

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ГОУ ВПО 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 Витамина В<sub>12</sub>»

Выполнил студент 152 группы IV курса ФПТЛ  
Иван Петров

Дата сдачи курсовой работы: « 28 » апреля 2009 г.  
Руководитель курсовой работы: доцент Орлов А.С.

Оценка за курсовую работу:

\_\_\_\_\_

(оценка)

\_\_\_\_\_

(подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2009 год

# СОДЕРЖАНИЕ.

## Раздел 1. Теоретические основы управления персоналом. Конфликты на фармацевтическом предприятии. Классификация, причины и профилактика.

|  |           |
|--|-----------|
| Введение.....  | 3         |
| <b>1.1. Понятие конфликта. Классификация конфликтов.....</b>           | <b>4</b>  |
| <b>1.2. Причины возникновения конфликтов на предприятии.....</b>       | <b>8</b>  |
| 1.2.1 Объективные причины возникновения конфликтов на предприятии..... | 8         |
| 1.2.2 Субъективные причины возникновения конфликтов.....               | 12        |
| <b>1.3. Профилактика конфликтов.....</b>                               | <b>13</b> |
| 1.3.1. Объективные условия предупреждения конфликтов.....              | 14        |
| 1.3.2. Организационно-управленческие условия.....                      | 15        |
| 1.3.3. Социально-психологические условия.....                          | 16        |
| 1.3.4. Способы предупреждения конфликтов «по вертикали».....           | 18        |
| <b>Заключение.....</b>   | <b>19</b> |

## Раздел 2. Организационно кадровое планирование

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.1. Планирование фонда оплаты труда и ЕСН.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>2.2. Формирование кадровой политики.....</b>   | <b>22</b> |
| 2.2.1. Требования, предъявляемые к персоналу.....   | 22        |
| 2.2.2. Процедура отбора и найма персонала.....  | 26        |
| 2.2.2.1. Состав и содержание этапов проведения отбора персонала.....  | 26        |
| 2.2.2.2. Работники ответственные за проведение процедуры отбора и принятие окончательного решения о приеме на работу..... | 29        |
| 2.2.2.3. Критерии отбора кандидатов и порядок их значимости.....  | 29        |
| 2.2.2.4. Перечень документов, необходимых при приеме новых работников.....  | 30        |
| 2.2.3. Корпоративная культура компании.....   | 30        |
| 2.2.3.1. Философия компании.....  | 30        |
| 2.2.3.2. Основные элементы корпоративной культуры.....  | 31        |
| 2.2.3.3. Имиджевая структура компании.....  | 33        |
| 2.2.4. Деловая оценка персонала.....  | 34        |
| 2.2.4.1. Основные принципы деловой оценки персонала.....  | 34        |
| 2.2.4.2. Этапы проведения деловой оценки персонала.....   | 34        |
| 2.2.4.3. Методы защиты от субъективизма при проведении деловой оценки.....  | 35        |
| 2.2.4.4. Состав оценочной комиссии.....   | 35        |
| 2.2.4.5. Критерии деловой оценки.....   | 36        |
| 2.2.4.6. Направление использования результатов оценки персонала.....  | 36        |
| <b>2.3. Разработка организационной структуры управления.....</b>  | <b>36</b> |
| 2.3.1. Задание.....   | 36        |
| 2.3.2. Выбор типа организационной структуры.....  | 37        |
| 2.3.3. Принципы и особенности функционирования структуры управления.....  | 37        |

## Раздел 3. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.1. Планирование затрат на производство и реализацию лекарственного средства.....</b>              | <b>40</b> |
| 3.1.1. Расчет капитальных затрат на строительство проектируемого объекта.....                          | 41        |
| 3.1.2. Планирование текущих затрат на производство и реализацию продукции.....                         | 42        |
| 3.1.3. Планирование затрат на формирование оборотного капитала.....                                    | 42        |
| <b>3.2. Расчет технико-экономических показателей эффективности проектируемого производства ЛС.....</b> | <b>42</b> |
| <b>3.3. Расчет показателей экономической эффективности проекта.....</b>                                | <b>42</b> |
| <b>Список использованных информационных источников.....</b>  | <b>45</b> |

# **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

## **КОНФЛИКТЫ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ. КЛАССИФИКАЦИЯ, ПРИЧИНЫ И ПРОФИЛАКТИКА.**

### **ВВЕДЕНИЕ.**

Деятельность любого предприятия представляет собой согласованное взаимодействие групп людей, направленное на достижение общих целей. Люди же по своей природе всегда конфликтны и любые взаимодействия между ними немыслимы без столкновения идей, жизненных позиций, целей и настроений, а потому, любые попытки создать бесконфликтное предприятие обречены на провал. Однако предотвращение негативных последствий конфликтов, возникающих между сотрудниками – есть одна из первостепенных задач для каждого руководителя.

Важной особенностью фармацевтической продукции является ее высокая социальная значимость для населения страны, ведь, жизнь миллионов людей невозможна без использования лекарственных средств. Но в то же время, применение некачественных препаратов зачастую может обернуться для потребителей последствиями гораздо более страшными, чем последствия самих болезней. Именно поэтому требования, предъявляемые к фармацевтическим предприятиям и качеству производимой ими продукции гораздо строже, чем к большинству других производственных предприятий. Узкий интервал колебания качества делает крайне нежелательными любые конфликтные ситуации, которые могут повлиять на нормальное течение производственного процесса.

Проблематике конфликтного поведения человека посвящено огромное количество научных работ и исследований, что обусловлено ее сложностью и неоднозначностью с одной стороны и чрезвычайной важностью с другой.

В рамках данной работы мы хотели бы сформировать общее представление о конфликтах в сфере труда, рассмотреть их типологию и классификацию, провести анализ причин возникновения конфликтов и на его основе выработать рекомендации по профилактике конфликтов на фармацевтическом предприятии.

## 1.1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ.

В настоящее время среди исследователей конфликтного поведения существуют определенные разногласия в отношении определения понятия конфликта, связанные прежде всего с характером протекания конфликта и его возможными результатами.

Наиболее широко распространенные определения гласят:

**Конфликт** (от лат. conflictus) - это столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьезное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе [1, с. 451]

**Конфликт** – наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу. [2]

Согласно данным определениям суть конфликта заключается не столько в возникновении противоречия, сколько в способе его разрешения, в противодействии. Всевозможные противоречия возникают часто, но только часть из них решается путем конфликта.

Следует также привести определения некоторых терминов, широко используемых при анализе конфликтов.

**Конфликтная ситуация** — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д. [4, с. 31]

**Конфликтная ситуация** — это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или *инцидент*.

**Инцидент** (повод) характеризует активизацию действия одной из сторон, которая ущемляет, пусть даже неумышленно интересы другой стороны. В качестве инцидента могут выступать и действия третьей стороны. Например, высказывания коллеги, когда у вас состоялся сложный разговор с начальством. [4, с. 31]

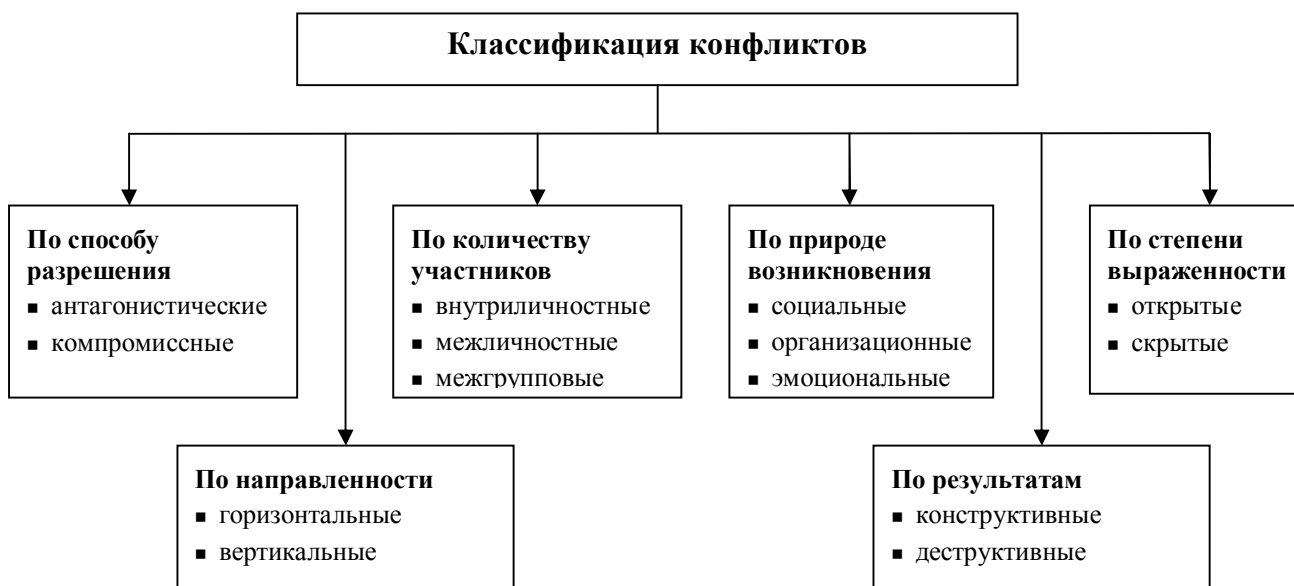
**Субъекты конфликта** — участники конфликта, оппоненты, чьи интересы затронуты непосредственно

**Объект конфликта** — то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип) ценность. [4, с. 32]

**Предмет конфликта** — объективно существующая или воображаемая проблема, служащая причиной раздора между сторонами (проблема власти, взаимоотношений, первенства сотрудников, их совместимости). Это именно то противоречие, из-за которого возникает конфликт. [4, с. 35]

В повседневной жизни конфликты окружают человека бесконечным разнообразием причин, форм и проявлений. Конфликтные ситуации могут возникать в любом месте, в любое время и при любых условиях, а их масштабы далеко не всегда предопределены объективными факторами.

Для того, чтобы попробовать классифицировать виды конфликтов обратимся к схеме 1.  
Схема 1 – Классификация конфликтов.



В зависимости от результата действия конфликты можно подразделить на:

- конструктивные
- деструктивные.

*Конструктивный конфликт* может способствовать повышению эффективности работы, улучшению взаимопонимания и доверия в трудовом коллективе.

В последнее время весьма широкое распространение получил подход, согласно которому конфликт в организации, путем перехода от конфронтационной фазы развития к коммуникативной, можно сделать фактором повышения эффективности и залогом устойчивого развития компании. [1, стр. 451]

На наш взгляд, применимость данного метода повышения эффективности труда ограничена кругом специалистов, работа которых жестко не регламентируется, допускает конкуренцию и различные методики достижения заданных целей. Для рядового персонала российских фармацевтических предприятий такой метод не применим, в силу достаточно низкой социальной культуры работников с одной стороны, и жесткой регламентацией технологического процесса с другой.

*Деструктивный конфликт* не только приводит к нарушению нормальных взаимоотношений между его участниками, но также может отрицательно сказываться на конечных результатах работы.

В зависимости от способа разрешения:

- антагонистические
- компромиссные.

*Антагонистические конфликты* - это такие конфликты, когда "война" идет до полной победы одной из сторон, когда уже не остается "камня на камне". Такой конфликт развивается по принципу "все или ничего".

*Компромиссные конфликты* приводят к взаимным уступкам конфликтующих сторон, изменению их целей и условий взаимодействия.

### **В зависимости от степени выраженности**

- открытые
- скрытые

Открытые конфликты широко распространены среди сотрудников одного уровня полномочий. Скрытые конфликты часто протекают между руководителем и подчиненным.

### **В зависимости от природы возникновения:**

- социальные
- организационные
- эмоциональные.

*К социальным конфликтам* можно отнести межнациональные, этнические конфликты, конфликты между различными слоями общества.

*Организационные* – такие конфликты, связаны с иерархической структурой компании, распределением функций между ее подразделениями.

*Эмоциональные конфликты* – типичным примером таких конфликтов можно считать не всегда мотивированные столкновения, скажем, в очередях за обеденным перерывом.

### **В зависимости от количества участников:**

- внутриличностные
- межличностные
- межгрупповые

*Внутриличностный конфликт* - этот тип конфликта не соответствует определению, данному нами выше. Однако, его потенциальные деструктивные последствия аналогичны последствиям конфликтов других видов. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм — *ролевой конфликт*, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. [3, с. 368]

*Например, мастер участка, в связи с отставанием от производственного графика, дает распоряжение оператору увеличить скорость работы линии, через некоторое время мастер отдела контроля качества замечает участившееся количество несоответствий параметров продукции требованиям качества и дает распоряжение оператору снизить скорость линии. В случае нечеткого разделения полномочий между мастером участка и контрольным мастером, а также при неясном объяснении оператору схемы его действий в данной ситуации, вследствие нарушения принципа единоначалия возникает ролевой конфликт.*

*Межличностный конфликт* - этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне. [3, с. 368]

*Межгрупповой конфликт* – это конфликт между различными службами и подразделениями предприятия, между формальными и неформальными группами. Основными причинами таких

конфликтов являются, например, борьба за ресурсы, статус, взаимозависимость задач, неопределенность в сфере полномочий.

