

АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ

На правах рукописи

«Допускается к защите»
Заместитель директора
по науке и инновациям

д.э.н., Н.К. Зокирова «_____» _____ 2010г.

АРОНОВА ДИАНА

**«РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В
АГРОПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ»**

**ВЫПУСКНАЯ РАБОТА
по специальности 080100.68 «Экономика»**

Научный руководитель:

Декан факультета

Касымова Р.Т. к.э.н

«_____» _____ 2010 г.

«_____» _____ 2010 г.

ТАШКЕНТ - 2010

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ И МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	
1.1. Роль службы управления персоналом.....	8
1.2. Роль планирования персонала и поиск кандидатов	16
1.3. Виды методов оценки персонала	27
ГЛАВА II. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ФАРОВОН»	
2.1. Характеристика предприятия « Фаровон»	33
2.2. Анализ финансового состояния предприятия « Фаровон»	38
2.3. Анализ использования трудовых ресурсов	47
ГЛАВА III. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	
3.1. Оценка потенциала работника.....	57
3.2. Методы оценки потребности в обучении	58
3.3. Аттестация персонала	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования Процессы динамичного развития и быстрого обновления технологического базиса современного общества вызывают преобразования всех его сторон, приводят к изменению места и роли человека в общественно-воспроизводственном процессе и новому образу жизни многих людей в экономически развитых странах, а также в трансформирующемся Узбекистане. Узбекистан вступает в фазу совершенствования производительных сил, когда все более ценится человек, его знания, умения, навыки к труду, профессионализм. Уровень экономического развития все в большей степени определяется творческим, трудовым и интеллектуальным потенциалом человека, состоянием нематериальных форм богатства и сфер, обеспечивающих развитие личности и формирование нового знания. В связи с этим происходят глубокие перемены в системе воспроизводства самих людей, в накоплении и эффективном использовании человеческого потенциала всех уровнях общественного воспроизводства.

Мировой финансовый кризис и противоречивость осуществляемых экономических преобразований приводят к недоиспользованию, разрушению и обесценению накопленного человеческого потенциала. Человеческий фактор в зарождающемся постиндустриальном мире становится главным в экономическом развитии, как отдельных предприятий страны, так и всего человечества. Поэтому традиционные факторы экономического роста — накопление капитала, естественное увеличение численности населения, технический прогресс и рост производительности труда — необходимо рассматривать по-новому, во взаимосвязи с человеческим фактором.

Человеческий потенциал — основа эффективности функционирования любой компании. Именно человеческий потенциал является сегодня показателем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

Осмысление проблемы воспроизводства человеческого потенциала побуждает переоценивать и корректировать многие прежние подходы к пониманию сути и закономерностей механизма воспроизводства и своевременно реагировать на новые вопросы, возникающие в процессе развития экономики. Это предполагает проведение глубоких научных исследований по данной тематике, требует разработки практических рекомендаций по повышению эффективности формирования, развития, накопления и использования человеческого потенциала в условиях перехода Узбекистана к новому типу социально-экономического развития.

Степень изученности темы исследования Исследование производительных способностей человека, их роли и места в процессе общественного воспроизводства всегда занимали важное место в истории экономической мысли и отражены в трудах многих экономистов заложивших первоосновы будущей теории человеческого потенциала работника, Дж.М. Кларка, А. Маршалла, А. Смита, Т. Д. Рикардо Уитштейна, Дж.С. Уолша, У. Фэрра, И. Фишера, развивавших концепцию человеческого потенциал в конце XIX — начале XX века.

В экономической литературе идея человеческого потенциала привлекает внимание с переходом экономики Узбекистана на рыночные условия. Благодаря исследованиям таких наших ученых-экономистов, как К.Х. Абдурахманов; Н.Ф.Абдуллаева; Е.В.Абдуллаев; У.К.Исламова; Н.А. Касымова; М.Х. Юнусова; Дж.У. Норматов; Н.Ш. Навотный; Д.А. Асадов; Н.М. Миркурбанов; С. Т.Тураева; С.С. Сафаев; М.А.; Н.И. Кургановская и других, развитие концепции человеческого потенциала происходит на серьезной методологической основе и соответствует современному подходу формирования и эффективного использования человека как рабочей силы, его роли и места в экономической системе общества, и является отражением меняющихся объективных условий развития узбекской экономики. Несмотря на широкое освещение проблем воспроизводства человеческого

потенциала работника, многие вопросы требуют критического переосмысления ряда теоретических представлений.

Существенная значимость данных проблем на современном этапе развития общества послужила основой для выбора темы выпускной работы, определила его актуальность, цели и задачи.

