оборудования;
- ведение записей в технологическом журнале.

4. Права

1. Аппаратчик имеет право давать подчиненным ему сотрудникам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

2. Аппаратчик имеет право контролировать выполнение производственных заданий, своевременное выполнение отдельных поручений подчиненными ему сотрудниками.

3.Аппаратчик имеет право запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам своей деятельности и деятельности подчиненных ему сотрудников.

4.Аппаратчик имеет право взаимодействовать с другими службами предприятия по производственным и другим вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

5.Аппаратчик имеет право знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися деятельности Подразделения.

6.Аппаратчик имеет право предлагать на рассмотрение руководителя предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей Должностной инструкцией обязанностями.

7.Аппаратчик спекания имеет право докладывать руководителю обо всех выявленных нарушениях и недостатках в связи с выполняемой работой.

5. Ответственность

1.Аппаратчик несет ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

2.Аппаратчик несет ответственность за нарушение правил и положений, регламентирующих деятельность предприятия.

3.При переходе на другую работу или освобождении от должности Аппаратчик ответственен за надлежащую и своевременную сдачу дел лицу, вступающему в настоящую должность, а в случае отсутствия такового, лицу его заменяющему или непосредственно своему руководителю.

4.Аппаратчик несет ответственность за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.Аппаратчик несет ответственность за причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

6.Аппаратчик несет ответственность за соблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

7.Аппаратчик несет ответственность за выполнение правил внутреннего распорядка, правил ТБ и противопожарной безопасности.

Должностная инструкция для химика.

1. Общие положения

1. Настоящая должностная инструкция определяет должностные обязанности, права и ответственность химика.

2. На должность химика назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности "Химия", "Химическая технология и биотехнология") и дополнительную подготовку по вопросам санитарно-гигиенических лабораторных исследований.

3. Химик должен знать основы законодательства РФ о здравоохранении; нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность учреждений госсанэпиднадзора и здравоохранения; методы проведения химических исследований (хроматографические, атомно-абсорбционную спектрометрию, спектрофотометрию и другие); принципы работы, правила эксплуатации и программное обеспечение приборов и оборудования лабораторий; методы приготовления стандартных и рабочих растворов; методы калибровки, проверки и аттестации средств измерения материалов; методы статистической обработки и оценки результатов измерений (исследований); номенклатуру исследований по направлению деятельности учреждения; принципы организации

контроля качества проводимых измерений (исследований) материалов; порядок ведения утвержденных форм документации; правила техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4. Химик назначается на должность и освобождается от должности приказом руководителя учреждения в соответствии с действующим законодательством РФ.

5. Химик непосредственно подчиняется руководителю своего структурного подразделения (отдела, отделения, лаборатории), а при его отсутствии руководителю учреждения или его заместителю.

2. Должностные обязанности

- Осуществляет качественное и количественное измерение (исследование) опасных и потенциально опасных для человека химических факторов окружающей природной, производственной и социальной среды и биологического материала.

- Осуществляет подготовку образцов и проб материала для наиболее сложных исследований.

- Проводит испытания по выявлению потенциально опасных и вредных для человека свойств и качеств продукции производственного назначения, товаров народного потребления, химических и биологических соединений для осуществления гигиенической сертификации, гигиенической экспертизы, государственной регистрации веществ и продукции, товаров, материалов.

- Устанавливает содержание опасных и потенциально опасных химических веществ и соединений в образцах и пробах материала с использованием современных технологий, измерительной и аналитической аппаратуры.

- Принимает участие в анализе результатов измерений (исследований) и подготавливает в установленном порядке заключение по результатам измерений (исследований) при проведении санитарно-эпидемиологических экспертиз, расследований, обследований, токсикологических, гигиенических и иных видов оценок, осуществляет внутренний и внешний контроль качества измерений (исследований).

- Принимает участие в обучении и повышении квалификации работников производственных лабораторий, оказании им методической и консультативной помощи. В зависимости от уровня организационной структуры лабораторного подразделения участвует в оказании методической и практической помощи лабораториям учреждений здравоохранения.

- Подготавливает предложения по организации метрологического и информационного обеспечения лабораторий учреждений здравоохранения, а также участвует в проведении арбитражных исследований, аккредитации лабораторий.

- Квалифицированно и своевременно исполняет приказы, распоряжения и поручения руководства учреждения, а также нормативно-правовые акты по своей профессиональной деятельности.

- Соблюдает правила внутреннего распорядка, противопожарной безопасности и техники безопасности, санитарно-эпидемиологического режима.

- Оперативно принимает меры, включая своевременное информирование руководства, по устранению нарушений техники безопасности, противопожарных и санитарных правил, создающих угрозу деятельности учреждения, его работникам, пациентам и посетителям.

- Систематически повышает свою квалификацию.

3. Права

Химик имеет право:

1. вносить предложения руководству учреждения по совершенствованию лечебно-диагностического процесса и госсанэпиднадзора, в т.ч. по вопросам организации и условий своей трудовой деятельности;

2. контролировать работу подчиненного персонала (при его наличии), отдавать им распоряжения в рамках их служебных обязанностей и требовать их четкого исполнения, вносить предложения руководству учреждения по их поощрению или наложению взысканий;

3. запрашивать, получать и пользоваться информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми для исполнения своих должностных обязанностей;

4. принимать участие в научно-практических конференциях и совещаниях, на которых рассматриваются вопросы, связанные с его работой;

5. проходить в установленном порядке аттестацию с правом получения соответствующей квалификационной категории;

6. повышать свою квалификацию на курсах усовершенствования не реже одного раза в 5 лет.

Химик пользуется всеми трудовыми правами в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

4. Ответственность

Химик несет ответственность за:

1. своевременное и качественное осуществление возложенных на него должностных обязанностей;

2. организацию своей работы, своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений руководства, нормативно-правовых актов по своей деятельности;

3. соблюдение правил внутреннего распорядка, противопожарной безопасности и техники безопасности;

4. своевременное и качественное оформление медицинской и иной служебной документации, предусмотренной действующими нормативно-правовыми документами;

5. предоставление в установленном порядке статистической и иной информации по своей деятельности;

6. обеспечение соблюдения исполнительской дисциплины и выполнения своих должностных обязанностей подчиненными ему работниками (при их наличии);

7. оперативное принятие мер, включая своевременное информирование руководства, по устранению нарушений техники безопасности, противопожарных и санитарных правил, создающих угрозу деятельности учреждения здравоохранения, его работникам, пациентам и посетителям.

За нарушение трудовой дисциплины, законодательных и нормативно-правовых актов химик может быть привлечен в соответствии с действующим законодательством в зависимости от тяжести проступка к дисциплинарной, материальной, административной и уголовной ответственности.