На фармацевтических предприятиях наиболее распространены следующие типы межличностных конфликтов:

▪ **Между штабным и линейным персоналом**

Например, нерациональная организация производственным отделом планов выпуска продукции, требующая частой переналадки оборудования или выполнения других вспомогательных задач.

▪ **Между функционально связанными подразделениями**

Конфликт возникает из-за различия целей и интересов различных подразделений. Так часто происходят конфликты между:

- Производственными участками и отделом контроля качества.  
*Интересы производственного участка – выполнить план выпуска продукции*  
*Интересы отдела контроля качества – не допустить брака готовой продукции*
- Производственными участками и отделом нормирования труда и заработной платы  
*Цель производственного участка – установление не слишком высоких норм выработки*  
*Цель отдела нормирования труда – максимизация прибыли за счет увеличения норм выпуска и минимизация издержек на оплату труда.*
- Производственными участками и отделом снабжения  
*Интересы производственного участка – своевременное получение материально-технических средств хорошего качества и в достаточных количествах*  
*Интересы отдела снабжения – минимизация издержек за счет поставки наиболее дешевых материально-технических средств, а также ограничение их количества.*
- Производственными участками и складскими службами  
*Интересы производственного участка - своевременное получение сырья, вспомогательных и упаковочно-маркировочных материалов в достаточных количествах.*  
*Интересы складских служб – минимизация норм запаса*

▪ **Между администрацией и профсоюзом**

Следует отметить, что при хорошо развитой и продуманной структуре управления, а также четком разграничении полномочий и ответственности между отдельными подразделениями количество межгрупповых конфликтов можно поддерживать на достаточно низком уровне.

**В зависимости от направленности воздействия:**

- горизонтальные
- вертикальные

К основным факторам, вызывающим горизонтальные конфликты можно отнести:

- *распределение задач и ответственности* (характерно стремление подразделений и отдельных работников переложить часть своих обязанностей на других, а также освободиться от ответственности в случае их невыполнения)
- *различие целей и интересов* (так интересы производственного отдела зачастую не совпадают с интересами отдела контроля качества)
- *зависимость от общих ресурсов и результатов труда* (Невыполнение плана производственным участком может привести к внеплановой переналадке оборудования на фасовочном участке и, соответственно, к нерациональному распределению рабочего времени, что в условиях сдельной оплаты труда может негативно сказаться на укладчиках и операторах. К аналогичным результатам

приведут и просчеты складских служб в обеспечении вспомогательными и упаковочно-маркировочными материалами).

- различия в престижности работы (например, в привилегированном положении могут оказаться сотрудники механического отдела перед сотрудниками производственного отдела)

Итак, типичные **горизонтальные конфликты** - это конфликты между функционально связанными подразделениями, а также между сотрудниками одного подразделения, наделенными правами одного уровня.

К **вертикальным конфликтам** можно отнести конфликты между руководителем и подчиненным, когда руководитель стремится усилить свою власть и контроль, а подчиненный все больше сопротивляется, стремясь защитить свою автономию.

## **1.2. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выявление причин возникновения конфликтов на предприятии – важный этап в поиске путей их предупреждения и разрешения. Руководствуясь одними описательными моделями конфликтов трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие. Для поиска таких воздействий необходимы знания движущих сил развития конфликтов – их причин. Любое вмешательство оправдано тогда, когда мы не только знаем, что происходит во время конфликта, но и можем ответить на вопрос, почему события развиваются именно так, а не иначе.

Можно выделить объективные и субъективные группы причин, обуславливающих возникновение конфликтов.

К числу объективных причин конфликтов можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки – объективного компонента предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия.

Однако важно отметить, что жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление неправомерно. Нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных и объективными причинами. В тоже время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин.

### **1.2.1 Объективные причины возникновения конфликтов на предприятии.**

При рассмотрении объективных возникновения конфликтов целесообразно условно выделить две большие подгруппы:

- Общеобъективные причины
- Организационно управленческие причины



Первая подгруппа рассматривает причины конфликтов так или иначе присущие любой организации или коллективу, а также выделяет важные отрицательные тенденции, характерные для Российского общества. Вторая подгруппа более конкретно рассматривает причины конфликтов связанные с созданием и функционированием организаций, коллективов и групп.

## ОБЩЕОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ

### 1. Борьба за распределение ресурсов

Ограниченность ресурсов неизбежно порождает борьбу за их распределение, которая и «подготавливает почву» для возникновения всевозможных конфликтных ситуаций, как между отдельными индивидами, так и между группами людей. Людям свойственно стремление к переоценке значимости результатов своего труда, а значит свойственно и стремление к получению больших ресурсов для его выполнения, а также к получению завышенного вознаграждения.

#### Типовые причины возникновения конфликтов ресурсной группы:

- Распределение заработной платы и иных вознаграждений
- Распределение материальных ресурсов для выполнения труда
  - распределение финансовых ресурсов между подразделениями и отделами
  - распределение рабочих площадей между отделами
  - распределение технических средств (например, компьютерная техника, оргтехника и др.)
- Распределение полномочий и прав
- Распределение рабочего времени
- Распределение периодов отпусков, выходных, отгулов;

### 2. Взаимозависимость задач

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы людей. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

*Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью механической службы достаточно быстро и качественно ремонтировать оборудование. Руководитель механической службы, в свою очередь, может винить сотрудников производственного подразделения за неумение грамотно работать с оборудованием, а отдел кадров за то, что не взяла на работу новых механиков, в которых нуждалось его служба.*

*Или другой пример, недавно устроившийся, на фасовочный участок оператор часто допускает ошибки, которые приводят к остановке всей линии. В случае отставания участка от норм выработки, другие операторы линии будут винить именно этого работника, независимо от их собственной компетенции и вклада в это отставание.*

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач.

Так, например, в структурах линейно-функционального типа широко распространены конфликты между штабным и линейным персоналом одного подразделения. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в

тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного. [3, 370]

Вообще вероятность возникновения конфликтов существенно выше в тех структурах, где нарушается принцип единоначалия (матричные, функциональные, проектные).

В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам. [3, 370]

### **3. Различия в целях.**

Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

### **4. Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.**

Это объективная причина части межличностных конфликтов, связанных с материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения элементарных потребностей семьи, деятельностью, в которой человек не всегда может реализовать свои способности, создающей ограничения для творчества и саморазвития. Очевидно, что бедный, неустроенный, не реализовавший свой потенциал человек более конфликтен, чем человек у которого перечисленные проблемы успешно решены. [5, 218]

### **5. Неудовлетворительные условия труда.**

Широко распространенная в России практика беспечности и наплевательского отношения высшего руководства предприятия к рядовому персоналу, его здоровью и благополучию неизбежно приводит к неудовлетворенности последнего и соответственно к росту числа конфликтных ситуаций. Особенно остро эта проблема стоит на промышленных предприятиях. Ведь для того, чтобы обеспечить комфортные и безопасные условия труда на производстве работодателю приходится вкладывать значительные средства, что обычно не входит в его интересы.

### **6. Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей.**

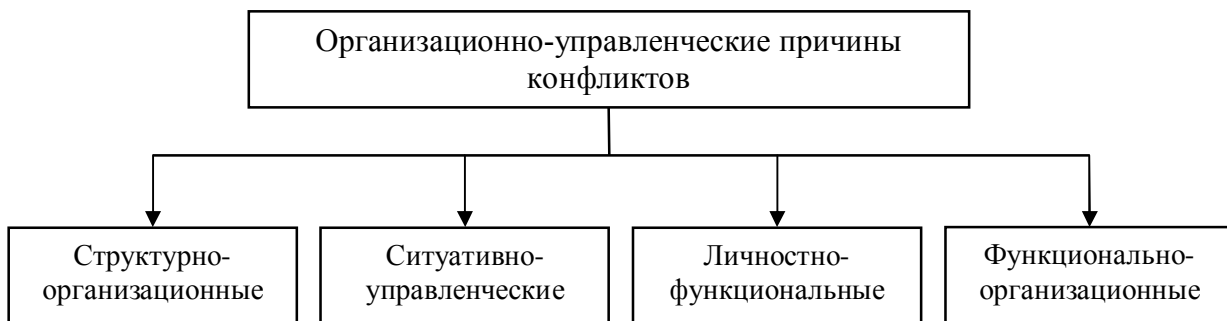
Например, если начальник оскорбил подчиненного, то последний часто вынужден для защиты достоинства прибегать к конфликтному поведению. В нашем обществе пока не разработаны эффективные, стандартные способы защиты интересов подчиненных от произвола начальников. В большинстве предконфликтных ситуаций подчиненный предпочитает либо уступить, либо пойти на конфликт. [5, 218]

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ.**

**Организационно-управленческий конфликт** — это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий. [9, с. 327]

Организационно-управленческие причины конфликтов делятся на: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие (схема 2).

Схема 2 – Организационно-управленческие причины конфликтов.



### **1. Структурно-организационные причины конфликтов**

Заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах.

Несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам:

- допускаются ошибки при проектировании структуры организации.
- задачи и деятельность организации изменяются.

Поскольку структура организации не может меняться каждую неделю, возникает ее несоответствие деятельности. Чем менее гибко руководство организации приспособливает ее структуру к изменяющимся требованиям деятельности, тем больше в организации возникает конфликтов.

### **2. Функционально-организационные причины конфликтов**

Вызваны не оптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение.

Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

### **3. Личностно-функциональные причины конфликтов**

Связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будут вызваны тем, что

ошибки, допускаемые этим работником, затрагивает интересы всех, кто с ним взаимодействует.

#### **4. Ситуативно-управленческие причины конфликтов**

Обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения создает возможность конфликта между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, так же вызывает опасность конфликта по этому поводу.

Качество правильных решений должно оцениваться не только по их предметной компетентности, но и потому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить. [5, с. 220]

### **1.2.2 Субъективные причины возникновения конфликтов.**

#### **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ**

К данной группе относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы.

- конкурентный характер взаимодействия с другими людьми
- несбалансированные ролевые взаимодействия
- предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп
- различия в манерах поведения и типах темперамента
- потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации
- различия в способах оценки результатов деятельности и личности друг друга
- односторонность взглядов и ограниченность способности человека к изменению собственной позиции

#### **ЛИЧНОСТНЫЕ ПРИЧИНЫ**

Личностные причины возникновения конфликтов связаны, прежде всего, с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

##### **1. Несоответствие поведения индивида ожиданию окружающих.**

В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое к конфликту.

##### **2. Акцентуации характера**

Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов является различные акцентуации характера. Они проявляются в чрезмерной выраженности отдельных

черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатией. В качестве примера акцентуаций можно привести крайне завышенную самооценку, гиперэгоистичность, вспыльчивость, критицизм по отношению к окружающим, крайняя форма болтливости и др.

### **3. Неустойчивое эмоциональное состояние**

Рамки допустимого поведения во многом зависят от эмоционального состояния индивида в момент предконфликтной ситуации. Так раздраженный человек может легко принять за оскорбление любую безобидную шутку в свой адрес.

### **4. Низкая конфликтоустойчивость**

Так, человек может не знать элементарных способов и приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. В то же время человек может иметь представление об этих приемах и способах, но не иметь навыков и умений их применения на практике. Кроме того, он может не обладать достаточной психологической устойчивостью к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия. Поэтому важнейшим направлением разрешения межличностных конфликтов является содержательная и психологическая подготовка людей к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях.

### **5. Плохо развитая способность к нипатии**

Т.е. способность к пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию ему.

Недостаточность нипатийных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя неадекватно в ситуации социального взаимодействия, поступает не так, как этого ожидают партнеры по общению. Оценка поведения человека, который не понимает эмоций и чувств партнера по взаимодействию, как нежелательного или недопустимого может вызвать конфликтную реакцию. [5, с. 226]

Охарактеризованные личностные причины возникновения конфликтов встречаются наиболее часто. Однако они не исчерпывают перечень причин подобного типа.

## **1.3. ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ.**

Важным способом управления конфликтами является их профилактика. **Профилактика конфликтов** заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Профилактика конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова.

**Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их.** Поэтому проблема конструктивного разрешения конфликтов, кажущаяся на первый взгляд более важной, на самом деле не является таковой. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организаций, конфликтологи. Она может вестись по четырем основным направлениям:

- создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному

развитию предконфликтных ситуаций.

- оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций — важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов;
- устранение социально-психологических причин конфликтов;
- блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Профилактика большинства видов конфликтов должна вестись одновременно по всем четырем направлениям.

### **1.3.1. Объективные условия предупреждения конфликтов**

Исключить возникновение предконфликтных ситуаций в коллективе, организации, обществе невозможно. Создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо.

#### **1. Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников.**

Это основное объективное условие предупреждения конфликтов. Очевидно, что отсутствие жилья, низкая зарплата и социальная незащищенность не делают работников менее конфликтными. Условия жизни оказывают непосредственное влияние не только на конфликтность людей, но и на их мотивацию к полноценному труду. К таким условиям в первую очередь можно отнести: материальную обеспеченность семьи, условия работы жены и обучения детей; возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы; взаимоотношения, складывающиеся с подчиненными, сослуживцами, начальниками; здоровье человека; наличие времени для полноценного отдыха и т.п.