Цель и задачи работы заключается в выявлении способов развития человеческого потенциала в предприятиях, наиболее целесообразных с точки зрения улучшения качества и повышения эффективности функционирования человеческого потенциала в предприятиях в условиях рыночной экономики.

Для достижения поставленной цели поставлены следующие задачи:

- обобщить и осмыслить взгляды экономистов различных школ на проблемы человеческого потенциала;
- уточнить содержание категории человеческий потенциал и его место в системе экономических отношений;
- выявить ключевые направления изменений в управлении человеческими ресурсами и обосновать формирование новой стратегии развития человеческого потенциала;
- предложить перспективные направления инвестиций в человеческий потенциал в условиях трансформации экономической системы;
- оценить новые методы оценки человеческого потенциала в агропредприятиях страны.

Теоретической и методологической основой работы составляют нормативно-правовые акты Республики Узбекистан, документы правительства Республики Узбекистан, министерств и ведомств Республики Узбекистан документы и материалы Госкомстата Республики Узбекистан, учреждений и организаций ООН, монографическая и другая научная литература по теме исследования. Основой работы явились также данные статистических сборников, публикации периодической печати по проблемам, материалы научных журналов и периодической печати, ресурсы сети Интернет, материалы

научных и научно-практических конференций относящихся к теме диссертации.

Объектом исследования являются совокупность экономических и социальных отношений, влияющих на формирование человеческого потенциала в агропредприятиях в условиях рыночной экономики.

Предметом исследования является человеческий потенциал в процессе социально-экономического развития агропредприятия, а также методы оценки уровня персонала.

Научная новизна исследования заключается в том, что на основе системного подхода осуществлено исследование категориальной сущности человеческого потенциала, определены его место и роль на предприятиях в условиях рыночных отношений и раскрыты особенности оценки человеческого потенциала его воспроизводства в Узбекистане. В проведенном исследовании следующие положения и выводы содержат элементы научной новизны:

- Уточнено понятие человеческого потенциала как своеобразной формы капитализации затрат на рабочую силу, приносящей доход благодаря росту производительности труда и повышению квалификации.

- Раскрыт механизм оценки человеческого потенциала

- Определены виды методов совершенствования оценки человеческого ресурса как капиталом организации

- Проведена оценка человеческого потенциала на различных уровнях рыночной экономики в соответствии с критериями экономической эффективности.

- **Практическая значимость работы** заключается в том, что сформулированы предложения по совершенствованию новых методов оценки человеческого потенциала в агропредприятиях в условиях рыночной экономики. Результаты исследования могут быть использованы в долгосрочном прогнозировании воспроизводства человеческого потенциала, развития трудового потенциала организации, создании реального бизнес-плана на уровне агропредприятий.

Объем и структура работы. Поставленные основные задачи и логика исследования определили его структуру, которая включает: введение; три главы; заключение; список литературы.

Первая глава посвящена теоретическим основам оценки человеческого потенциала на предприятиях в условиях рыночной экономики. Она содержит сущность управления персоналом, роль оценки персонала в бизнесе, виды методов оценки персонала, систему факторов, влияющих на формирование человеческого потенциала на предприятиях.

Во второй главе сделан глубокий анализ финансового состояния и человеческого потенциала в ООО «Фаровон» и оценка уровня развития человеческого потенциала.

В третьей главе показаны основные методы оценки персонала определяющие развитие человеческого потенциала в предприятиях Узбекистана в условиях рыночных отношений.

В заключении на основе обобщения теории и анализа практических материалов сформулированы выводы и предложения по дальнейшему развитию человеческого потенциала в агропредприятиях Узбекистана в условиях рыночных отношений.

ГЛАВА. Основы теории и методологии оценки человеческого потенциала

1.1. Роль службы управления персоналом

За последние годы Правительством Республики Узбекистан уделяется особое внимание развитию промышленного сектора. Были разработаны и утверждены комплексные программы модернизации, технического и технологического перевооружения различных отраслей.

Ключевым вопросом нашей экономической программы на 2010 год является, как указывает Президент И.А.Каримов, дальнейшее развитие производственной и социальной инфраструктуры как важнейшего фактора модернизации страны и увеличения занятости населения[9]. Надо особо отметить, что этому приоритету придается исключительно важное значение.

Важное значение приобретает исследование вопросов определения и изменения роли человека в общественном воспроизводстве, специфики предприятий и общества в воспроизводстве человеческого потенциала, исследование различных методов оценки человеческого капитала, рассмотрение нематериального накопления как формы воспроизводства человеческого капитала, выявление особенностей новых методов оценки человеческого капитала в современном общественно-воспроизводственном процессе, а также проблем формирования, развития и эффективного использования человеческого капитала на предприятиях в условиях рыночной экономики Узбекистана.