2.2.1.2. Процедура отбора и найма персонала

Как мы уже отмечали, роль персонала для эффективной деятельности предприятия трудно переоценить. Именно поэтому сегодня нужна такая технология отбора работников, которая позволяла бы набирать в штат самых способных, мотивированных и лояльных людей. Рассмотрим подробнее, как именно нужно совершать и организовывать этот процесс.

1. Основные этапы проведения отбора и найма персонала.

- 1) анализ поступивших резюме;
 - 2) рассмотрение анкетных данных кандидатов;
 - 3) проведение заочного собеседования с кандидатами (по телефону, в виде тестирования при помощи сети Интернет);
 - 4) проведение очного собеседования с наиболее понравившимися кандидатами;
 - 5) отбор кандидата, наиболее полно удовлетворяющего всем требованиям;
 - 6) медицинский осмотр кандидата;
 - 7) приём на работу (заключение контракта, трудового договора).
2. Краткое описание проверочных испытаний, которые необходимо выполнить кандидатам.

При приёме на работу кандидат должен сначала пройти заочное тестирование. Кандидату по электронной почте присылается набор тестов (вопросов с вариантами ответа) для предварительного определения его профессиональных знаний и умений, личных качеств – коммуникабельности, ответственности, пунктуальности и т.д., а также желания и способности работать в данной области.

При успешном прохождении этих тестов кандидат приглашается на очное собеседование, где с ним проводится беседа и более подробное тестирование. При успешном их прохождении кандидат или кандидаты (в зависимости от потребностей предприятия и успешности прохождения испытаний) принимаются на испытательный срок. Он составляет 1 месяц или определяется работником, осуществляющим приём на работу, в зависимости от результатов испытаний.

3. Работники, ответственные за отбор и приём персонала.

Таковыми работниками являются сотрудники отдела кадров. Они осуществляют все процедуры, связанные с отбором и приёмом персонала. Проводят отбор 5 сотрудников, а окончательное решение принимает их начальник.

4. Основные критерии отбора в порядке уменьшения их значимости:

- 1) Успешность прохождения испытательного срока.
- 2) Успешность прохождения тестов по профессиональным знаниям и умениям.
- 3) Наличие необходимого образования.
- 4) Наличие необходимого опыта работы и квалификации.
- 5) Соответствие требуемому состоянию здоровья.
- 6) Наличие желания работать в предлагаемой сфере.
- 7) Успешность прохождения тестов по определению личных качеств.

5. При приёме новых работников необходимо предоставление с их стороны следующих документов:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовая книжка (в случае если трудовой договор заключается впервые или предусматривается работа по совместительству трудовая книжка не представляется);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний. Кроме того, предлагаем вам представить следующие документы:
 - копию паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;
 - копию страхового свидетельства государственного пенсионного страхования;
 - копию свидетельства о присвоении ИНН;
 - копии документов воинского учета;
 - копию документа об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний;
 - фотографию 3x4;
 - копии свидетельства о рождении ребенка (при наличии детей до 14 лет);

- справку по форме 2-НДФЛ (в случае увольнения с предыдущего места работы в текущем году).

После того как все необходимые документы представлены работнику, как правило, предлагается написать заявление о приеме на работу. Для того чтобы в дальнейшем избежать различных несоответствий между волеизъявлением работника и предлагаемыми условиями работы работнику предлагается определенный образец, на основании которого он пишет заявление. После написания заявления работником, оно передаётся сотруднику отдела кадров для визирования. Затем необходимо внести сведения о работнике в журнал учета работников.

После этого необходимо заключить трудовой договор или контракт. При приеме работника на работу впервые на срок более пяти дней ему заводится трудовая книжка.

При переводе уже работающих сотрудников на новую должность сотрудник отдела кадров должен подготовить для сотрудника документы о переводе (приказ, трудовая книжка), информировать будущего начальника и его отдел о новом сотруднике, а самого сотрудника о будущих коллегах, (их успехах, увлечениях, задачах в рамках отдела), познакомить его с должностной инструкцией, представить отделу, участвовать в обсуждении плана адаптации и т.д. Также о предстоящих изменениях сотрудника нужно не менее чем за два месяца предупредить в письменной форме. В течение двух месяцев после этого работник может продолжать выполнять свои обязанности, предусмотренные трудовым договором. А по истечении этого срока он должен объявить либо о своем согласии с переводом и изменениями условий труда, либо об отказе от сделанного ему предложения.

2.2.2. Управление поведением персонала

2.2.2.1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Для обеспечения успешной работы предприятия необходима успешная работа персонала. А для этого необходимо, чтоб подобранный персонал продуктивно работал и был нацелен на высокий результат. И достичь этого можно только с помощью правильно разработанной системы мотивации и стимулирования персонала.

Так как на предприятии работает одинаковое количество служащих и рабочих, целесообразным будет применение методов и материального, и нематериального стимулирования в равном соотношении.

Рассмотрим сначала материальное стимулирование персонала. Выберем 30 % премии (в среднем) от основной зарплаты, чтоб иметь возможность регулировать и рабочих, и служащих. 30 % - средний уровень премии, то есть на предприятии будут задействованы методы материального и нематериального стимулирования примерно в равной степени.

а) Премии.

Выплата премии рабочим и служащим предусматривается за различные успехи:

- выполнение и перевыполнение плана;
- экономия и освоение новых ресурсов;
- снижение количества брака;

При этом для рабочих относительный размер премии больше, чем для служащих, так как рабочие менее сознательны и ответственны и, в основном, на них действуют именно материальные методы стимулирования. Для рабочих 60% от премии должны выплачиваться за выполнение плана по выпуску продукции, ещё 20 % за перевыполнение плана на 0 – 2 %, ещё 10 % за перевыполнение плана на 2 – 5%. Оставшиеся 10 % могут выплачиваться в виде бонусов. Для вспомогательных рабочих премия выплачивается за своевременный ремонт оборудования, за отсутствие простоев и аварий на оборудовании и за обеспечение бесперебойной работы, а также за нормальный режим обеспечения

производства необходимыми материалами и ресурсами. (Бесперебойная работа – 50 % премии, нормальный режим обеспечения – ещё 40 %, 10% в виде бонусов)

Для служащих 50 % премии выплачивается за выполнение плана, ещё 40 за перевыполнение и 10% в виде бонусов.

б) Бонусы.

Выплата бонусов (за месяц) всему персоналу предусматривается за:

- отсутствие прогулов – 5% от премии;
- отсутствие опозданий – 3% от премии;
- соблюдение трудовой дисциплины – 2% от премии.

в) Штрафы.

На предприятии также установлении система штрафов (за месяц), распространяющаяся на все категории работников, включая руководство:

- за опоздание менее, чем на 5 минут – снятие бонуса за отсутствие опозданий;
- за опоздание от 5 до 15 минут вычитается 5 % от премии;
- за опоздание от 15 до 30 минут вычитается 10 % от премии;
- за опоздание более чем на 30 минут вычитается 20 % от премии;
- за нарушение трудовой дисциплины (неподчинение начальству, невыполнение правил на производстве, курение в неположенных местах, уклонение от своих обязанностей) и прогулы сначала снимается бонус, затем 50 % от премии, затем вся премия. Если работник не исправляется, необходимы дополнительные меры вплоть до увольнения.