#### **2. Создание благоприятных условий труда**

К таким условиям в первую очередь следует отнести:

- удобная планировка рабочих помещений
- оптимальные характеристики микроклимата и освещенности
- рациональная организация рабочих мест
- обеспеченность всех рабочих мест необходимыми материально-техническими средствами
- создание комфортных условий для отдыха и приема пищи
- комплексный подход к обеспечению безопасности персонала на предприятии
- справедливое распределение нагрузок между работниками

#### **3. Использование оптимальных трудовых нагрузок**

Известно, что сотрудник работает наиболее эффективно при разумной загрузке, завышенный или заниженный уровень деятельности существенно снижает производительность труда, а также влияет на его конфликтность. С одной стороны конфликтные ситуации, слухи и сплетени характерны для организаций или подразделений, сотрудники которых мало загружены, где у них слишком много свободного времени, с другой – чрезмерная загруженность является фактором стресса и также способствует развитию всевозможных конфликтных ситуаций. [7, с. 409]

Зависимость эффективности трудовой деятельности от загрузки сотрудника хорошо иллюстрирует простой график.

### Схема 3 – Зависимость эффективности от загрузки сотрудника



В целом можно сказать, что загруженность сотрудников при максимуме производительности соответствует минимуму их конфликтности при прочих равных.

#### 4. Справедливое и гласное распределение материальных благ на предприятии

Типичной объективной причиной возникновения конфликтов является также недостаток и несправедливое распределение материальных благ. Реже причиной конфликтов выступает несправедливое распределение духовных благ. Оно обычно связано с поощрениями, наградами и т.п. Очевидно, что если дефицитные материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, а во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных благ, заметно сократятся.

#### 5. Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций

Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. [5, с. 403]

К подобным ситуациям относятся:

- унижение начальником личного достоинства подчиненного;
- определение размеров заработной платы;
- назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов;
- перевод сотрудника на новое место работы;
- увольнение сотрудника и др.
- ответственность между участниками за качество и своевременность работ
- ответственность за нарушения трудовой дисциплины

*Например, если на предприятии освобождается должность начальника цеха, то на нее могут претендовать два и более начальника участков. На эту должность могут назначить не самого достойного из претендентов. В этом случае велика вероятность возникновения конфликтных ситуаций между назначенным сотрудником и претендентами, которые считали себя более достойными назначения. Конфликты, связанные с назначением на должность, можно было бы свести к минимуму, если бы на предприятии существовала справедливая, известная всем сотрудникам нормативная процедура конкурсного назначения на вышестоящую должность.*

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует. Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

### **1.3.2. Организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов**

К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относят организационно-управленческие факторы.

#### **1. Структурно-организационные условия**

Связаны с оптимизацией структуры цеха, завода, фирмы, с одной стороны, как организации, с другой — как социальной группы. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между работниками.

#### **2. Функционально-организационные условия**

Связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками. Это способствует предупреждению конфликтов между сотрудниками, поскольку функциональные противоречия, как правило, в конце концов, порождают противоречия межличностные.

#### **3. Личностно-функциональные условия**

Подразумевают соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность. Назначение сотрудника на должность, которой он не в полной мере соответствует по своим профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам, создает предпосылки для возникновения конфликтов между этим работником и его начальниками, подчиненными, сослуживцами. Поэтому, назначая на должности компетентных, порядочных, трудолюбивых сотрудников, мы тем самым предотвращаем возникновение многих межличностных конфликтов.

#### **4. Ситуативно-управленческие условия**

Связаны прежде всего с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других работников, особенно подчиненных. Некомпетентные решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуманность. Необоснованная негативная оценка результатов деятельности также способствует возникновению предконфликтной ситуации между оценивающим и оцениваемым. [5, с. 405]

### **1.3.3. Социально-психологические условия профилактики конфликтов**

#### **1. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе**

- внедрение системы этики на предприятии (правила делового общения, этикет телефонных переговоров, правила критики)
- формирование рабочих групп в соответствии с социально-психологическими качествами участников
- формирование неформальных связей, путем проведения совместного досуга в форме культурно-развлекательных, спортивных и иных мероприятий.
- поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;
- использование продуманной системы материального и нематериального стимулирования персонала (премирования за успехи в работе, за помощь в обучении новых сотрудников, премии к юбилеям и праздникам, вручение похвальных грамот и наград, предоставление дополнительных отпускных дней и др.)

#### **2. Психологический отбор при найме**



Правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств существенно уменьшают вероятность возникновения конфликтов. Очевидно, что психологическое тестирование при приеме на работу просто необходимо. Одной из основных его задач является «отсев» кандидатов, не способных приобщиться к основным целям и ценностям, ради которых существует и действует данная организация. [8, с. 132]

Таким образом, можно назвать некоторые основные направления тестирования:

- определение темперамента личности
- определение конфликтности и конфликтоустойчивости
- выявление истинных мотивов при поступлении на работу
- выявление значимых социально-психологических черт личности
- выявление акцентуаций характера
- определение коммуникативных навыков
- определение прочих значимых качеств (надежность, честность, способность концентрироваться, скорость мышления, энергичность, инициативность и др.)

Следует заметить, что все исследуемые качества и характеристики работника должны содержать оценку того, является ли данное качество профессионально необходимым, профессионально важным, профессионально желательным, или профессионально недопустимым [6, 545]

Все указанные требования к характеристикам и качествам работника должны содержать оценку того, является ли данное качество профессионально необходимым, профессионально важным либо профессионально желательным.

### **3. Строгое соблюдение трудовой дисциплины**

Поддержание трудовой дисциплины на предприятии является важным условием не только для эффективности труда, но и для бесконфликтного поведения персонала, поскольку позволяет предотвращать потенциально конфликтные взаимодействия между людьми, и устранять ощущение вседозволенности. Кроме того, некоторые типы конфликтов и формы их проявления сами могут являться нарушением дисциплины, а к их участникам могут быть применены дисциплинарного взыскания, которые, при обоснованном применении, могут стать эффективным фактором антиконфликтной мотивации.

### **4. Формирование прозрачной и четкой системы передачи информации**

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, то подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы.

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Отсутствие должного информирования персонала по значимым для него вопросам всегда сопровождается появлением различных слухов и сплетен, что может приводить к заочному неприятию сотрудниками готовящихся изменений и помешать их эффективному внедрению.

### **5. Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей и принятых решений.**

Ничто так не подрывает авторитет руководства предприятия, как необязательность в исполнении достигнутых договоренностей и склонность к забывчивости своих обещаний.

Случается даже так, что руководитель, накануне устно отдавший подчиненному приказ, на следующий день полностью отказывается от своих слов или ссылается на то, что его не правильно поняли. Обычно, таким образом руководители пытаются избежать ответственности за собственные промахи и переложить ее на подчиненных. Нужно ли объяснять к чему приводят такие управленческие методы?

Совершенно очевидно, что на предприятиях, где гарантируется исполнение всех договоренностей и соглашений психологический климат значительно более комфортный, чем там, где очень легко раздаются обещания и принимаются решения, которые никогда ни к чему не обязывают.

### **1.3.4. Способы предупреждения конфликтов «по вертикали» (советы руководителю)**

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами [5, с. 346-348]:

1. Ставьте подчиненным четкие, конкретные и выполнимые задачи. Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.
2. Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым. Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения, не означает самоустранение начальника от обеспечения его выполнения.
3. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении. Не идите в разрез с нормативными требованиями, не ущемляйте человеческое достоинство.
4. Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов. Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль не должен превращаться в мелочную опеку.
5. Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного. Если нет уверенности в глубоком изучении итогов деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить.
6. Достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников. Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.
7. Критикуйте после того, как похвалите. Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно.
8. Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности. Переход в личностные оценки с использованием обобщающих формулировок провоцирует подчиненного на конфликт.
9. Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит. В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а так же характеристике той социальной группы, которая значима для него.
10. Общаюсь с подчиненным, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.
11. Избегайте жестких, категоричных и запугивающих по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Чем резче обращаются к человеку, тем интенсивнее он настраивается на возможное противодействие по отношению к источнику такого обращения. Кроме того, можно ошибаться в даваемых оценках, а их категоричность усугубит неправоту.

12. Не делайте подчиненных "козлами отпущения" своих управленческих ошибок. Нет таких людей, которые не ошибаются. Не надо бояться навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя.
13. Будьте справедливы и честны по отношению к своим подчиненным. Необходимо помнить, что люди больше всего не любят несправедливость.
14. Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными. Гнев, злость, досада – плохие советники при решении любой проблемы.
15. Не превращайте подчиненных в "громоотвод" ваших конфликтных отношений с руководством. Разрядив свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками на подчиненных, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь – с подчиненными.
16. Реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять свои ошибки. Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.
17. Необходимо обязательно уважать права подчиненных. Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени виновности за поступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.
18. Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Формы и проявления конфликтов на предприятии чрезвычайно многообразны и сложны, поэтому трудно, руководствуясь лишь одними описательными моделями конфликтов, найти эффективные рычаги воздействия на них. Для поиска таких рычагов нами был проведен анализ наиболее распространенных причин конфликтов, который выявил комплекс объективно-субъективных факторов, предопределяющий возникновение конфликтов. Только осознанное воздействие на комплекс этих факторов может помочь руководителям предупреждать и успешно разрешать любые конфликтные ситуации в организации.

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. От руководителя это требует меньших затрат сил, средств и времени и позволяет избежать даже тех минимальных деструктивных последствий, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт. Поэтому, профилактика конфликтов – первостепенная задача руководства предприятия. Ее цель — создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Основной задачей перед автором работы была помощь читателю в формировании комплекса условий и практических рекомендаций по предупреждению деструктивного характера конфликтов, возникающих на фармацевтическом предприятии. Надеемся, что выполнение этих условий поможет будущим руководителям создавать вокруг себя «здоровые» и сильные коллективы.

Несмотря на то, что рассмотрение методов конструктивного разрешения конфликтов не было проведено в рамках данной работы, мы надеемся, что читатель не упустит возможность самостоятельно разобраться в этой важной и нужной теме.

## РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### 2.1. Планирование фонда оплаты труда и величины единого социального налога

Общая сумма годовых затрат на персонал - 5 млн.руб.

Таблица 1 - Данные о численности работников

| Категория работников    | Численность работников, чел. | Категория работников   | Численность работников, чел. |
|-------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|
| <b>1. Рабочие</b>       |                              | <b>2. Служащие</b>     |                              |
| <b>- основные:</b>      |                              | <b>- руководители:</b> |                              |
| аппаратчики             | 4                            | начальник цеха         | 1                            |
| <b>вспомогательные:</b> |                              | <b>-специалисты:</b>   |                              |
| слесари                 | 1                            | технологи              | 2                            |
| электрики               | 1                            | химики                 | 1                            |
| <b>- прочие:</b>        |                              | микробиологи           | 1                            |
| уборщицы                | 2                            | <b>- прочие:</b>       |                              |
| кладовщики              | 1                            | лаборанты              | 2                            |

ФОТ = 5000000/1,26 = 3968254 руб/год

Основная часть = 0,75 · ФОТ = 0,75 · 3968254 = 2976191 руб/год = 248015,92 руб/мес

Премияльная часть = 0,25 · ФОТ = 0,25 · 3968254 = 992063 руб/год = 82671,92 руб/мес

Таблица 2 - Предварительное планирование годового ФОТ и величины ЕСН

| Категория Работников | Ч <sub>сп</sub> , чел | ЗП <sub>осн.</sub> , руб. | ЗП <sub>доп.</sub> , руб. | ЗП <sub>ср.мес.</sub> , руб. | ФОТ, тыс. руб.    | ЕСН, тыс. руб.   |
|----------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------|------------------|
| Начальник цеха       | 1                     | 34100,00                  | 11360,00                  | 45460,00                     | 545,52000         | 99,352           |
| Технологи            | 2                     | 23200,00                  | 7750,00                   | 30950,00                     | 742,80000         | 163,880          |
| Химики               | 1                     | 16500,00                  | 5670,00                   | 22170,00                     | 266,04000         | 69,1704          |
| Микробиологи         | 1                     | 16500,00                  | 5670,00                   | 22170,00                     | 266,04000         | 69,1704          |
| Лаборанты            | 2                     | 12400,00                  | 4100,00                   | 16500,00                     | 396,00000         | 102,960          |
| Аппаратчики          | 4                     | 12700,00                  | 4150,00                   | 16850,00                     | 808,80000         | 210,288          |
| Слесари              | 1                     | 14000,00                  | 4650,00                   | 18650,00                     | 223,80000         | 58,188           |
| Электрики            | 1                     | 14000,00                  | 4650,00                   | 18650,00                     | 223,80000         | 58,188           |
| Кладовщики           | 1                     | 15500,00                  | 5150,00                   | 20650,00                     | 247,80000         | 64,428           |
| Уборщицы             | 2                     | 7707,96                   | 2610,96                   | 10318,92                     | 247,65408         | 64,390           |
| <b>Итого:</b>        |                       |                           |                           |                              | <b>3968,25408</b> | <b>960,01486</b> |

ЕСН<sub>начальника цеха</sub> = 72800 + 265520 · 0,1 = 99352 руб.

ЕСН<sub>технолога</sub> = 72800 + 91400 · 0,1 = 81940 руб.