Это вызвано рядом причин: развитие инфраструктуры создает необходимые благоприятные условия для размещения новых предприятий и развития экономики в целом, расширяет доступ к освоению богатых минерально-сырьевых ресурсов страны; развитая система производственной инфраструктуры, эффективное их функционирование служит важнейшим условием и фактором снижения общих издержек производства, что повышает конкурентоспособность производимой продукции и в целом нашей экономики; развитие социальной инфраструктуры в конечном итоге направлено на

повышения качества жизни населения; развитие инфраструктуры является обширной сферой приложения труда, что позволяет создать новые рабочие места и обеспечить эффективное и рациональное функционирование человеческого капитала как производительного фактора развития населения, особенно молодежи, повысить уровень доходов и благосостояния людей.

В целях обеспечения опережающего развития современной производственной и социальной инфраструктуры, создания на этой основе благоприятных условий для устойчивого и динамичного развития экономики принята и взята под контроль специальная программа « О дополнительных мерах по дальнейшему развитию производственной и социальной инфраструктуры на 2009 год» [9].

С позиций экономической науки проблема «человеческого потенциала» как фактора экономического роста предприятия выдвигает производителя и потребителя в центр социально-экономической системы. Творческие силы человека, его знания и навыки нуждаются в количественном и качественном измерении. Современная мировая экономика отличается изменением экономической парадигмы. Разница между экономикой XX и XXI веков, а также типом экономического мышления заключается в том, что при технократическом подходе (XX в.) в качестве основы и определяющего элемента экономического потенциала предприятия выступала материально-техническая база производства. На этом основании базировалась система анализа воспроизводственных процессов, хозяйственная эффективность предприятий, критерием которой выступали объемы отдачи элементов производства

Люди, работающие в организациях, могут рассматриваться, как минимум, с двух позиций — как объект исследования и как объект управленческого воздействия. Конечно, можно, управлять подчиненными, не будучи знакомым с какими бы то ни было исследованиями. Так делают многие. Однако, это вчерашний день управления персоналом. При подготовке к управленческой

деятельности стоит начинать обучение со знакомства с результатами уже проведенных исследований жизни людей в организации.

Управление персоналом как специализированная функция в организации начала официально формироваться незадолго до 1900 г. до этого времени большинство решений относительно найма, увольнения, профессиональной подготовки и урегулирования вопросов заработной платы принималось отдельными менеджерами. Исследования в области научного управления, проводившиеся Фредериком У. Тейлором и другими учеными, начиная с 1885 г., оказали помощь менеджменту компаний в определении способов придания работе большей эффективности и снижения ее утомительности, повышая, таким образом, производительность труда работников.

По мере укрупнения организаций многие руководящие функции, такие, как закупка и управление персоналом, стали выполняться специалистами. Первые агенты по найму были приняты на работу в компанию Goodrich в 1900 г. Озабоченность в отношении общих небезопасных условий работы в детском труде привела к принятию некоторых государственных законов, защищающих интересы рабочих, начиная с 1908 г.

Рост размеров организаций привел также к созданию первых департаментов по вопросам персонала приблизительно в 1910 г. Появились труды Фрэнка и Уильяма Гилбретов, относившиеся к построению структуры выполняемых задач и эффективности. Исследования, проводившиеся Элтоном Мэйо в середине 20-х годов, выявили влияние, оказываемое рабочими группами на отдельных работников. В конечном итоге эти исследования привели к разработке. Принципов и применению приемов консультирования и тестирования работников в промышленности. [19]

В 30-е годы принятие нескольких крупных законов о труде привело к росту профсоюзов. Повышение значимости коллективного соглашения и взаимоотношений между профессиональными союзами и руководством, последовавшие за ростом влияния профессиональных союзов в 40-е и 50е годы. расширило сферу ответственности подразделений, занимающихся вопросами

персонала во многих организациях, особенно в области производства, коммунальных услуг и транспорта. Так, ведение учета заработной платы и пенсионных начислений, организация посещений акционеров, поддержание связи с учебными заведениями, а также организация пикников для работников компании часто становились основными задачами департаментов по работе с персоналом. Роль департамента персонала в организации в качестве штатной функции, обеспечивающей поддержку оперативным (линейным) департаментам, в этот период расширились, а проблемы взаимоотношений между линейными и функциональными подразделениями стали оказывать существенное влияние на работу департаментов (или отделов) человеческих ресурсов в последующие десятилетия.