Теперь рассмотрим нематериальные методы стимулирования. Они будут применяться в большей степени для служащих при достижении определённых результатов, так как для них эти методы более действенны.

а) Моральные – объявление благодарностей, вывешивание на доску почёта, присвоение званий.

б) Организационные – наличие корпоративной культуры, стимулирование свободным временем.

с) Социальные – бесплатный мед. кабинет и медицинское обслуживание для сотрудников и их детей, выплаты в случае рождения ребёнка, обеспечение развозки до места работы, предоставление кредитов, занятия в спорткомплексе, проведение тренингов, курсы по повышению квалификации и приобретению умений.

д) Вовлечение персонала в процесс принятия решений – по вопросам режима работы, планов выполнения работ, инновационной деятельности.

Также возможно повышение и понижение в должности, которое определяется высшим руководством.

Все методы стимулирования должны быть чётко и ясно разъяснены всем сотрудникам предприятия и соблюдаться всегда и для всех. Различные методы стимулирования должны применяться для разных сотрудников в зависимости от их мотивации. Рассмотрим пять основных мотивов, по которым люди приходят на работу:

- «Могу заработать деньги».
- «Могу использовать свои знания и опыт».
- «Чувствую себя нужным коллективу».
- «Могу самостоятельно решить, что и когда мне делать».
- «Привычная работа, стабильность».

Исходя из этих представлений можно выделить пять типов мотивации среди российских работников:

- инструментальная;
- профессиональная;
- патриотическая;

- хозяйская;
- недостижительная.

1. Инструментальная мотивация (характерна для 35 – 50% работников).

Самое главное в инструментальной мотивации – ощущение заработанности денег, справедливая оценка труда. Для такого человека работа – как инструмент, т.е. ему важно знать, что за такую-то работу, сделанную таким-то образом, он получит столько-то денег; простое соотношение трудовых затрат и вознаграждения.

Инструментальная мотивация это:

- Цена (величина заработка и благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд.
- Заработанность получаемых денег.
- Развитое социальное достоинство.

2. Профессиональная мотивация (характерна для 15 – 20% работников).

Для любителей с профессиональной мотивацией важны:

- Разнообразие, интересность, творческий характер работы.
- Возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно.
- Профессиональное совершенствование.
- Самостоятельность в работе.
- Развитое профессиональное достоинство.

Люди с профессиональным типом мотивации очень часто выступают альтруистами в компании, они во вторую очередь спрашивают про зарплату, для них важна профессиональная самореализация (нередко даже в ущерб личной жизни), т.е. принятие их в обществе за счет профессионального успеха, умений и навыков.

Такого человека привлекает в работе, двигает, потребностно определяет разнообразие и творческий характер этой работы. К сожалению, люди творческие и глубоко профессиональные очень часто трудно управляемы.

3. Патриотическая мотивация (характерна для 5 – 15% работников).

Для людей с патриотической мотивацией важны:

- Убежденность в своей «нужности» организации.
- Участие в реализации общего, очень важного для организации дел.
- Общественное признание участия в общих достижениях.
- Возможность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.

Обычно эти сотрудники высоколояльны по отношению к компании, очень ей преданны, если компания позволяет им ощущать себя принятыми, понятыми, реализованными и, самое главное, востребованными. Востребованными не в профессиональной сфере, а именно в области социального взаимодействия. Для них важно ощущать себя соучастниками общего, важного процесса, при этом вопрос зарплаты может тоже отодвигаться на второй план. Однако если такой человек не слышит достаточно часто в качестве поддержки «мы сделали это вместе!», он начинает демотивироваться, скучать.

4. Хозяйская мотивация (характерна для 5% работников).

Она состоит только из двух пунктов:

- Добровольно принятая нВ себя полная личная ответственность за выполняемую работу.
- Стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету); неприязнь к контролю.

Таких людей выгодно отправлять на открытие новых офисов, филиалов – они любят нести от начала до конца ответственность за результат деятельности. Ими движет потребность определения границ собственных возможностей (« Я хочу понять, как много

я могу один»), причем не только в рамках профессии, а в полном ведении некоего веренного им хозяйства.

5. Недостижительная мотивация (характерна для 25 – 35% работников).

Это мотивация, не ориентированная на достижения. Если посмотреть сквозь призму пирамиды Маслоу, то это как раз самый нижний уровень потребностей: «Для меня вообще мало что интересно, я работаю потому, что во-первых, работать просто нужно, а во-вторых, потому что работа приносит деньги».

В недостижительной мотивации практически отсутствуют мотивы содержательности труда, ответственности, большого заработка, полезности и нужности выполняемой работы. Проявляемые мотивы:

- Низкая ответственность.
- Малые трудовые усилия.
- Привычки.
- Страх
- Гарантированный заработок.

Содержательность труда такого человека не интересует (фирмой управлять или семечки продать – все равно), и он не ориентирован зарабатывать много. Главное для него – получить ту сумму, которую он, по его мнению, стоит.

Классические стили мотивации встречаются редко; чаще всего у человека преобладает какая-либо одна мотивация на фоне присутствия других, тоже достаточно выделенных. Рассмотрим эти закономерности на примере таблиц 2 и 3.

Таблица 2 - Предпочтительные типы мотивации при наборе, расстановке и внутрифирменных перемещениях персонала

Позиции	Примеры	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеренным результатом	Менеджер по продажам (при индивидуальной работе)	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах	Инструментальная, недостижимая
Специалист на работе функционального характера	Гл.специалист сотрудники офисных отделов	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела, цеха	Хозяйская + патриотическая
Высший управляющий	Генеральный директор	Хозяйская

Таблица 3 - Стимулирование работников с разными типами мотивации

Форма стимулирования	Типы мотиваций				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Недостижительная
Негативные	Применимы: денежной компонентной	Запрещены	Применимы: денежной компонентной	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтраль

					ны
Натуральные	Применимы: денежной компонентой	Нейтральны	Применимы: денежной компонентой	Нейтральны	Базовые
Патернализм (проявление заботы)	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организацион ные	Нейтральны	Базовые	Нейтральны	Применимы	Запреще ны
Участие в совладении и управлении	Нейтральны	Применимы	Применимы	Базовые	Запреще ны

2.2.2.2. Корпоративная культура

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура (то, ради чего люди стали ее членами, то, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни они разделяют, и т.д.).

Корпоративная культура выполняет следующие **функции**:

- является выражением индивидуальности организации;
- служит носителем корпоративного здравого смысла;
- способствует формированию коллективной преданности организации;
- служит психологическим гарантом стабильности социальной системы организации.

Функции корпоративной культуры диалектичны (консерватизм позволяет выжить и он же может погубить при существенных изменениях внешних условий).