Остаток денежных средств = 5000000 – (3968254,08 + 960014,86) = **71731,06 руб.**

Распределим остаток денежных средств:

71731,06/1,26 = 56929,41 руб./год

56929,41/12 = 4744,12 руб./мес.

Прибавки к окладу:

- Химики – 450 руб./мес.
- Микробиологи – 450 руб./мес.
- Слесари – 350 руб./мес.
- Электрики – 350 руб./мес.
- Аппаратчики – 450 руб./мес.
- Лаборанты – 350 руб./мес.
- Уборщицы – 322,06 руб./мес.

Итого<sub>прибавки</sub> = 450·1 + 450·1 + 350·1 + 350·1 + 450·4 + 350·2 + 322,06·2 = 4744,12 руб./мес.

**Таблица 3 - Планирование годового ФОТ и величины ЕСН**

| Категория Работников    | Списочная численность работников, чел | Месячный должностной оклад, руб. | Дополнительная заработная плата, руб. | Среднемесячная оплата труда работника, руб. | Годовой фонд основной заработной платы, тыс. руб. | Годовой фонд дополнительной заработной платы, тыс. руб. | Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб. | Единый социальный налог за год, тыс. руб. |
|-------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---|---|---|--------------------------------------|---|
| <b>1. Служащие</b>      |                                       |                                  |                                       |   |   |   |                                      |   |
| <i>руководители:</i>    |                                       |                                  |                                       |   |   |   |                                      |   |
| Начальник цеха          | 1                                     | 34100                            | 11360                                 | 45460                                       | 409,20000   | 136,32000   | 545,52000                            | 99,35200                                  |
| <i>специалисты:</i>     |                                       |                                  |                                       |   |   |   |                                      |   |
| Технолог                | 2                                     | 23200                            | 7750                                  | 30950                                       | 556,80000   | 186,00000   | 742,80000                            | 163,88000                                 |
| Химик                   | 1                                     | 16950                            | 5670                                  | 22620                                       | 203,40000   | 68,04000  | 271,44000                            | 70,574400                                 |
| Микробиолог             | 1                                     | 16950                            | 5670                                  | 22620                                       | 203,40000   | 68,04000  | 271,44000                            | 70,574400                                 |
| <i>прочие:</i>          |                                       |                                  |                                       |   |   |   |                                      |   |
| Лаборант                | 2                                     | 12750                            | 4100                                  | 16850                                       | 306,00000   | 98,40000  | 404,40000                            | 105,14400                                 |
| <b>2. Рабочие</b>       |                                       |                                  |                                       |   |   |   |                                      |   |
| <i>основные:</i>        |                                       |                                  |                                       |   |   |   |                                      |   |
| Аппаратчик              | 4                                     | 13150                            | 4150                                  | 17300                                       | 631,20000   | 199,20000   | 830,40000                            | 215,90400                                 |
| <i>вспомогательные:</i> |                                       |                                  |                                       |   |   |   |                                      |   |
| Слесарь                 | 1                                     | 14350                            | 4650                                  | 19000                                       | 172,20000   | 55,80000  | 228,00000                            | 59,28000                                  |
| Электрик                | 1                                     | 14350                            | 4650                                  | 19000                                       | 172,20000   | 55,80000  | 228,00000                            | 59,28000                                  |
| <i>прочие:</i>          |                                       |                                  |                                       |   |   |   |                                      |   |
| Кладовщик               | 1                                     | 15500                            | 5150                                  | 20650                                       | 186,00000   | 61,80000  | 247,80000                            | 64,42800                                  |
| Уборщица                | 2                                     | 8030,02                          | 2610,96                               | 10640,98                                    | 192,72048   | 62,66304  | 255,38351                            | 66,39970                                  |
| <b>Итого:</b>           |                                       |                                  |                                       |   | <b>3033,12048</b>                                 | <b>992,06304</b>  | <b>4025,18351</b>                    | <b>974,81650</b>                          |

**ФОТ + ЕСН = 4025,18351 + 974,81650 = 5000,00001 тыс. руб.**

## 2.2. Формирование кадровой политики.

### 2.2.1. Требования, предъявляемые к персоналу.

#### Требования, предъявляемые к кандидатам на должность аппаратчика участка:

---

##### **Общие требования:**

|   |  |
|---|--|
| <i>Гражданство:</i>   | РФ   |
| <i>Регистрация:</i>   | местная  |
| <i>Пол:</i>   | мужской, женский   |
| <i>Возраст:</i>   | до 40 лет  |
| <i>Образование:</i>   | среднее специальное техническое  |
| <i>Опыт работы:</i>   | желателен опыт работы на аналогичных должностях от одного года   |
| <i>Требования к квалификации:<br/>(по окончанию<br/>испытательного срока)</i> | Должен знать:<br>виды, состав, физико-химические и технологические свойства сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, требования, предъявляемые к ним; технические условия на готовый продукт; технологическую схему производства обслуживаемого участка и сущность технологического процесса; устройство основного и вспомогательного оборудования, контрольно-измерительных приборов и средств автоматизации, а также правила их обслуживания; схему арматуры и коммуникаций на обслуживаемом участке; технологический режим; |
| <i>Состояние здоровья:</i>  | отсутствие заболеваний кожных покровов, хронических заболеваний ВДП, а также иных инфекционных и профессиональных заболеваний  |
| <i>Семейное положение:</i>  | желательно, состоящие в браке  |
| <i>Дети:</i>  | для сотрудников женского пола желательно наличие детей   |
| <i>Судимости:</i>   | отсутствие судимостей  |

##### **Личностные характеристики:**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <i>Интеллект:</i>       | не ниже среднего   |
| <i>Темперамент:</i>     | желательно сангвиник или флегматик   |
| <i>Черты характера:</i> | ответственность, уравновешенность, аккуратность, дисциплинированность, энергичность          |
| <i>Конфликтность:</i>   | низкий уровень   |
| <i>Интересы:</i>        | приветствуется наличие интересов культурно-образовательного характера, спортивные увлечения. |

## Требования, предъявляемые к кандидатам на должность начальника цеха:

### **Общие требования:**

|                     |   |
|---------------------|---|
| <i>Гражданство:</i> | РФ  |
| <i>Регистрация:</i> | местная   |
| <i>Пол:</i>         | мужской   |
| <i>Возраст:</i>     | до 45 лет   |
| <i>Образование:</i> | высшее химико-технологическое образование   |
| <i>Опыт работы:</i> | стаж работы по специальности на руководящих инженерно-технических должностях не менее 3 лет |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <i>Требования к квалификации:</i> | <p>Должен знать технологию производства выпускаемых лекарственных средств, оборудование цеха и правила его технической эксплуатации.</p> <p>Должен иметь обширные познания в области менеджмента качества, владеть методами организации и контроля производства в соответствии с требованиями ГОСТ 52249-2004 и других стандартов качества, применяемых на предприятии.</p> <p>Должен знать методы технико-экономического и текущего производственного планирования; методы рациональной организации труда и управления персоналом; знать основы трудового законодательства, правила и нормы охраны труда, действующие положения по оплате труда.</p> |
| <i>Состояние здоровья:</i>        | отсутствие заболеваний кожных покровов, хронических заболеваний ВДП, а также иных инфекционных или профессиональных заболеваний   |
| <i>Семейное положение:</i>        | желательно состоящие в браке  |
| <i>Судимости:</i>                 | отсутствие судимостей   |

### **Личностные характеристики:**

|   |  |
|---|--|
| <i>Интеллект:</i>                       | Высокий уровень  |
| <i>Темперамент:</i>                     | Сангвиник  |
| <i>Личные и деловые качества:</i>       | Согласно критериям отбора (см. пункт 1.3.3.)   |
| <i>Конфликтность:</i>                   | Низкий или средний уровень   |
| <i>Конфликто- и стрессоустойчивость</i> | Высокий уровень  |
| <i>Интересы:</i>                        | приветствуется наличие интересов культурно-образовательного характера, спортивные увлечения. |

**ЗАО «Хим-Фарм Синтез»**  
полное наименование предприятия

**УТВЕРЖДАЮ**

ген. директор Иванов И.В.  
должность, фамилия, инициалы

\_\_\_\_\_   
подпись

« » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Должностная инструкция  
аппаратчика алкилирования 5-го разряда**

Цех производства витаминов группы В, участок алкилирования

наименование подразделения, участка и т.п.

« » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. N \_\_\_\_\_

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора с

аппаратчиком алкилирования 5-го разряда

(наименование должности лица, на которого составлена настоящая должностная инструкция)

и в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

**I. Общие положения**

- 1.1 Аппаратчик алкилирования 5-го разряда относится к категории работников.
- 1.2 На должность аппаратчика алкилирования 5-го разряда назначается лицо, имеющее среднее специальное образование и стаж работы на производстве не менее 2 лет.
- 1.3 Назначается на должность и освобождается от должности начальником участка алкилирования по согласованию с начальником цеха.
- 1.4 Аппаратчик алкилирования 5-го разряда непосредственно подчиняется мастеру участка алкилирования.
- 1.5 Аппаратчик алкилирования 5-го разряда выполняет указания аппаратчика алкилирования 6-го разряда (только в том случае, если они не противоречат указаниям непосредственного руководителя).
- 1.6 Аппаратчик алкилирования 5-го разряда замещает аппаратчика 6-го разряда в случае его отсутствия или неспособности выполнять должностные обязанности.
- 1.7 Во время отсутствия мастера производственного участка (командировка, отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение.



## **II. Требования к квалификации**

**Должен знать:** виды, состав, физико-химические и технологические свойства сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, требования, предъявляемые к ним; технические условия на готовый продукт; технологическую схему производства обслуживаемого участка и сущность процесса алкилирования; устройство основного и вспомогательного оборудования, контрольно-измерительных приборов и средств автоматики и правила их обслуживания; схему арматуры и коммуникаций на обслуживаемом участке; технологический режим; правила личной и производственной гигиены; методы осуществления технологических операций в соответствии с принятыми на предприятии стандартами качества. [11, с. 5]

## **III. Должностные обязанности**

- 3.1 Ведение технологического процесса алкилирования с одновременным руководством аппаратчиками более низкой квалификации и вспомогательными работниками.
- 3.2 Наблюдение за показаниями контрольно-измерительных приборов.
- 3.3 Замеры расхода сырья и выхода готового продукта.
- 3.4 Обслуживание технологического оборудования, контрольно-измерительных приборов и средств автоматики.
- 3.5 Предупреждение и устранение причин отклонений от норм технологического режима. Выполнение несложного ремонта оборудования и коммуникаций.
- 3.6 Докладывать руководителю обо всех выявленных нарушениях и недостатках в связи с выполняемой работой. [11, с. 6]

## **IV. Права**

- 4.1 Давать подчиненным ему сотрудникам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.
- 4.2 Контролировать выполнение производственных заданий, своевременное выполнение отдельных поручений подчиненными ему сотрудниками.
- 4.3 Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам своей деятельности и деятельности подчиненных ему сотрудников.
- 4.4 Взаимодействовать с другими службами предприятия по производственным и другим вопросам, входящим в его функциональные обязанности.
- 4.5 Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися деятельности его подразделения.
- 4.6 Предлагать на рассмотрение руководителя предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей Должностной инструкцией обязанностями.

## **V. Ответственность**

- 5.1 За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.
- 5.2 За нарушение правил и положений, регламентирующих деятельность предприятия.
- 5.3 За надлежащую и своевременную сдачу дел лицу, вступающему в настоящую должность, а в случае отсутствия такового, лицу его заменяющему или непосредственно своему руководителю.