Р. Геллер (1991), анализируя изменения за четверть века (с 1966 г. по 1991г.) в структуре и процессе подготовки менеджеров в Европе, выделил 12 основных различий:

В 1966 - году:

1. Впервые открылись Лондонская и Манчестерская школы бизнеса. В 1991 г. выпущено 5000 магистров бизнес- администрирования.

2. Для бизнес-образования характерными в основном считались внутринациональные модели бизнеса. Теперь больше рассматриваются международные перспективы.

3. В теории менеджмента ведущими являлись технологические и психологические аспекты, теперь — более плюралистические подходы.

4. Менеджеры рассматривались как суперзвезды планирования и контроля. Теперь они должны больше времени уделять общению с людьми.

В 1960-х годах:

5. Доминировал системный подход. Сегодня обучение в бизнес-школах базируется на практике.

6. Игнорировались человеческие факторы предпринимательства. Теперь люди рассматриваются как решающий фактор бизнеса.

7. Информационные технологии рассматривались как панацея от всех бед. Теперь они видятся в более реалистичном свете как стратегические инструменты бизнеса.

8. В моде был консенсус в менеджменте. Теперь приоритет в решении вопросов отдается власти.

9. Бизнес-школы делали акцент на непрерывном анализе конкурентных преимуществ. Сейчас речь идет о создании и планировании новых рынков.

10. Интересы владельцев, персонала и общины рассматривались как несравнимые по значимости. Теперь должны удовлетворяться интересы всех.

11. Большинство менеджеров составляли мужчины. Теперь признаются динамические изменения в руководящем составе по полу и расе. [17].

1996 г. Америка считалась центром менеджмента. Сейчас бизнес-образование стало поистине интернациональным.

Повышенные законодательные требования ограничения ставшие следствием развития социального законодательства в 60-е и 70-е годы потребовали серьезных изменений в работе департаментов персонала большинства организаций. Им пришлось повысить свой профессионализм уделять больше внимания различного рода законодательным тонкостям в отношении политики и практики. Кроме того, организации стали смотреть по-новому на участие работников и повышении эффективности деятельности компании. В результате автоматизации и изменения должностной структуры повысились производительность и качества работы персонала.

В 80-е годы стратегическая роль управления персоналом стала особенно существенной, поскольку организации сокращали свой штат, закрывали заводы или проводили «структурную перестройку». Способность иностранных компаний Японии, Кореи и других стран превзойти в производственном отношении компании, расположенные в США, заставила и американские фирмы искать пути повышения эффективности. Перемещение работников и профессиональная подготовка тех, кто остались, превратились в основную заботу кадровых подразделений.

В 90-е годы одной из основных сфер интересов управления персоналом становится работа в условиях многообразия рабочей силы. Кроме того, большое внимание стало уделяться компьютеризации деятельности кадровых подразделений даже в небольших фирмах. Значимость, прав работников, например, при тестировании на предмет употребления наркотиков и ограничений, устанавливаемых для курящих работников, будет по-прежнему оказывать влияние на управление персоналом.

В сжатом виде тенденции изменений в подходах к управлению человеческими ресурсами можно отразить в (Табл.1.1.1.) [25].

Таблица 1.1.1.

Подходы к управлению персоналом

Период времени, год	Основные заботы менеджмента	Отношение менеджмента к работникам	Деятельность по управлению персоналом
До 1890	Производственные технологии	Безразличие к нуждам работников	Системы дисциплинарного воздействия
С 1890 по 1910	Социальное обеспечение служащих	Работнику нужны безопасные условия труда и возможности роста	Программы по безопасности, уроки английского языка, воодушевляющие программы
С 1910 по 1920	Эффективность задач	Работникам требуется высокая заработная плата при условии повышения производительности труда	Исследования движений во время работы и затрачиваемого времени
С 1920 по 1930	Индивидуальные различия	Учет индивидуальных различий работников	Психологические тестирования и консультации для работников
С 1930 по 1940	Профсоюзное движение	Работники – сила, противостоящая руководству	Программы коммуникации работников, антипрофсоюзные приемы
С 1940 по 1950	Экономическая безопасность	Работникам требуется экономическая защита	Пенсионные планы для работников, планы по