Корпоративная культура позволяет сформировать убеждения, закрепить формы поведения, необходимые для поддержки изменений.

Можно определить **корпоративную культуру** как совокупность элементов:

- внешней среды бизнеса;
- ценностей, признанных сотрудниками (базовые понятия, верования);
- героев, служащих реальными примерами для сотрудников;
- правил и ритуалов организации – заранее установленных и систематизированных норм поведения сотрудников в тех или иных ситуациях;
- среды для передачи элементов культуры (культурной сети).

Корпоративная культура складывается из:

- философии (смысл существования организации, ее отношение к сотрудникам и клиентам);
- доминирующих ценностей (относятся к целям существования или к средствам достижения целей);
- норм, (для всех) принципы взаимоотношений в коллективе;
- правил;
- климата;
- поведенческих ритуалов.

Итак, рассмотрим сначала систему корпоративных ценностей. Главными ценностями для всего коллектива должны быть:

- активность и энергичность;
- конкуренции с лидерами для собственного развития;
- нацеленность на качественный результат,

- нестандартные решения для улучшения технологий;
- диалектика личной и общей ответственности;
- командный дух.

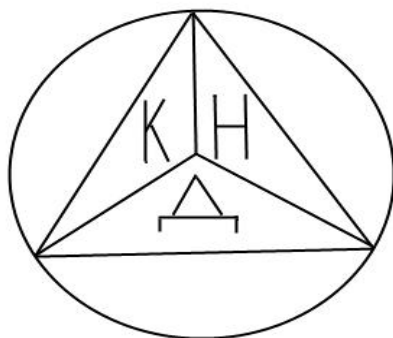
Основные убеждения и стандарты поведения на предприятии:

- Всегда выполнять свои обязанности на высочайшем уровне компетентности.
- Брать на себя инициативу и идти на риск.
- Приспосабливаться к переменам.
- Принимать решения.
- Работать в команде.
- Быть "открытым" для информации, знаний или новостей о грядущих или актуальных проблемах.
- Доверять и быть достойным доверия.
- Уважать других (клиентов, поставщиков и коллег), а также самого себя.
- Отвечать за свои поступки и принимать на себя ответственность.
- Судить и подвергаться суду окружающих, вознаграждать и быть вознагражденным в зависимости от результатов.

Основной свод правил и норм поведения, стандартов взаимоотношений как внутри организации, так и с клиентами, партнерами сформулирован в виде официального документа - этического кодекса. В нём указаны такие нормы поведения, как вежливость, толерантность, аккуратность, спокойствие, взаимоуважение. Также на предприятии соблюдается дресс-код.

Девиз компании – «Качество. Надёжность. Доверие.»

Символ компании:



3 сектора треугольника отражают взаимодействие составляющих девиза как единого целого, а круг означает, что все составляющие лежат в основе друг друга. Круг можно повернуть, тогда в каждом положении в основании треугольника будут лежать разные составляющие. Символика максимально использована в корпоративных сувенирах (на куртках - ветровках, футболках, бейсболках, канцелярских принадлежностях, детских подарках).

Основным героем предприятия является его основатель. Героями могут также стать успешные менеджеры, служащие, которые принесли фирме наибольший успех, "герои ситуации" - это работники, добившиеся впечатляющих результатов, в тот или иной период своей деятельности. В мифологии предприятия существуют легенды о "героях-экспериментаторах", "героях-новаторах", "героях, все время отдающих компании".

Непременными атрибутами корпоративной культуры нашего предприятия также являются:

- Корпоративное издание – газета «К.Н.Д.».
- Внутрифирменное обучение.
- Наставничество.

- Корпоративный музей.
- Наличие праздничных и знаменательных дат компании.
- Корпоративные праздники и вечеринки.
- Встречи руководства с коллективом, в том числе с рядовыми сотрудниками.

Праздники проводятся яркие, престижные и нестандартные. Уникальные сценарии включают неожиданности (театрализованные представления с участием сотрудников, приезд "двойников" знаменитостей, любимой музыкальной группы юбиляра, и т.п.), которые запоминаются надолго и формируют эмоциональную причастность к компании. Их проводят в честь всех государственных праздников, дней рождений сотрудников в виде Дней Именинников каждый сезон, а также праздничных дат для самого предприятия, например, дня основания, дня выпуска юбилейной упаковки лекарства.

2.2.3. Управление развитием персонала

2.2.3.1. Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала необходима для успешного контроля его деятельности, для определения размеров вознаграждения за неё, для определения текущего потенциала сотрудника, его способностей, а также динамики их развития.

Оценка должна производиться раз в год для установления личных качеств и раз в полгода для контроля профессиональных качеств. Также раз в месяц должна контролироваться производительность труда для определения премии. Оценка проводится конфиденциально с помощью различных испытаний или открыто с помощью экспертной группы, состоящей из начальника, подчинённых и коллег испытуемого. Исходные данные для оценки персонала

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- философия предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

Текущая оценка персонала предприятия предполагает:

- проведение предварительной оценки сотрудника со стороны его внешнего окружения;
- обобщение руководителем подразделения данных предварительной оценки и подготовка к оценочной беседе;
- проведение оценочной беседы руководителя с подчиненным;
- подготовку руководителем экспертного заключения и передачу его в службу управления персоналом;
- (в ряде случаев) проведение оценочной беседы сотрудника с аттестационной комиссией.

При оценке используются следующие показатели:

- показатели результативности труда – здесь различают “жесткие” и “гибкие” показатели. “Жесткие” показатели предписаны информационной системой предприятия и технологическим процессом и легко измеряются. Здесь наиболее наглядным критерием является производительность труда работника (например, один рабочий за час на токарном станке изготовил пять резцов, а второй – семь; при равном качестве работы производительность труда второго рабочего выше, значит выше его деловая оценка), но

часто бывает так, что измерить ее совсем не легко (например, как оценить производительность труда бухгалтера или диспетчера?). Можно измерить общую производительность труда организации, но она часто лишь косвенно связана с различными функциями, выполняемыми, например, административными работниками. Соответственно, “мягкие” показатели оценки используются в связи с ограниченной возможностью измерения конкретного результата. В этом случае необходимы дополнительные критерии оценки: квалификация, владение профессиональными навыками, соблюдение дисциплины труда, наличие/отсутствие нареканий со стороны руководства и другие;

- показатели профессионального поведения можно подразделить на условия достижения результатов труда (мотивация к профессиональному развитию, непрерывное обучение) и показатели непосредственного профессионального поведения (способность работать в команде и самостоятельно, способность принимать решения, готовность к принятию дополнительно нагрузки и ответственности, инициативность). При разработке показателей профессионального поведения стоит помнить, что деятельность сотрудников (их профессиональное поведение) важна не сама по себе, а в аспекте достижения целей организации;

- показатели личностных качеств – свойства личности рассматриваются как потенциал достижения цели конкретным работником. При этом личностные качества подчиненных нельзя оценивать с точки зрения самих личностных качеств. Для оценки личностных качеств работника широко используются психологические тесты.