- 5.4 За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
- 5.5 За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.
- 5.6 За соблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 5.7 За выполнение правил внутреннего распорядка, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

Настоящая должностная инструкция разработана в соответствии с положением «О порядке разработки, согласования и утверждения должностных инструкций» в ЗАО «Хим-Фарм Синтез» от «   » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Руководитель подразделения:

\_\_\_\_\_ «   » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(подпись) (фамилия, инициалы)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник юридического отдела:

\_\_\_\_\_ «   » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(подпись) (фамилия, инициалы)

С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_ «   » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(подпись) (фамилия, инициалы)

## **2.2.2. Процедура отбора и найма персонала.**

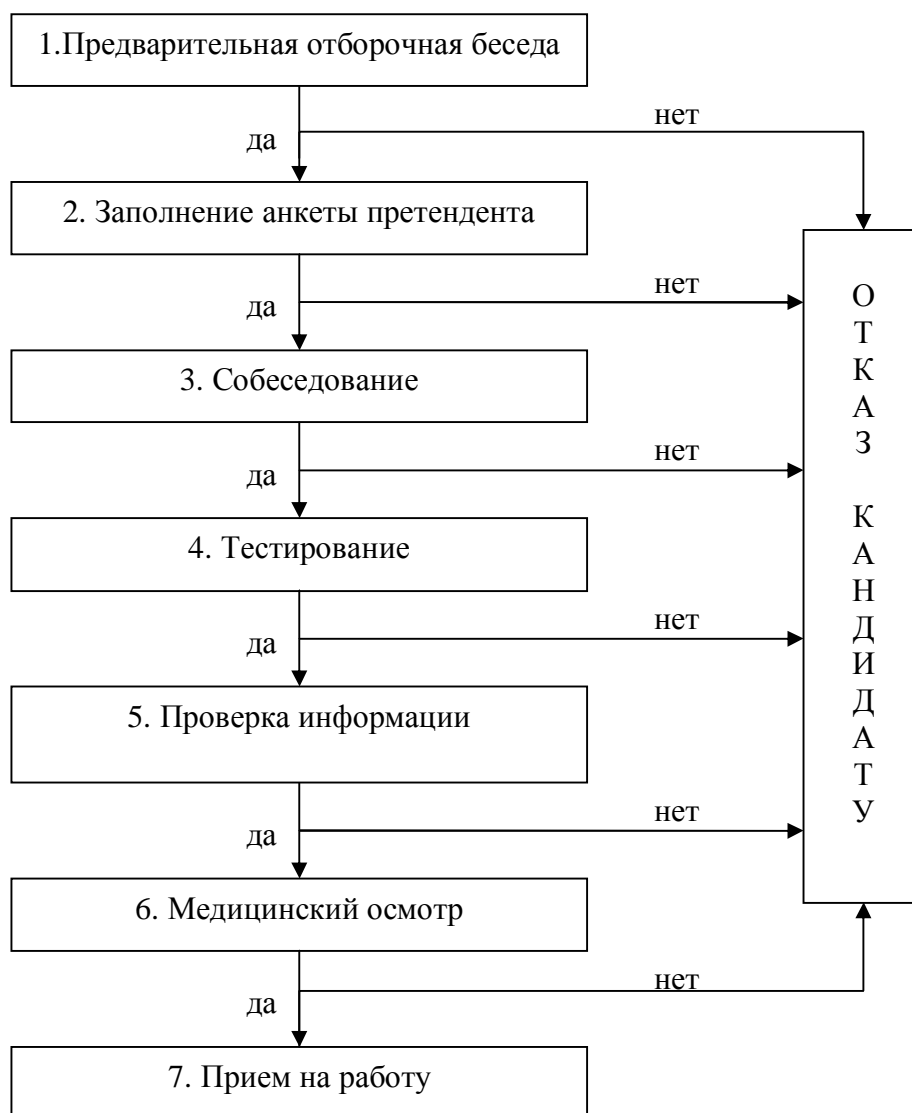
### **2.2.2.1. Состав и содержание этапов проведения отбора персонала.**

Состав этапов проведения отбора персонала в организацию проиллюстрирован на схеме 4. Заметим, что в ряде случаев, этапу предварительной отборочной беседы предшествует *прием и анализ резюме* от кандидатов.

#### **1. Предварительная отборочная беседа.**

Направлена на предварительное выяснение квалификации и образования претендента, опыта работы, на оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств и целесообразности проведения дальнейших испытаний. Беседу проводят сотрудники отдела кадров.

Схема 4 – Этапы проведения отбора персонала.



## 2. Заполнение анкеты претендента.

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Анкетирование преследует следующие цели:

1. отсев наименее подходящих кандидатов
2. получение значимой информации
3. определение источников проверки информации

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Типовая форма и содержание анкеты разрабатывается под руководством директора по персоналу.

Любое искажение информации в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (соответствующее указание содержится в тексте анкеты). [14, с. 329]

### 3. Собеседование.

Собеседование проводят специалисты по работе с персоналом в присутствии руководителя подразделения. Проводится уточнение анкетной информации, исследуются личностные и социальные качества претендента (стиль речи, манера поведения, общая культура, темперамент и др.), мотивы поступления на работу, профессиональные качества и компетентность. Претендент получает комплексную информацию о характере работы, требованиях, заработной плате, возможности профессионального роста и др.

Беседа проводится в непринужденной обстановке и дружеском стиле. Использование провокационных и стрессорных воздействий проводится на этапе тестирования.

### 4. Тестирование.

Тестирование проводится с целью оценки наличия способностей и склада ума, черт характера необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Разработкой тестов занимаются психологи, конфликтологи и другие специалисты по работе с персоналом. Тест на профессиональную компетентность разрабатывается при участии руководителей соответствующих подразделений.

Перечень тестов, используемых для оценки кандидатов приведен в таблице 4.

Таблица 4 - Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

| Наименование тестов  | Категория тестируемых работников |                             |                      |
|--|----------------------------------|-----------------------------|----------------------|
|  | Линейные руководители            | Функциональные руководители | Специалисты, рабочие |
| На определение уровня интеллекта                               | ✓                                | ✓                           | ✓                    |
| На определение коммуникативных способностей                    | ✓                                | ✓                           |                      |
| На определение конфликтности и конфликтоустойчивости характера | ✓                                | ✓                           | ✓                    |
| На проверку профессиональной компетенции                       | ✓                                | ✓                           | ✓                    |
| На определение организаторских способностей                    | ✓                                | ✓                           |                      |
| На определение творческого потенциала                          | ✓                                | ✓                           | ✓                    |

### 5. Проверка информации.

Проверке подвергается следующая информация:

- образование
- последнее место и время работы
- формальная причина увольнения с последнего места работы
- наличие судимостей

С последним работодателем проводится беседа относительно личных и профессиональных качеств работника, после чего проводится ее критический анализ.

### 6. Медицинский осмотр.

Проводится с целью диагностики заболеваний различного генеза, препятствующих выполнению должностных обязанностей, создающих угрозу персоналу фармацевтического предприятия или потребителям продукции. В связи с особой важностью вопроса медицинский осмотр проводится надежной специализированной организации за счет средств предприятия.

### 7. Принятие предложения о приеме.

Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

### 2.2.2.2. Работники ответственные за проведение процедуры отбора и принятие окончательного решения о приеме на работу.

За общую организацию процедуры отбора несет ответственность директор по персоналу. За непосредственное проведение процедуры отбора несет ответственность начальник отдела кадров. В проведении процедуры отбора участвуют сотрудники отдела кадров, психологи, конфликтологи и руководитель подразделения, осуществляющего прием нового сотрудника. Принятие окончательного решения осуществляется коллегиально. Преимущественное право остается за руководителем подразделения.

### 2.2.2.3. Критерии отбора кандидатов и порядок их значимости.

Критерии отбора кандидатов на руководящие должности приведены в таблице 5. Баллы выставляются по каждому качеству отдельно, определяется их удельный вес в пределах группы, затем подсчитываются средние баллы по группам качеств и общий средний балл. [6, 14, 15 ]

Таблица 5 – Критерии отбора кандидатов на руководящие должности.

| Группа качеств                | Качества   | Значимость качества* |
|-------------------------------|--|----------------------|
| Деловые и социальные          | Организационные способности                      | 1                    |
|                               | Интеллект  | 2                    |
|                               | Волевые качества                                 | 3                    |
|                               | Инициативность                                   | 4                    |
|                               | Способность создавать сплоченный коллектив       | 5                    |
|                               | Способность поддерживать дисциплину в коллективе | 6                    |
|                               | Новаторство                                      | 7                    |
|                               | Забота о подчиненных                             | 8                    |
|                               | Энергичность                                     | 9                    |
|                               | Решительность                                    | 10                   |
|                               | Предприимчивость                                 | 11                   |
|                               | Дисциплинированность                             | 12                   |
|                               | Принципиальность                                 | 13                   |
|                               | Требовательность к себе                          | 14                   |
|                               | Качество труда                                   | 15                   |
|                               | Самостоятельность в принятии решений             | 16                   |
|                               | Добросовестность                                 | 17                   |
|                               | Трудолюбие                                       | 18                   |
|                               | Умение доводить начатое до конца                 | 19                   |
|                               | Настойчивость                                    | 20                   |
|                               | Чувство ответственности                          | 21                   |
|                               | Требовательность к подчиненным                   | 22                   |
| Профессиональная квалификация | Опыт работы                                      | 1                    |
|                               | Знания в области: химии и технологии             | 2                    |
|                               | организации и управления менеджмента качества    | 3                    |
|                               | техники  | 4                    |
|                               | экономики  | 5                    |
|                               | безопасности труда                               | 6                    |
|                               | психологии                                       | 7                    |
|                               | социологии                                       | 8                    |
|                               |  | 9                    |

|            |  |    |
|------------|--|----|
|            | педагогики                                     | 10 |
|            | Конкретные знания выполняемой работы           | 11 |
|            | Общее образование                              | 12 |
|            | Культурный уровень                             | 13 |
|            | Отношение к повышению своей квалификации       | 14 |
|            | Отношение к повышению квалификации подчиненных | 15 |
| Личностные | Работоспособность                              | 1  |
|            | Конфlikто- и стрессоустойчивость               | 2  |
|            | Справедливость                                 | 3  |
|            | Коммуникабельность                             | 4  |
|            | Неконфликтность                                | 5  |
|            | Здоровье                                       | 6  |
|            | Честность                                      | 7  |
|            | Чувство собственного достоинства               | 8  |
|            | Чувство юмора                                  | 9  |
| Авторитет  | Руководителя                                   | 1  |
|            | Специалиста                                    | 2  |
|            | Человека                                       | 3  |
|            | Учителя и воспитателя                          | 4  |

\* – Порядок значимости критериев определяется индивидуально по отношению к конкретной должности. В приведенном примере, рассматривалась должность начальника производственного цеха.

#### 2.2.2.4. Перечень документов, необходимых при приеме новых работников.

- Паспортные данные
- ИНН
- Пенсионное удостоверение
- Страховое свидетельство
- Результаты прохождения медицинского осмотра
- Трудовая книжка
- Трудовой договор
- Личное заявление работника
- Личная карточка работника

### 2.2.3. Корпоративная культура компании

#### 2.2.3.1. Философия компании.

«Хим-Фарм Синтез» – единая команда профессионалов, объединенных общей целью: помочь людям победить болезнь. Единственный путь, гарантирующий достижение нашей цели – это выпуск эффективных лекарственных средств, соответствующих всем международным стандартам качества, организация производства на базе передовых технологий, внедрение инновационных разработок и проведение комплексной научно-исследовательской работы.

Философия нашей компании базируется на следующих принципах.

#### 1. Забота о человеке и окружающей среде

Мы бережно относимся к окружающей среде и заботимся о людях и их здоровье. Прежде всего, мы неукоснительно соблюдаем международные стандарты в обеспечении качества на всех этапах производства и реализации лекарственных средств, а также правила промышленной безопасности и охраны труда.

Высокое качество лекарственных средств и безопасность наших потребителей позволяют нам с уверенностью смотреть в будущее и открывать новые горизонты.

## **2. Стремление к совершенству**

Наша работа направлена на постоянное совершенствование технологий и улучшение качества выпускаемой продукции. Применение передовых инновационных разработок и эффективных экономических решений позволяет добиваться снижения наших затрат, что дает возможность поддерживать цены на приемлемом для потребителей уровне.

## **3. Забота о сотрудниках.**

Сотрудники компании – это главное ее достояние. Наша компания строит отношения со своими сотрудниками на принципах долгосрочного сотрудничества, взаимного уважения и неукоснительного исполнения взаимных обязательств.

Мы ответственны перед сотрудниками за обеспечение достойного уровня жизни, за реализацию социальных программ, за предоставление возможностей профессионального роста. Мы также несем полную ответственность за безопасность рабочих мест и поддержание здоровья своих сотрудников.

## **4. Справедливость**

Компания проводит честную, справедливую и открытую политику в отношении своих сотрудников. Каждый сотрудник рассматривается нами как личность. Мы уважаем его достоинство и объективно оцениваем его заслуги. Мы гарантируем справедливое вознаграждение за труд и возможность профессионального роста. Мы обеспечиваем всем равные шансы на получение работы, развитие и продвижение.

## **5. Компетентность**

Мы обязаны обеспечить компетентное руководство, его действия должны быть справедливы, этичны и эффективны. Руководитель более высокого уровня, непременно, должен обладать большей компетентностью. Поэтому любое продвижение по службе в нашей компании происходит на конкурсной основе в условиях объективных оценок и честной конкуренции.

## **6. Взаимное уважение**

Все сотрудники компании обязаны уважительно относиться друг к другу, соблюдать разработанные схемы и правила делового общения.

## **7. Сотрудничество со сторонними организациями**

Компания считает, что наши отношения с потребителями, деловыми партнерами, конкурентами и представителями органов государственной и муниципальной власти, строящиеся на принципах добросовестности, честности, профессионализма, взаимного доверия и уважения, играют ключевую роль в достижении успеха. Мы ответственны перед сторонними организациями за следование этическим принципам Компании, за своевременное и точное выполнение условий всех договоров, за честную конкуренцию, за развитие деловых отношений с учетом интересов всех своих партнеров. Компания стремится создать долгосрочные отношения, основанные на высоких стандартах производственной деятельности, выполнении обязательств, открытости и гибкости, обмене опытом и взаимной поддержке.

### **2.2.3.2. Основные элементы корпоративной культуры.**

#### **1. Девиз компании:**

*Международный:*

**CF Synthes  
health technologies**

*Отечественный:*

**CF Synthes  
технологии на благо здоровья**

## 2. Легенды:

На нашем предприятии могут быть полезны следующие темы для легенд:

- Простой работник становится руководителем высшего звена
- Строгие наказания за нарушения трудовой дисциплины
- Ответственность руководителей за промахи и ошибки
- Неординарные решения производственных проблем
- Невозмутимое спокойствие руководителя
- «Главный босс тоже человек»

Легенды - «обоюдоострое оружие», поэтому руководство компании с осторожностью относится к ним и старается осуществлять свою деятельность так, чтобы не появлялось легенд на темы «меня увольт», «несправедливое начальство» и т.п..