«Цели деловой оценки персонала - желаемые результаты процесса деловой оценки персонала:

- установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места (главная цель);
- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.» [1]

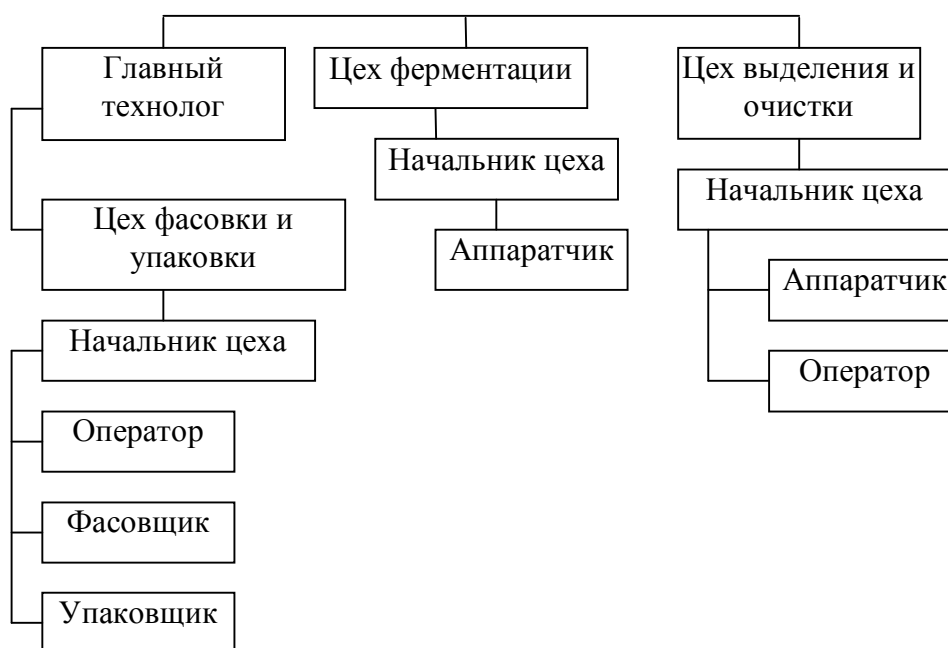
2.3. Разработка организационной структуры управления

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру. Правильный выбор организационной структуры предприятия – непереносимое условие его успешной работы.

Пунктирными линиями показана управленческая структура, ответственная за реализацию инвестиционного проекта.



Рассмотрим более подробно структуру подчинения главному технологу, то есть структуру непосредственно производства.



Итак, была выбрана линейно-функциональная структура предприятия, так как она наиболее эффективна на средних и крупных предприятиях и в случае стабильного производства. Такая структура обладает рядом достоинств и недостатков по сравнению с другими структурами.

Достоинства:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- соблюден принцип единоначалия;
- специализация руководителей по функциям;
- ответственность каждого руководителя.

Недостатки:

- возможно необоснованное расширение аппарата управления;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- медленный процесс принятия решений;
- не обладает гибкостью.

Высший орган управления – высшее собрание акционеров, ему подчиняется совет директоров, а ему – генеральный директор. Непосредственно ген. директору подчиняются юридический отдел (занимается правовыми и юридическими вопросами) и канцелярия (занимается корреспонденцией, потоками документации, архивами). Также ген. директору подчиняются:

- зам. ген. директора по безопасности - ему подчиняются отдел обеспечения безопасности и ГоЧС, которые занимаются противопожарной и общей безопасностью, а также вопросами гражданской обороны в чрезвычайных ситуациях.

- зам. ген. директора по экономике и финансам. Он решает вопросы, связанные с финансированием, получением прибыли, бухгалтерией, маркетингом продукции, рекламой, материально-техническим обеспечением. Планово-экономический отдел

занимается планированием объёмов выпускаемой продукции и цен реализации. Финансово-экономический отдел занимается вопросами внешнего и внутреннего финансирования, связанными с получением и погашением кредитов, вложениями в уставной капитал предприятия, распределением полученной прибыли. Главный бухгалтер и бухгалтерия занимаются учётом денежных средств, поступивших и ушедших со счёта предприятия. Отдел рекламы и отдел маркетинга занимаются продажей и продвижением продукции на рынке. Отдел материально-технического обеспечения решает вопросы обеспечения производства необходимыми материальными и техническими ресурсами.

- технический директор – решает вопросы по техническому контролю, конструкторской деятельности и работе склада готовой продукции, а также ему подчиняются отделы главного энергетика, главного механика и инженера по техническому обучению. Отдел главного энергетика обеспечивает поставку и распределение энергетических потоков, ремонт и обслуживание соответствующего оборудования. Инженер по техническому обучению занимается подготовкой и переподготовкой новых и имеющихся сотрудников по техническим вопросам. Конструкторский отдел осуществляет разработку новых технологий, выпуск новых препаратов, разрабатывает меры по снижению брака и увеличению конкурентоспособности. Отдел технического контроля осуществляет регулирование и координацию технических процессов на предприятии, контролирует качество выпускаемой продукции и поступивших материалов, а также сертификацию продукции. Отдел главного механика занимается плановым и аварийным ремонтом оборудования и трубопроводов, а также их обслуживанием.

- заместитель ген. директора по производству – решает все вопросы, связанные с производством. Транспортный отдел занимается перевозками материалов, сырья и готовой продукции. Отдел охраны труда проводит аттестацию рабочих мест по категориям производственных условий, занимается их улучшением и обеспечением необходимыми ресурсами. Лаборатория проводит анализ полученной продукции. Диспетчерский отдел осуществляет оперативное регулирование производственных процессов. Главный технолог занимается деятельностью производственных цехов. Ему подчиняются 3 цеха. Цех ферментации проводит ферментацию и передаёт полученный продукт в цех выделения и очистки, где выделяется чистый целевой продукт, который затем передаётся на фасовку и упаковку. В цехе ферментации работает аппаратчик, который подчиняется начальнику цеха ферментации. В цехе выделения и очистки работают аппаратчик и оператор, которые подчиняются начальнику цеха выделения и очистки. В цехе фасовки и упаковки осуществляется фасовка целевого продукта и упаковка в первичную, вторичную и транспортную упаковку. Там работают фасовщики, упаковщики и операторы, которые подчиняются начальнику цеха фасовки и упаковки.

- зам. ген. директора по персоналу – занимается вопросами, связанными с персоналом. Отдел кадров осуществляет планирование, подбор и найм персонала, стимулирование его деятельности. Более подробно деятельность и состав отдела кадров была рассмотрена в разделе 2.2.1.2. Также заму ген. директора по персоналу подчиняются столовая, типография и редакция газеты, занимающиеся выпуском корпоративной газеты, библиотека предприятия, спорткомплекс и медпункт.

- зам. ген. директора по сбыту – занимается вопросами сбыта и продвижения продукции на новые рынки в различных регионах. Центральный и Северо-Западный регионы выбраны, так как они имеют хорошо развитую инфраструктуру, большую плотность населения, что даёт возможность обеспечения потребителей продукцией и собственно самих потребителей. Дальневосточный регион выбран, так как он не полностью насыщен отечественной фармацевтической продукцией и в этом регионе есть возможность контактировать по вопросам производства с Китаем, обладающим большими мощностями по выпуску субстанций.

Рассмотрим более подробно принцип функционирования управленческой структуры, ответственной за реализацию инвестиционных проектов. Главой этой структуры является ген. директор. Он принимает окончательные решения по реализации проектов, осуществляет контроль и координацию остальных элементов структуры. Ему подчиняются главный технолог, конструкторский отдел, зам. ген. директора по экономике и финансам. Главный технолог отвечает за производственные вопросы, даёт консультации о принципах работы уже имеющихся цехов и о возможном улучшении их или создании новых объектов. Конструкторский отдел выдвигает предложения и отвечает за разработку новых технологий, выпуск новых лекарств, улучшение имеющегося производства, что может быть реализовано в ходе инвестиционного проекта. Зам. ген. директора по экономике и финансам осуществляет оценку эффективности проекта, возможности его реализации и получение прибыли с учётом современных условий рыночной среды. Ему подчиняются отдел маркетинга, планово-экономический и финансово-экономический отделы. Отдел маркетинга занимается вопросами возможности продвижения и реализации новой продукции, выпущенной в рамках инвестиционного проекта. Планово-экономический отдел, основываясь на данных отдела маркетинга, планирует объём выпуска новой продукции, а также её цену. Финансово-экономический отдел разрабатывает различные варианты финансирования проекта и выбирает наиболее эффективный.

РАЗДЕЛ 3: ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов – заключительный и очень важный этап выполнения курсовой работы. Именно по результатам оценки мы сможем судить о правильности ведения проекта, возможности получения прибыли и о том, стоит ли вообще его реализовывать.

3.1. Планирование затрат на производство и реализацию лекарственных средств

3.1.1. Расчёт капитальных затрат на строительство проектируемого объекта

1) Затраты на здание.

Так как в планируемом проекте осуществляется техническое перевооружение, затраты на здание равны:

$$ЗЗ = 0,2 * (\text{стоимость производственного здания}) + \text{расходы на GMP} = 0,2 * 22000 + 2000 = 6400 \text{ т.р.}$$

2) Стоимость прочих объектов равна для производства антибиотиков $0,4 * \text{стоимость основного оборудования} = 0,4 * 1500 = 600 \text{ т.р.}$

3) Внеобъёмные капитальные затраты равны $0,03 * 33 = 0,03 * 6400 = 192 \text{ т.р.}$

Смета капитальных затрат представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Сводная смета капитальных затрат на строительство проектируемого объекта

Наименование элементов капитальных затрат	Сумма затрат, т.р.	Доля в итоговой сумме капитальных затрат, %
1. Затраты на строительство здания	6400	73,63
2. Стоимость основного технологического оборудования	1500	17,26
3. Стоимость прочих объектов, включая затраты на охрану окружающей среды	600	6,90
4. Внеобъёмные капитальные затраты	192	2,21
Итоговая сумма капитальных затрат	8692	100

Доля капитальных затрат, приходящаяся на производство в квартал К составляет $8692/4 = 2173 \text{ т.р.}$

Стоимость основных производственных фондов ОПФ = итоговая сумма капитальных затрат - внеобъёмные капитальные затраты = $8692 - 192 = 8500 \text{ т.р.}$

Так как мы в нашем случае производство идёт по совмещённой схеме – в квартал - , ОПФ нужно разделить на 4. $ОПФ/4 = 8500/4 = 2125 \text{ т.р.}$

3.1.2. Планирование текущих затрат на производство и реализацию проектируемой продукции

По условию расчёта известно, что материальные затраты составляют 10500 т.р. в квартал.

Расчет амортизационных отчислений представлен в таблице 5. Он ведётся по формуле:

$$A = ПС * НА / 100\%$$

где А – сумма амортизации, т.р.;

ПС – первоначальная стоимость амортизируемого имущества, т.р.;

НА – норма амортизации, %.

Таблица 5 – Расчёт амортизационных отчислений

Наименование объектов основных средств	Первоначальная стоимость, т.р.	Норма амортизации, %	Сумма амортизации, т.р.
1. Здание	28400	1,7	482,8
2. Основное технологическое оборудование	1500	16,0	240
3. Прочие объекты	600	10,0	60
ИТОГО:			782,8

Доля амортизационных отчислений, приходящаяся на производство в квартал составляет $782,8/4 = 195,7$ т.р.

По итогам предыдущих расчётов можно составить смету квартальных текущих затрат на производство и реализацию, представленную в таблице 6.

Таблица 6 - Смета квартальных текущих затрат на производство и реализацию

Наименование элементов текущих затрат	Сумма затрат в квартал, т.р.	Доля в итоговой сумме текущих затрат, %
1. Материальные затраты	10500	69,59
2. ФОТ	1110,19	7,36
3. ЕСН	264,81	1,76
4. Амортизационные отчисления	195,7	1,29
5. Прочие затраты	3017,68	20,00
Итоговая сумма текущих затрат (3):	15088,38	100

Определим теперь себестоимость упаковки лекарственного средства С:

$$C = Z/M,$$

где М – производственная мощность, тыс. упаковок в квартал.

$$C = 15088,38 / 1800 = 8 \text{ руб. } 38 \text{ коп.}$$

Затем определим цену упаковки Ц:

$$C = C * (1 + P),$$

где Р – норма рентабельности.

$$C = 8,38 * (1 + 0,2) = 10,06 \text{ р.}$$

Теперь определим товарную продукцию ТП:

$$TP = C * M = 10,06 * 1800 = 18108 \text{ т.р.}$$

3.1.3. Планирование затрат на формирование оборотного капитала

$$H_{пз} = (Z_M/T) * H_{з1},$$

где $H_{пз}$ - норматив оборотных средств на создание производственных запасов, т.р.;

Z_M – общая сумма материальных затрат на производство проектируемой продукции, т.р.;

Т – продолжительность расчётного периода, дней;

$H_{з1}$ – норма производственного запаса, дней.

$$H_{пз} = (10500/90) * 3 = 350 \text{ т.р.}$$

$$H_{пз} = ((0,5 * (Z_M + 3)) / T) * T_{ц},$$

где $H_{пз}$ - норматив оборотных средств в незавершённом производстве, т.р.;

$T_{ц}$ – длительность производственного цикла, дней.