## 3. Ритуалы и мероприятия [17, с. 21]

В компании «CF Synthes» поддерживается развитая система стандартных обрядовых мероприятий, которая способствует:

- приобщению сотрудников к корпоративным ценностям и целям
- формированию благоприятного образа компании в окружающей среде
- поддержанию благоприятного социально-психологического климата в компании
- формированию навыков работы в команде и усилению командного духа
- образованию неформальных связей между сотрудниками

Таблица 6 – Типовые обрядовые мероприятия

| Тип обряда        | Мероприятия   | Преследуемые цели   |
|-------------------|---|---|
| Имиджевые обряды  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Участие представителей компании в научных конференциях, отраслевых форумах, выставочных мероприятиях.</li><li>▪ Участие в телевизионных и радио программах, посвященных актуальным проблемам лекарственного обеспечения</li><li>▪ Публикация тематических статей в печатных и электронных СМИ</li><li>▪ Проведение пресс-конференций и дача интервью</li><li>▪ Участие в благотворительных мероприятиях</li></ul> | Способствуют созданию благоприятного образа организации в окружающей среде              |
| Обряды единения   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Коллективная встреча важных государственных и профессиональных праздников</li><li>▪ Поездки на природу</li><li>▪ Проведение культурно-развлекательных мероприятий (корпоративные вечеринки, походы в театр, на балет и др.)</li><li>▪ Организация спортивных соревнований между организациями (игровые виды спорта, бег, плавание)</li><li>▪ Проведение отпусков и каникул на базах отдыха</li></ul>              | Способствуют смягчению статусных различий, символизируют общность всех звеньев иерархии |
| Обряды усиления   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Конкурсное продвижение по службе</li><li>▪ Направление перспективных сотрудников на повышение квалификации</li></ul>  | Усиливают власть и статус, указывают на ценность правильного поведения                  |
| Обряды посвящения | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Знакомство новых работников с историей, ценностями и достижениями организации.</li></ul>  | Формируют чувство причастности к организации, приобщают к ее ценностям                  |
| Обряды обновления | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Объявления о делегировании полномочий</li><li>▪ Ежегодное проведение коллективных собраний</li></ul>  | Повышают эффективность социальных отношений,  |



|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
|                     | по коррекции кадровой политики предприятия   | указывают на изменение стиля работы и руководства  |
| Обряды проводов     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вручение памятных подарков, торжественные мероприятия при уходе ветеранов организации на заслуженный отдых</li> </ul> | Подтверждают высокую оценку верности организации, способствуют формированию благоприятного отношения к организации                 |
| Обряды перехода     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Представление коллективу вышестоящим руководителем переведенного сотрудника на новую должность</li> </ul>             | Отмечают изменение статусной позиции, обосновывают новое назначение, способствуют согласованию целей и интересов различных уровней |
| Исторические обряды | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Торжества, связанные с юбилейными датами и другими значимыми событиями в деятельности организации</li> </ul>          | Обеспечивают преемственность организационной культуры, формируют чувство причастности к организации                                |

### 2.2.3.3. Имиджевая структура компании.

Руководство компания «CF Synthes» уделяет пристальное внимание имиджевой структуре компании и считает ее важнейшим фактором достижения успеха в бизнесе. Первоочередными задачами считаются:

#### 1. Разработка единого стиля компании

- разработка логотипа компании
- разработка web-сайта
- разработка единого дизайна продукции
- проведение единой рекламной компании
- деловые бумаги (бланки, визитки, буклеты, письма)
- корпоративный флаг
- фирменная одежда
- представительские изделия (календари, открытки, деловые папки, ручки, часы и др.)
- фильмы и презентации компании
- архитектура и внутреннее решение офисов компании

#### 2. Формирование благоприятного образа компании

- Чуткое отношение к потребителям, предоставление им полной и достоверной информации об особенностях продукции и ее эффективности, противопоказаниях, возможных побочных явлениях и др.
- Поддержание приемлемых для потребителей цен
- Сотрудничество со сторонними компаниями, надежная и добросовестная работа с ними, неукоснительное исполнение своих обязательств
- Участие представителей компании в научных конференциях, отраслевых форумах, выставочных мероприятиях.
- Участие в телевизионных и радио программах, посвященных актуальным проблемам лекарственного обеспечения
- Публикация тематических статей в печатных и электронных СМИ, а также на страницах корпоративного сайта.
- Проведение пресс-конференций и дача интервью для СМИ

- Представительская работа с медицинскими учреждениями, аптеками
- Проведение интернет-консультаций потребителей, развернутые ответы на вопросы и письма потребителей
- Участие в благотворительных акциях

## **2.2.4. Деловая оценка персонала**

### **2.2.4.1. Основные принципы деловой оценки персонала**

#### **1. Нацеленность**

Только четкое понимание цели позволяет выбрать адекватные инструменты и критерии оценки. Еще до начала процедуры оценки мы должны решить, каким образом будут использованы полученные результаты.

#### **2. Объективность оценки**

Для получения объективной оценки персонала необходимо обеспечить компетентность оценщиков и избежать распространенных ошибок пристрастия, усреднения и экстремальности.

#### **3. Множественность оценок**

Для снижения субъективности оценок привлекается широкий круг оценщиков.

При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения:

- коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;
- линейного руководителя
- подчиненных;
- специалистов в области деловой оценки
- результаты самооценки работника.

В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии.

#### **4. Периодичность**

Для эффективного контроля за профессиональной компетенцией сотрудников деловая оценка персонала должна носить плановый и периодический характер.

#### **5. Комплексность**

Целесообразно получать комплексную и разностороннюю информацию о деловых, профессиональных и личностных качествах сотрудников.

#### **6. Конфиденциальность**

Для избежания формирования социально-психологической напряженности в компании результаты деловой оценки должны носить конфиденциальный характер и быть известны только оценочной комиссии, руководству и самому оцениваемому.

### **2.2.4.2. Этапы проведения деловой оценки персонала.**

#### **1. Подготовка**

- разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и мест; проведения деловой оценки;

- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею

## **2. Проведение оценки**

- сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;
- обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;
- подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками;
- проведение оценочной беседы
- формирование руководителем заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
- анализ экспертной комиссии результатов деловой оценки

## **3. Подведение итогов аттестации**

- принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Таким образом, ключевое место в процедуре проведения деловой оценки принадлежит непосредственному руководителю. Задачей экспертной комиссии ставится взвешенный анализ и сравнение данных полученных руководителем и данных от прочих источников (мнение коллег, тестирование, самооценка и др.). Одной из важнейших задач анализа является преодоление субъективизма оценки.

### **2.2.4.3. Методы защиты от субъективизма при проведении деловой оценки**

- Множественность оценок (см. пункт 2.2.4.1)
- Поведенческие шкалы. Специально разработанные шкалы с поведенческими индикаторами (BARS) позволяют очень точно подобрать подходящую градацию шкалы для сотрудника, а также значительно снижают затраты на обучение оценщиков (руководителей).
- Обоснование оценки фактами производственного поведения. Все оценки (особенно те, которые выше или ниже ожидаемого) должны быть обязательно обоснованы фактами производственного поведения сотрудника. Желательно, чтобы эти факты накапливались регулярно в течение всего отчетного периода. Эти факты используются при оценке руководителем и при анализе результатов исследования экспертной комиссией.
- Квотирование - предварительное (до начала аттестации) утверждение распределения итоговых оценок. Например, отличных оценок - не более 20%, выше ожидаемого - не более 30% и т. д. Квотирование позволяет руководителю серьезно задуматься об объективной оценке деятельности сотрудника и приводит к необходимости обоснования оценок фактами производственного поведения. [18]

### **2.2.4.4. Состав оценочной комиссии**

- Непосредственный руководитель
- Руководитель вышестоящего уровня
- Специалисты службы управления персоналом организации
- Специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии

В состав экспертной комиссии (подводящей итоги) входят руководитель вышестоящего уровня и специалисты службы управления персоналом.

## 2.2.4.5. Критерии деловой оценки

Таблица 7 – Критерии деловой оценки персонала

| <b>Результативность и качество работ:</b>          |
|--|
| Выполнение поставленных задач                      |
| Профессиональная компетенция, знания, навыки       |
| Соблюдение установленных сроков                    |
| Соблюдение стандартов качества                     |
| Наличие ошибок, брака                              |
|  |
| <b>Профессиональное поведение</b>                  |
| Темп работы  |
| Работоспособность                                  |
| Аккуратность в работе                              |
| Инициативность                                     |
| Рационализаторские предложения                     |
| Способность к работе в команде                     |
| Дисциплинированность                               |
| Стремление к профессиональному росту               |
| Готовность к дальнейшему обучению                  |
|  |
| <b>Личные качества</b>                             |
| Интеллект  |
| Волевые качества                                   |
| Ответственность                                    |
| Коммуникабельность                                 |
| Конфликтность                                      |
| Конфликтоустойчивость                              |
| Сообразительность                                  |
| Выносливость                                       |
| Выдержка   |
| Лидерские качества                                 |
|  |
| <b>Управленческие качества (для руководителей)</b> |
| Эффективность руководства                          |
| Способность создавать сплоченный коллектив         |
| Способность поддерживать дисциплину в коллективе   |
| Склонность к делегированию полномочий              |
| Новаторство  |
| Забота о подчиненных и содействие им               |
| Самостоятельность в принятии решений               |

### 2.2.4.6. Направление использования результатов оценки персонала

- для разработки индивидуальных планов развития персонала
- для определения соответствия работников занимаемой должности
- для проведения конкурсов на вакантные должности
- для определения форм стимулирования персонала
- для определения динамики развития профессиональных и личностных качеств сотрудников и коррекции методов управления персоналом

## 2.3. Разработка организационной структуры управления.

### 2.3.1. Задание

Разработать организационную структуру управления химико-фармацевтического предприятия, специализирующегося на синтезе лекарственных субстанций, и имеющего представительства в трех регионах.

### **2.3.2. Выбор типа организационной структуры**

Наличие представительств компании, занимающихся оптовой продажей продукции регионам, удаленных от производства, предопределяет выбор структуры управления дивизионально-регионального типа.

Преимущества дивизионально-региональной структуры:

- возможность проведения дифференцированной маркетинговой политики в регионах
- быстрое реагирование на изменение конкуренции и покупательского спроса
- ориентация на насыщение товарами конкретного регионального рынка

### **2.3.3. Принципы и особенности функционирования структуры управления:**

#### **Общая информация:**

Организационно-правовая форма: Акционерное общество закрытого типа

Численность штата сотрудников: более 400 человек

Месторасположение производства: регион А

Месторасположение представительств компании: регион Б, регион В

Структура управления предприятием: дивизионально-региональная

Структура управления производством: линейно-функциональная

#### **Функциональная характеристика подразделений, отделов, руководителей и персонала:**

##### **Генеральный директор**

Высший исполнительный орган управления предприятием.

Непосредственно подчиняется совету директоров.

Осуществляет руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов.

Выполняет представительскую функцию. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

##### **Юридический отдел**

Подчиняется генеральному директору.

Функции отдела:

- обеспечение законности и легитимности при осуществлении деятельности организации;
- юридическая защита интересов организации;
- договорная, претензионная и исковая работа;
- консультирование руководителей структурных подразделений организации по юридическим вопросам.

##### **Директор по производству**

Подчиняется непосредственно генеральному директору.

Осуществляет комплексное руководство производством и мероприятиями по повышению его эффективности, определяет основные направления деятельности центральной исследовательской лаборатории. Несет ответственность за соответствие производственного

процесса и качества готовой продукции требованиям ГОСТ Р 52249-2004 «Правила производства и контроля качества лекарственных средств». Непосредственно руководит:

- начальником производства
- начальником департамента качества
- начальником технологического отдела
- центральной исследовательской лабораторией

### **Центральная исследовательская лаборатория**

Непосредственно подчиняется директору по производству.

Занимается научно-исследовательской и экспериментальной работой в соответствии с перспективами развития и научно-технической политикой предприятия с целью внедрения в производство прогрессивной технологии, нового технологического оборудования, обеспечивающих выпуск конкурентоспособной продукции.

Проводит исследования по разработке и освоению новых видов изделий, применению новых материалов в проектируемых видах продукции, улучшению качества и увеличению выпуска продукции, экономному расходованию материально-сырьевых ресурсов.

### **Начальник производства**

Подчиняется непосредственно директору по производству.

Руководит начальниками основных производственных цехов, а также деятельностью производственно-диспетчерского отдела. Обеспечивает необходимую и своевременную реконструкцию и модернизацию производства. Несет ответственность за проведение мероприятий по обеспечению соответствия требованиям ГОСТ Р 52249-2004.

### **Производственно-диспетчерский отдел**

Непосредственно подчиняется начальнику производства.

Осуществляет календарное оперативно-производственное планирование и оперативное регулирование хода производства на предприятии.

### **Начальники цехов**

Непосредственно подчиняются начальнику производства.

Руководят деятельностью начальников участков. Осуществляют руководство производственно-хозяйственной деятельностью цехов. Контролируют своевременное выполнение производственных заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств. Организуют работу по повышению квалификации рабочих и служащих цеха, проводят воспитательную работу в коллективе. Совместно с начальниками участков осуществляют подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку и целесообразное использование.