$$H_{пз} = ((0,5 * (10500 + 15088,38)) / 90) * 1 = 142,16 \text{ т.р.}$$

$$N_{\text{гп}} = (З/Т) * N_{32},$$

где $N_{\text{гп}}$ - норматив оборотных средств на создание запасов готовой продукции,

т.р.;

N_{32} – норма запаса готовой продукции, дней.

$$N_{\text{гп}} = (15088,38/90)*15 = 2514,73 \text{ т.р.}$$

$$N_{\text{дз}} = (ТП/Т) * N_{33},$$

где $N_{\text{дз}}$ - норматив дебиторской задолженности, т.р.;

N_{33} – норма дебиторской задолженности, дней.

$$N_{\text{дз}} = (18108 /90)*30 = 6036 \text{ т.р.}$$

$$N_{\text{общ}}^{\text{о}} = N_{\text{пз}} + N_{\text{нз}} + N_{\text{гп}} + N_{\text{дз}},$$

где $N_{\text{общ}}^{\text{о}}$ – совокупный норматив оборотных средств, т.р.

$$N_{\text{общ}}^{\text{о}} = 350 + 142,16 + 2514,73 + 6036 = 9042,89 \text{ т.р.}$$

Результаты расчёта потребности в оборотных средствах оформим в виде таблицы

7.

Таблица 7 – Расчёт потребности в оборотных средствах

Наименование элементов оборотных средств	Норма запаса (задолженности), дни	Норматив оборотных средств, т.р.
1. Производственные запасы	3	350
2. Незавершённое производство	1	142,16
3. Запасы готовой продукции	15	2514,73
4. Дебиторская задолженность	30	6036
Общая потребность в оборотном капитале (ОК)		9042,89

$$\text{Общая величина инвестиционных затрат ИЗ} = К + ОК = 2173 + 9042,89 = 11215,89$$

т.р.

3.2. Расчёт технико-экономических показателей эффективности проектируемого производства лекарственных средств.

В системе технико-экономических показателей все показатели эффективности могут быть разделены на обобщающие показатели эффективности и показатели эффективности использования ресурсов предприятия.

Один из главных обобщающих показателей эффективности – валовая прибыль

$P_{\text{общ}}$:

$$P_{\text{общ}} = (Ц - С) * М = ТП - З = 18108 - 15088,38 = 3019,62 \text{ т.р.}$$

$$\text{Налог на прибыль } N_{\text{п}} = P_{\text{общ}} * N_1,$$

где N_1 – ставка налога на прибыль, равная 20 %.

$$N_{\text{п}} = 3019,62 * 0,2 = 603,92 \text{ т.р.}$$

$$\text{Налог на имущество } N_{\text{им}} = \text{ОПФ} * N_2,$$

где N_2 – ставка налога на имущество, равная 2 %.

$$N_{\text{им}} = 8500 * 0,02 = 170 \text{ т.р.}$$

$$\text{Прочие налоги } N_{\text{пр}} = \text{ФОТ} * N_3,$$

где N_3 – ставка прочих налогов, равная 3 %.

$$N_{\text{пр}} = 1110,19 * 0,03 = 33,31 \text{ т.р.}$$

$$\text{Чистая прибыль предприятия } P_{\text{ч}} = P_{\text{общ}} - N_{\text{п}} - N_{\text{им}} - N_{\text{пр}} = 3019,62 - 603,92 - 170 - 33,31 = 2212,39 \text{ т. р.}$$

Рассчитаем теперь показатели использования отдельных видов производственных ресурсов.

Производительность труда $ПТ = ТП / Чсп^{cp}$,

где $ПТ$ – производительность труда, т.р. на чел.;

$Чсп^{cp}$ – среднесписочная численность работников, чел.

$ПТ = 18108 / 18 = 1006$ т.р./чел.

Материалоёмкость продукции $МЕ = З_m / ТП$

$МЕ = 10500 / 18108 = 0,58$ р/р.

Фондоотдача $ФО = ТП / ОПФ = 18108 / 8500 = 2,13$

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств $K_{об}^{oc} = ТП / ОК = 18108 / 9042,89 = 2,002$ об/квартал.

Длительность одного оборота оборотных средств $t_{об} = T_{кал} / K_{об}^{oc}$,

где $T_{кал}$ – календарный период времени, дней.

$t_{об} = 90 / 2,002 = 44,94$ дня.

3.3. Расчёт показателей экономической эффективности инвестиционного проекта

Расчёт и оценка показателей экономической эффективности инвестиционного проекта – один из самых ответственных этапов разработки проекта, так как именно он позволяет определить, стоит ли реализовывать проект и как именно это делать.

Найдём сначала чистый денежный поток $ЧДП_t$, показывающий разницу между поступлениями и расходами предприятия.

$ЧДП_t = П_{чt} + A_t$,

где $ЧДП_t$ – чистый денежный поток от реализации денежного потока в t -м году, т.р.;

$П_{чt}$ – чистая прибыль в t -м году, т.р.;

A_t – амортизационные отчисления в t -м году, т.р.

$ЧДП_t = 2212,39 + 195,7 = 2408,09$ т.р.

В целях упрощения расчётов принимаем, что чистая прибыль и амортизационные отчисления принимаются одинаковыми для всех годов. Но для учёта временного фактора необходимо привести разновременные показатели к одному, первому году. Для этого используем коэффициент дисконтирования:

$\acute{a}_t = 1 / (1 + E)^t$,

где E – ставка дисконтирования;

t – порядковый номер года.

В итоге необходимо рассчитать кумулятивный денежный поток $КДП$ за весь расчётный период:

$КДП_7 = \sum (ЧДП_t * \acute{a}_t) = \sum ((П_{чt} + A_t) * \acute{a}_t)$

Расчет $КДП$ сведём в таблицу 8.

$E = 12\%$.

Таблица 8 – Расчёт денежных потоков инвестиционного проекта

Год	Чистый денежный поток проекта, ЧДП _t , т.р.	Коэффициент дисконтирования, α_t	Дисконтированный денежный поток проекта, ЧДП _t * α_t , т.р.	Кумулятивный денежный поток проекта, КДП ₇ = \sum (ЧДП _t * α_t), т.р.
t=1	2408,09	0,893	2150,42	2150,42
t=2	2408,09	0,797	1919,25	4069,67
t=3	2408,09	0,712	1714,56	5784,23
t=4	2408,09	0,636	1531,55	7315,78
t=5	2408,09	0,567	1365,39	8681,17
t=6	2408,09	0,507	1220,90	9902,07
t=7	2408,09	0,452	1088,46	10990,53

Теперь можно рассчитать показатели экономической эффективности инвестиционного проекта, к которым относятся чистая приведённая стоимость ЧПС, индекс доходности ИД, срок окупаемости $T_{ок}$ и внутренняя норма доходности ВНД.

$$\text{ЧПС} = \sum (\text{ЧДП}_t * \alpha_t) - \text{ИЗ} = 10990,53 - 11215,89 = -225,36 \text{ т.р.}$$

$$\text{ИД} = (\sum (\text{ЧДП}_t * \alpha_t)) / \text{ИЗ} = 10990,53 / 11215,89 = 0,98$$

$$T_{ок} = 7 + (11215,89 - 10990,53) / 972,87 = 7,23 \text{ года.}$$

Для определения ВНД необходимо найти ставки дисконтирования, при которых ЧПС будет положительным (ЧПС⁺, E⁺) и отрицательным (ЧПС⁻, E⁻).