### **Начальники участков**

Непосредственно подчиняются начальникам цехов.

Координируют работу мастеров и цеховых служб. Обеспечивают своевременное выполнение производственных заданий. Несут ответственность за своевременную подачу заявок по обеспечению участка необходимыми материально-техническими средствами. Организуют текущий учет. Представляют отчетности о производственной деятельности участков. Контролируют соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка. Представляют предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

### **Мастера участков**

Подчиняются начальникам участков.

Осуществляют непосредственный контроль за ходом технологического процесса, оперативно выявляют и устраняют причины его нарушения. Своевременно подготавливают производство, производят расстановку рабочих и бригад. Обеспечивают соблюдение работниками правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины. Организуют своевременное выполнение операций по приемке сырья и вспомогательных материалов со склада. Руководят операциями по сдаче готовой продукции на склад.

#### **Начальник департамента качества**

Непосредственно подчиняется директору по производству.

Руководит деятельностью химической и микробиологической лабораторий, службой контрольных мастеров, архивом готовой продукции предприятия.

Принимает участие в государственной аттестации и сертификации продукции предприятия, а также взаимодействует со службами Росэпиднадзора, Госнарконтроля и др.

Руководит политикой качества на предприятии. Обеспечивает контроль за соблюдением ГОСТ Р 52249-2004 «Правила производства и контроля качества лекарственных средств», активно участвует в разработке мероприятий исключению брака и повышению качества готовой продукции. В случае возникновения брака или иных отклонений от стандартов качества организует деятельность комиссии по проведению служебного расследования и разработке рекомендаций по их предупреждению и устранению.

#### **Химическая лаборатория**

Непосредственно подчиняется начальнику департамента качества.

Проводит химический контроль качества входящего сырья, полупродуктов и готовой продукции.

#### **Микробиологическая лаборатория**

Непосредственно подчиняется начальнику департамента качества.

Проводит контроль микробной контаминации сырья, вспомогательных и упаковочно-маркировочных материалов, полупродуктов и готовой продукции. Осуществляет микробиологический мониторинг производственной среды.

#### **Отдел обеспечения качества**

Непосредственно подчиняется начальнику департамента качества.

Занимается разработкой мероприятий по обеспечению соответствия производства и готовой продукции требованиям ГОСТ Р 52249-2004 «Правила производства и контроля качества лекарственных средств». Участвует в разработке стандартов предприятия, должностных инструкций и стандартных операционных процедур. Проводит обучение персонала методам работы в соответствии с правилами GMP, а также контроль за их усвоением. Представители отдела входят в состав комиссии по аттестации персонала.

#### **Служба контрольных мастеров**

Непосредственно подчиняется начальнику департамента качества.

Осуществляет контроль за соблюдением производственной дисциплины, должностных инструкций и стандартных операционных процедур. Контролирует соответствие готовой продукции, сырья, вспомогательных и упаковочно-маркировочных материалов утвержденным образцам, стандартам, техническим условиям и другой нормативно-технической документации. Осуществляет отбор проб сырья, полупродуктов и готовой продукции. Принимает меры по предотвращению производства продукции, не соответствующей установленным требованиям, выявлению причин и виновников брака.

#### **Архив**

Подчиняется начальнику департамента качества.

Отдел ведет учет выпущенной продукции и обеспечивает сохранность достаточного для повторных анализов количества образцов готовой продукции на протяжении всего срока годности.

### **Технологический отдел**

Занимается разработкой и внедрением прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсо- и природосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции, выполнения работ, обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращение расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции, работ и рост производительности труда. Разрабатывает технологическую документацию, корректирует технологические процессы и режимы производства.

### **Главный инженер**

Подчиняется генеральному директору.

Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции. Осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, пожарной безопасности, требований природоохранных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор.

Руководит деятельностью:

- отдела главного механика
- отдела главного энергетика
- отдела автоматизации и КИП
- отдела по метрологии и стандартизации
- отдела по охране труда
- отдела экологической безопасности

### **Финансовый директор**

Непосредственно подчиняется генеральному директору.

Определяет финансовую политику организации, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению ее финансовой устойчивости. Руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, по определению источников финансирования с учетом рыночной конъюнктуры. Осуществляет анализ и оценку финансовых рисков, разрабатывает меры по сведению их к минимуму, обеспечивает контроль за соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств и поступлением доходов, порядком оформления финансово-хозяйственных операций с поставщиками, заказчиками, кредитными организациями, а также операций внешнеэкономической деятельности.

Осуществляет контроль за состоянием, движением и целевым использованием финансовых средств, результатами финансово-хозяйственной деятельности, выполнением налоговых обязательств. Принимает меры по обеспечению платежеспособности и увеличению прибыли организации, эффективности финансовых и инвестиционных проектов, рациональной структуры активов.

### **Коммерческий директор**

Непосредственно подчиняется генеральному директору.

Руководит работой по разработке стратегии маркетинга предприятия, определяет приоритеты коммерческой деятельности, ее территорию, сферу и методы.

Контролирует деятельность:

- Отдела маркетинга и сбыта



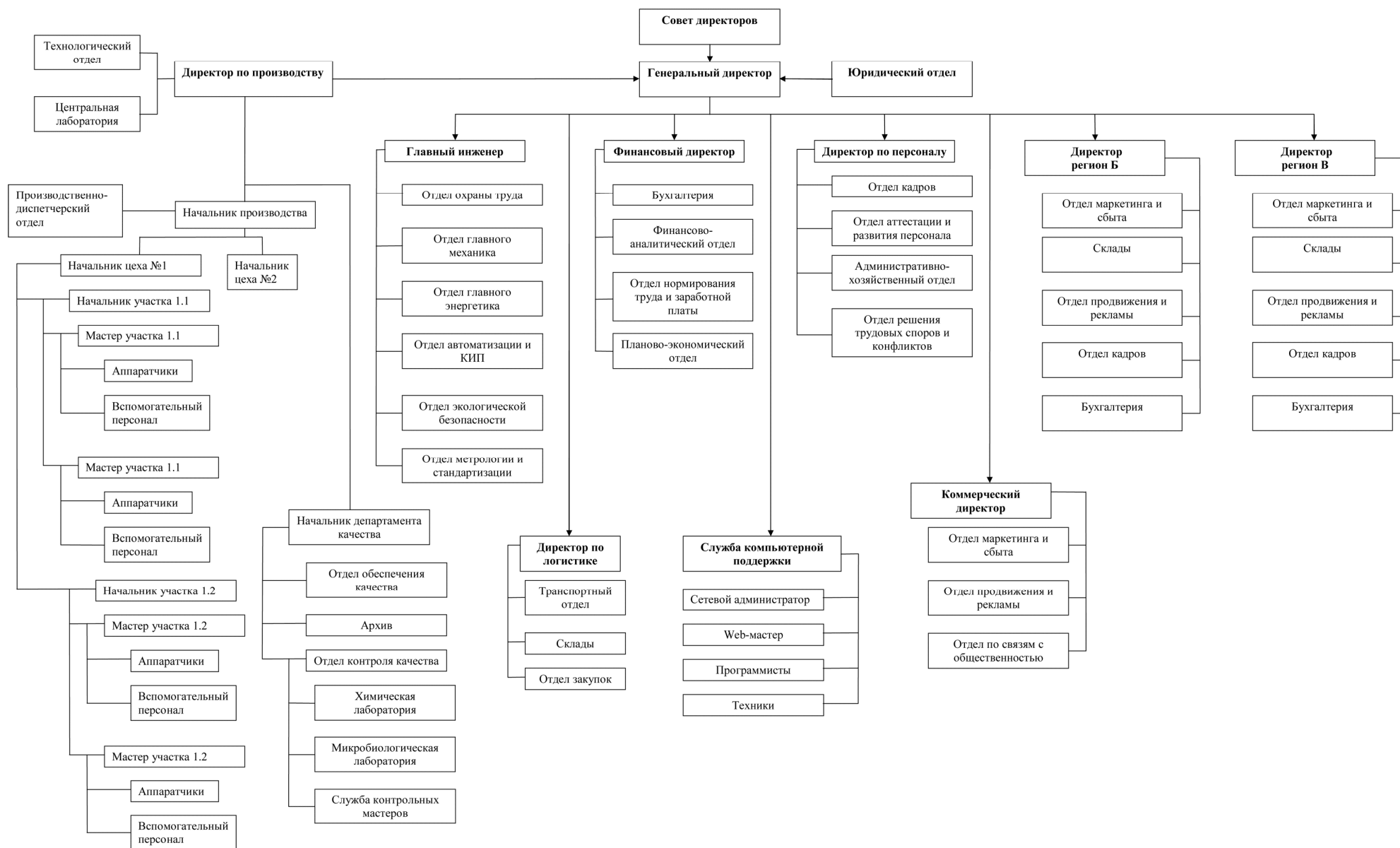
- Отдела продвижения и рекламы
- Отдела по связям с общественностью

#### **Директор по персоналу**

Непосредственно подчиняется генеральному директору.

Формирует и осуществляет кадровую политику. Прогнозирует потребности в персонале, организует поиск на рынке труда, формирует кадровый резерв, участвует в принятии решений по вопросам управления персоналом и его развития.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ХИМИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ,  
СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩЕГОСЯ НА СИНТЕЗЕ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СУБСТАНЦИЙ.**



### РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА.

#### Вариант №7

задание для выполнения практической части курсовой работы по дисциплине  
«Экономика и менеджмент на фармацевтических предприятиях»

1. Производственная мощность - 45 кг в год.
2. Форма воспроизводства основных фондов - новое строительство.
3. Затраты на строительство нового производственного здания – 70000 тыс.руб.
4. Стоимость основного технологического оборудования - 15000 тыс.руб.
5. Общая сумма материальных затрат на производство продукции в год - 40000 тыс.руб.
6. Нормы запаса различных элементов нормируемых оборотных средств приведены в таблице:

| Элементы оборотных средств | Норма запаса, дни |
|----------------------------|-------------------|
| Производственные запасы    | 3                 |
| Незавершенное производство | 1                 |
| Запасы готовой продукции   | 15                |
| Дебиторская задолженность  | 30                |

7. Общая сумма годовых затрат на персонал - 5 млн.руб. Данные о численности работников представлены в таблице:

| Категория работников    | Численность работников, чел. | Категория работников      | Численность работников, чел. |
|-------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| <b>1. Рабочие</b>       |                              | <b>2. Служащие</b>        |                              |
| <i>- основные:</i>      |                              | <i>- руководители:</i>    |                              |
| аппаратчики             | 4                            | начальник цеха            | 1                            |
| <i>вспомогательные:</i> |                              | <i>— специалисты:</i>     |                              |
| слесари                 | 1                            | технолог                  | 2                            |
| электрики               | 1                            | химик                     | 1                            |
| <i>- прочие:</i>        |                              | микробиолог               | 1                            |
| уборщицы                | 2                            | <i>- прочие служащие:</i> |                              |
| кладовщицы              | 1                            | лаборанты                 | 2                            |

8. Рентабельность продукции - 20%.
9. Ставка дисконтирования - 15%.

### 3.1. Планирование затрат на производство и реализацию лекарственного средства

#### 3.1.1. Расчет капитальных затрат на строительство проектируемого объекта

$C_{зд} = 70000$  тыс. руб.

$C_{оборуд} = 15000$  тыс. руб.

$C_{прочих} = C_{оборуд} \cdot 0,5 = 15000 \cdot 0,5 = 7500$  тыс. руб.

$C_{внеобъемных} = C_{зд} \cdot 0,03 = 70000 \cdot 0,03 = 2100$  тыс. руб.

Таблица 8 – Сводная смета капитальных затрат на строительство планируемого объекта

| Наименование элементов капитальных затрат                                | Сумма затрат, тыс.руб. | Доля в итоговой сумме капитальных затрат, % |
|--|------------------------|---|
| 1. Затраты на строительство здания                                       | 70000                  | 73,996                                      |
| 2. Стоимость основного технологического оборудования                     | 15000                  | 15,856                                      |
| 3. Стоимость прочих объектов, включая затраты на охрану окружающей среды | 7500                   | 7,928                                       |
| 4. Внеобъемные капитальные затраты                                       | 2100                   | 2,220                                       |
| <b>Итоговая сумма капитальных затрат</b>                                 | <b>94600</b>           | <b>100,00</b>                               |

Стоимость ОПФ =  $C_{кап. затрат} - C_{внеобъемных} = 94600 - 2100 = 92500$  тыс. руб.

#### 3.1.2. Планирование текущих затрат на производство и реализацию продукции

Общая сумма материальных затрат: 40000 тыс.руб.