Найдем ЧПС⁺ при E⁺ = 11%. Расчет представим в таблице 9.

Таблица 9 – Расчёт положительного чистого денежного потока

Год	Чистый денежный поток проекта, ЧДП _t , т.р.	Коэффициент дисконтирования, α_t	Дисконтированный денежный поток проекта, ЧДП _t * α_t , т.р.	Кумулятивный денежный поток проекта, КДП ₇ = \sum (ЧДП _t * α_t), т.р.
t=1	2408,09	0,901	2169,69	2169,69
t=2	2408,09	0,812	1955,37	4125,06
t=3	2408,09	0,731	1760,31	5885,37
t=4	2408,09	0,659	1586,93	7472,3
t=5	2408,09	0,593	1428,00	8900,3
t=6	2408,09	0,535	1288,33	10188,63
t=7	2408,09	0,482	1160,70	11349,33

$$\text{ЧПС}^+ = 11349,33 - 11215,89 = 133,44 \text{ т.р.}$$

$$\text{ВНД} = E^+ + (E^- - E^+) * (0 - \text{ЧПС}^+) / (\text{ЧПС}^- - \text{ЧПС}^+) = 11 + (12 - 11) * (0 - 133,44) / (-225,36 - 133,44) = 11,37 \%$$

Результаты расчёта основных оценочных показателей сведём в таблицу 10.

Таблица 10 - Результаты оценки экономической эффективности инвестиционного проекта производства.

№ п/п	Показатели	Обозначение	Единицы измерения	Величина
1	Производство продукции в натуральном выражении	М	тыс. упаковок в квартал	1800
2	Инвестиционные затраты	ИЗ	т.р.	11215,89
3	Текущие затраты на производство и реализацию продукции	З	т.р.	15088,38
4	Численность работников по проекту	$Ч_{ср}^{сп}$	чел.	18

5	Товарная продукция	ТП	т.р.	18108
6	Чистая прибыль	Пч	т.р.	2212,39
7	Производительность труда	ПТ	т.р./чел	1006
8	Материалоёмкость продукции	МЕ	р./р.	0,58
9	Фондоотдача	ФО	р./р.	2,13
10	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$K_{об}^{oc}$	-	2,002
11	Длительность одного оборота оборотных средств	$t_{об}$	дней	44,94
12	Чистая приведённая стоимость	ЧПС	т.р.	-225,36
13	Индекс доходности	ИД	-	0,98
14	Срок окупаемости	$T_{ок}$	лет	7,23
15	Внутренняя норма доходности	ВНД	%	11,37

После оценки экономической эффективности инвестиционного проекта производства можно сделать вывод о его нецелесообразности. Мы видим, что ЧПС меньше 0, а ИД меньше 1, что говорит об убыточности и нерентабельности производства. Срок окупаемости больше 7 лет, ВНД относительно небольшая, что также указывает на нецелесообразность реализации данного проекта. Однако следует отметить, что оценочные показатели близки к пороговым для успешного проекта, значит можно попытаться изменить некоторые параметры проекта (увеличить цену реализации, снизить затраты, повысить производительность труда), и, возможно, проект станет приносить прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения курсовой работы были достигнуты основные её цели, а именно:

- Разработана кадровая политика предприятия, принципы приёма на работу, методы стимулирования персонала, эффективная корпоративная культура.
- Разработана наиболее эффективная организационная структура предприятия.
- Проведена оценка эффективности инвестиционного проекта.
- Проанализирована структура и стоимость капитала проекта.

При этом можно сделать следующие основные выводы:

1. Разработанная кадровая политика позволит обеспечивать производство всем необходимым персоналом с заданными необходимыми качествами.
2. Выбранная организационная структура предприятия позволит оперативно и чётко управлять им, а значит, получать качественную продукцию и прибыль.
3. После оценки эффективности инвестиционного проекта он признан нерентабельным. Но это можно исправить с помощью снижения затрат на сырьё и материалы (их экономии и рациональном потреблении), снижения затрат на премиальный ФОТ, увеличения прибыли за счёт более успешного продвижения товара и расширения рынков сбыта. Возможно получение гос. заказа на препарат (так как он входит в ЖНВЛС). Также возможно увеличение цены препарата при обеспечении его конкурентоспособности. Необходимо введение системы управления оборотными средствами для увеличения показателей их оборачиваемости и, значит, снижения стоимости.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Волкова, Н.В. Кадровая политика для закрепления на предприятии молодых специалистов (на примере выпускников экономических специальностей высших учебных заведений : дис. ... канд. эконом. наук : 06.08.00. – Бийск, 2005. – 169 с. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/encycl/business_evaluation.shtml
2. Дисциплинарные взыскания и материальные поощрения для повышения ответственности персонала аптеки // Новая аптека. - 2007. - № 12. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.novap.ru/Article/Article.asp?id=69472df60ff14344925ae3d0abbd203c>.
3. Добролюбов, Е. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. – 2009. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=627> 2009-05-11.
4. Колипова, Ю. Опыт применения маркетинга в оптовой торговле фармпродукцией / Ю. Колипова // Российские аптеки. - 2003. - №9. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rosapteki.ru/arhiv/detail.php?ID=1429>.
5. Лобза, А. Усовершенствование систем стимулирования труда в современных условиях. – 2008. - [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.megap.ru/site.aspx?STID=293100&SECTIONID=421963&IID=446565>.
6. Лозовая, Г.Ф., Самигуллина, Ф.Р. Башкортостан: изучаем системы управления кадрами в аптечных сетях / Г.Ф. Лозовая, Ф.Р. Самигуллина // Новая аптека. – 2005. - № 8. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.novap.ru/Article/Article.asp?id=74398a57f6ba4351aacebda68aaf2239>.
7. Мастеров, Б. М. Психологические аспекты стимулирования персонала. – 2006. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.iprnoi.ru/article.php?idarticle=002140>.
8. Скопылатов, И.А., Ефремов, О.Ю. Управление персоналом. – 2000. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-33/25.htm>
9. Соболев, М. Как разработать систему материального стимулирования персонала / М. Соболев // Финансовый директор. – 2004. - № 4. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_2575/
10. Федорова, Ю. Система мотивации персонала или зачем менеджеру "морковка"? [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.ursib.com/text/530.htm>.
11. Фрагмент Отчета по результатам диагностики действующей системы материального стимулирования. – 2005. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://stimul.emd.ru/doc/report_diag_mat_stim.php.