Таблица 9 – Расчет амортизационных отчислений

| Наименование ООС                      | Первоначальная стоимость, тыс.руб. | Норма амортизации, % | Сумма амортизации, тыс.руб. |
|---------------------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Здание                                | 70000                              | 1,7                  | 1190                        |
| Основное технологическое оборудование | 15000                              | 16,0                 | 2400                        |
| Прочие объекты                        | 7500                               | 10,0                 | 750                         |
| <b>Итого:</b>                         | <b>92500</b>                       | <b>–</b>             | <b>4340</b>                 |

Таблица 10 – Смета годовых текущих затрат на производство и реализацию Витамина В<sub>12</sub> (цианкобаламина)

| Наименование элементов текущих затрат     | Сумма затрат в год, тыс.руб | Доля в итоговой сумме текущих затрат, % |
|---|-----------------------------|---|
| 1. Материальные затраты                   | 40000                       | 64,856                                  |
| 2. ФОТ                                    | 4025,18351                  | 6,526                                   |
| 3. ЕСН                                    | 974,81650                   | 1,581                                   |
| 4. Амортизационные отчисления             | 4340                        | 7,037                                   |
| 5. Прочие затраты                         | 12335                       | 20,000                                  |
| <b>Итоговая сумма текущих затрат (З):</b> | <b>61675</b>                | <b>100,00</b>                           |

$Z_{прочих} = (40000 + 4025,18351 + 974,81650 + 4340) \cdot 0,25 = 12335$  тыс. руб.

$C_{ЛС} = 61675 / 45 = 1370,556$  тыс. руб./кг

$Ц = C_{ЛС} \cdot (1 + P) = 1370,556 \cdot (1 + 0,2) = 1644,667$  тыс. руб. / кг

$$ТП = Ц \cdot М = 1644,667 \cdot 45 = 74010,015 \text{ тыс. руб.}$$

### 3.1.3. Планирование затрат на формирование оборотного капитала

$$Н_{пз} = З_{м} \cdot Н_{з1} / Т = 40000 \cdot 3 / 360 = 333,333 \text{ тыс.руб.}$$

$$Н_{нз} = 0,5 \cdot (З_{м} + З) \cdot Т_{ц} / Т = 0,5 \cdot (40000 + 61675) \cdot 1 / 360 = 141,215 \text{ тыс. руб.}$$

$$Н_{гп} = З \cdot Н_{з2} / Т = 61675 \cdot 15 / 360 = 2569,792 \text{ тыс.руб.}$$

$$Н_{дз} = ТП \cdot Н_{з3} / Т = 74010,015 \cdot 30 / 360 = 6167,501 \text{ тыс.руб.}$$

$$Н_{общ}^{oc} = Н_{пз} + Н_{нз} + Н_{гп} + Н_{дз} = 9211,841 \text{ тыс.руб.}$$

Таблица 11 – Расчет потребности в оборотных средствах

| Наименование элементов оборотных средств           | Норма запаса, дни | Норматив оборотных средств, тыс.руб. |
|--|-------------------|--------------------------------------|
| 1. Производственные запасы                         | 3                 | 333,333                              |
| 2. Незавершенное пр-во                             | 1                 | 141,215                              |
| 3. Запасы готовой продукции                        | 15                | 2569,792                             |
| 4. Дебиторская задолженность                       | 30                | 6167,501                             |
| <b>Общая потребность в оборотном капитале (ОК)</b> |                   | <b>9211,841</b>                      |

$$ИЗ = К + ОК = 94600 + 9211,841 = 103811,841 \text{ тыс.руб.}$$

### 3.2. Расчет технико-экономических показателей эффективности проектируемого производства ЛС.

$$П_{общ} = ТП - З = 74010,015 - 61675 = 12335,015 \text{ тыс.руб. (валовая прибыль)}$$

$$Н_{п} = П_{общ} \cdot Н_1 = 12335,015 \cdot 0,2 = 2467,003 \text{ тыс.руб. (налог на прибыль)}$$

$$Н_{им} = ОПФ \cdot Н_2 = 92500 \cdot 0,02 = 1850 \text{ тыс.руб. (налог на имущество)}$$

$$Н_{пр} = ФОТ \cdot Н_3 = 4025,184 \cdot 0,03 = 120,756 \text{ тыс.руб. (прочие налоги)}$$

$$П_{ч} = П_{общ} - Н_{п} - Н_{им} - Н_{пр} = 12335,015 - 2467,003 - 1850 - 120,756 = 7897,256 \text{ тыс.руб.}$$

$$ПТ = ТП / Ч_{ср.сп.} = 74010,015 / 16 = 4625,626 \text{ тыс.руб./чел (производительность труда)}$$

$$МЕ = З_{м} / ТП = 40000 / 74010,015 = 0,5405 \text{ (материалоемкость)}$$

$$ФО = ТП / ОПФ = 74010,015 / 92500 = 0,8001 \text{ (фондоотдача)}$$

$$K_{об}^{oc} = ТП / ОК = 74010,015 / 9211,841 = 8,0342 \text{ (коэффициент оборачиваемости)}$$

$$t_{об} = T_{кал} / K_{об}^{oc} = 360 / 8,0342 = 44,81 \text{ дня (длительность одного оборота ОбС)}$$

### 3.3. Расчет показателей экономической эффективности инвестиционного проекта

$$ЧДП_t = П_{чt} + A_t = 7897,256 + 4340 = 12237,256 \text{ тыс.руб.}$$

Таблица 12 – Расчет денежных потоков инвестиционного проекта

| Год          | Чистый денежный поток, ЧДП <sub>t</sub> , тыс.руб | Коэффициент дисконтирования, $\alpha_t = 1/(1+E)^t$ | Дисконтированный денежный поток, ЧДП · $\alpha_t$ , тыс.руб | Кумулятивный денежный поток, $КДП_t = \sum_{i=1}^t (ЧДП_i \cdot \alpha_i)$ , тыс.руб |
|--------------|---|---|---|--|
| t = 1        | 12237,256   | 0,870   | 10646,413   | 10646,413  |
| t = 2        | 12237,256   | 0,756   | 9251,366  | 19897,779  |
| t = 3        | 12237,256   | 0,658   | 8052,114  | 27949,893  |
| t = 4        | 12237,256   | 0,572   | 6999,710  | 34949,603  |
| t = 5        | 12237,256   | 0,497   | 6081,916  | 41031,519  |
| t = 6        | 12237,256   | 0,432   | 5286,495  | 46318,014  |
| <b>t = 7</b> | 12237,256   | 0,376   | 4601,208  | <b>50919,222</b>   |

Таблица 12 – Расчет денежных потоков инвестиционного проекта (продолжение)

| Год    | Чистый денежный поток, ЧДП <sub>t</sub> , тыс.руб | Коэффициент дисконтирования, $\alpha_t = 1/(1+E)^t$ | Дисконтированный денежный поток, ЧДП · $\alpha_t$ , тыс.руб | Кумулятивный денежный поток, $КДП_t = \sum_{i=1}^t (ЧДП_i \cdot \alpha_i)$ , тыс.руб |
|--------|---|---|---|--|
| t = 8  | 12237,256   | 0,327   | 4001,583  | 54920,805  |
| t = 9  | 12237,256   | 0,284   | 3475,381  | 58396,186  |
| t = 10 | 12237,256   | 0,247   | 3022,602  | 61418,788  |
| t = 11 | 12237,256   | 0,215   | 2631,010  | 64049,798  |
| t = 12 | 12237,256   | 0,187   | 2288,367  | 66338,165  |
| t = 13 | 12237,256   | 0,163   | 1994,673  | 68332,838  |
| t = 14 | 12237,256   | 0,141   | 1725,453  | 70058,291  |
| t = 15 | 12237,256   | 0,123   | 1505,182  | 71563,473  |

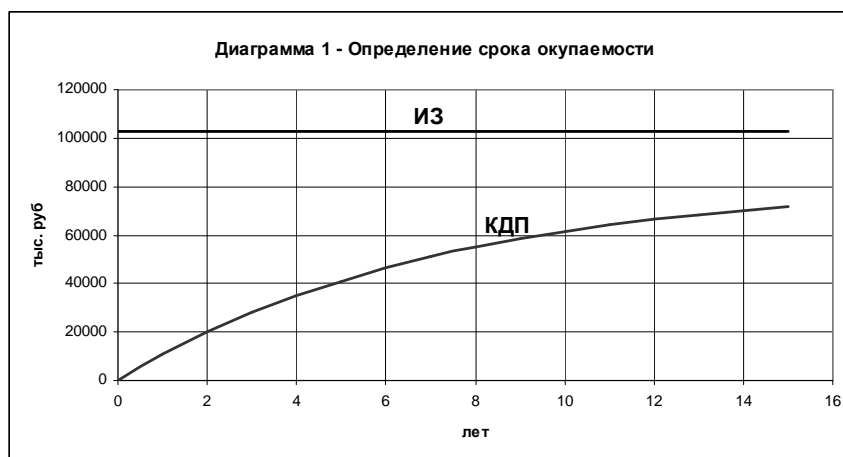
ЧПС = КДП<sub>итоговый</sub> – ИЗ = 50919,222 – 103811,841 = – 52892,619 тыс.руб.

По показателю чистой приведенной стоимости проект является экономически нецелесообразным и в течение принятого срока эксплуатации (7 лет) не сможет обеспечить получение прибыли.

ИД = КДП<sub>итоговый</sub> / ИЗ = 50919,222 / 103811,841 = 0,4905

По показателю индекса доходности проект также является нерентабельным.

Срока окупаемости проекта не существует, что иллюстрируется на диаграмме 1.



За 7 лет при ставке дисконтирования  $E = 0\%$ :  $ЧДП = 12237,256 \cdot 7 = 85660,792 < ИЗ$

Таким образом, проект является экономически неэффективным, и должен быть рекомендован к отклонению.

Таблица 13 – Результаты оценки экономической эффективности инвестиционного проекта производства

**Витамина В<sub>12</sub> (цианкобаламина)**

наименование проектируемой фармацевтической продукции

| № п/п | Показатели   | Обозначение                   | Единицы измерения | Величина    |
|-------|--|-------------------------------|-------------------|-------------|
| 1     | Производство продукции в натуральном выражении         | М                             | кг                | 45,000      |
| 2     | Инвестиционные затраты                                 | ИЗ                            | тыс. руб.         | 103811,841  |
| 3     | Текущие затраты на производство и реализацию продукции | З                             | тыс. руб.         | 61675,000   |
| 4     | Численность работников по проекту                      | Ч <sub>ср сп</sub>            | чел               | 16          |
| 5     | Товарная продукция                                     | ТП                            | тыс. руб.         | 74010,015   |
| 6     | Чистая прибыль   | П <sub>ч</sub>                | тыс. руб.         | 7897,256    |
| 7     | Производительность труда                               | Пт                            | тыс. руб. / чел   | 4625,626    |
| 8     | Материалоемкость продукции                             | МЕ                            | руб. / руб.       | 0,5405      |
| 9     | Фондоотдача  | ФО                            | руб. / руб.       | 0,8001      |
| 10    | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств          | К <sup>об</sup> <sub>об</sub> | –                 | 8,0342      |
| 11    | Длительность одного оборота оборотных средств          | t <sub>об</sub>               | дней              | 44,81       |
| 12    | Чистая приведенная стоимость                           | ЧПС                           | тыс. руб.         | – 52892,619 |
| 13    | Индекс доходности                                      | ИД                            | –                 | 0,4905      |
| 14    | Срок окупаемости                                       | T <sub>ок</sub>               | лет               | –           |
| 15    | Внутренняя норма доходности                            | ВНД                           | %                 | –           |

Заключение: Проект должен быть рекомендован к отклонению.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ.

1. Музыченко, В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. Заведений / В.В. Музыченко. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 528 с.
2. Определение конфликта. Типология конфликтов. — Режим доступа: <http://www.rudn.ru/fpkp/programs/Lect1.htm>
3. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. М.А. Майорова — М.: Дело, 2004. — 492 с.
4. Громова, О.Н. Конфликтология. Курс лекций. / О.Н. Громова. — М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 2000. — 320с.
5. Анцупов, А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов — М.: ЮНИТИ, 2000. — 551 с.
6. Щёкин, Г. Организация и психология управления персоналом : Учеб.–метод. пособие. / Г. Щёкин. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.
7. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : Учебник для вузов по специальности "Менеджмент" / В.И. Кнорринг. — 2-е изд., изм. и доп. — М.: НОРМА, 2001. — 528 с.
8. Уткин, Э.А. Конфликтология. Теория и практика. / Э.А. Уткин. — М.: ИД «Тандем» — ЭКМОС, 2000. — 272 с.
9. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии.: Курс лекций. / Д.П. Зеркин. — Ростов-н/Д: Феникс, 1998.— 480с.
10. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. / У. Мастенбрук. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.
11. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Выпуск 24. Раздел: "Общие профессии химических производств". — Режим доступа: <http://alletks.ru/>
12. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001 г., 31 мая, 20 июня 2002 г., 28 июля, 12 ноября 2003 г.). — Режим доступа: <http://www.tehdoc.ru/tariffing.htm>
13. Примерная форма должностной инструкции производственного мастера. — Режим доступа: <http://truddoc.narod.ru/di/07/34.html>
14. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
15. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. — Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. — 352 с.
16. Методические указания по выполнения курсовой работы по дисциплине «Экономика и менеджмент на фармацевтических предприятиях» / сост. А.С. Орлов, А.А. Лин. — СПб.: Изд-во СПХФА, 2009. — 96 с.
17. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. — Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. — 96 с.
18. Литягин, А. Эффективная аттестация. / А. Литягин // Кадровое дело. — 2003. — №9. — Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/effect\\_attest.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/effect_attest.shtml)