Период времени, год	Основные заботы менеджмента	Отношение менеджмента к работникам	Деятельность по управлению персоналом
			здравоохранению, привилегии
С 1950 по 1960	Человеческие взаимоотношения	Работникам требуется учет их мнения при управлении	Профессиональная подготовка менеджеров (ролевые игры, подготовка, обучение навыкам удаления внимания различным аспектам)
С 1960 по 1970	Соучастие	Работники требуют участия в принятии решений	Приемы соучастного менеджмента
С 1970 по 1980	Сложность задачи	Работникам необходима работа, которая заставляет их решать сложные задачи и соответствует их способностям	Обогащение должностных обязанностей, интегрированные группы
С 1980 по 1990	Перемещение работников	Служащим нужна работа, потерянная при экономических спадах, из-за международной конкуренции вследствие изменений в технологии	Опережение, переподготовка, изменение структуры
С 1990 по 2000	Изменения в составе рабочей силы и ее нехватка	Работникам требуется большая гибкость рабочего дня, льгот в проводимой в отношении них политики	Стратегическое планирование права работников, профессиональная подготовка, гибкая система льгот, компьютеризация и т.д.

Принципы управления персоналом

- Принцип единоначалия
- Принцип мотивации
- Лидерство

- Разделение труда Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда - выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях.

- Специализация. Выделяются 3 типа специализации управленческих работников: по признаку цели, операции, типу потребителя или географическому признаку

- Централизация
- Правильный подбор и расстановка кадров
- Подчиненность личных интересов общим
- Скалярная цепь
- Экономичность
- Обратная связь

Методы управления персоналом – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют три метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

1. Административные методы (базируются на власти, дисциплине и взыскании)

2. Экономические методы (основываются на правильном использовании экономических законов производства: планирование, материальное стимулирование, ценообразование, налогообложение, установление экономических норм и нормативов)

3. Социально-психологические методы базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известный как «метод убеждения»: установление социальных норм поведения, психологическое воздействие на работника, формирование групп и социальное развитие коллектива.

Функции управления персоналом

- 1.Планирование (постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий)

2. Организация (постановка определенных задач перед каждым подчиненным, координация работы подчиненных, делегирование полномочий)

3. Управление персоналом (подбор, отбор, установка стандартов работы, компенсации работников, оценка работников, обучение и развитие работников)

4. Руководство (решение вопроса, как заставить работников выполнять свою работу, мотивация подчиненных)

5. Контроль

Отсюда вывод, что методы управления персоналом являются способом осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством.

1.2. Роль планирования персонала и поиск кандидатов

Планирование человеческих ресурсов или определение того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуются работник является важнейшей составляющей бизнес планирования всех современных компаний. Основная задача планирования персонала состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия работников их - численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Например, крупная американская корпорация, создавшая совместное предприятие с российским партнером, направила ему оборудование стоимостью около 4 млн. долл. США, которое должно было быть установлено на заводе совместного предприятия. Предполагалось, что российская сторона предоставит монтажников для установки оборудования. Однако российские монтажники оказались не в состоянии смонтировать оборудование, более того нанесли ему ущерб. В результате совместное предприятие понесло значительные незапланированные расходы, связанные с приглашением иностранных специалистов, ремонтом оборудования, задержкой пуска производственной линии.[32]

В то же время, эффективное планирование персонала положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить не востребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизацию производственных процессов;

- совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

- организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании;

- тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

- созданию основы для развития других программ управления персоналом;

- знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу человеческих ресурсов разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.

- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и извлекать выгоду изменяющейся ситуации.

Источники потребностей организации в персонале. Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах необходимо понимать, под

влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействие как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Внутриорганизационные факторы. Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены как в виде долгосрочной стратегической задачи («обеспечит наивысшее качество автомобильного сервиса и 100% удовлетворение заказов клиентов»), бизнес стратегии («ежегодно увеличивать объем реализации на 10% за счет создания сети франчайзов») или бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для её реализации.

У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию - переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса, потребности, как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться. Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе - внутриорганизационная динамика рабочей силы - увольнения, но собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п. Отдел человеческих ресурсов должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения

Внешние факторы. Среди множества внешних для организации факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда источника рабочей силы для большинства современных организаций.

Макроэкономические параметры - темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора

народного хозяйства за счет сокращения другого) - оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах.), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов). Например, устойчивый экономический рост, как правило, приводит к увеличению платежеспособного спроса в экономике и, следовательно, предоставляет компании возможности для увеличения объемов реализации. Одновременно с этим наблюдается возрастание спроса на труд и, соответственно, заработной платы.

В экономически развитых странах существуют детальные прогнозы эволюции разнообразных макроэкономических параметров, поэтому задача отдела человеческих ресурсов состоит, прежде всего, в определении влияния предполагаемой динамики макроэкономических показателей на потребности в человеческих ресурсах данной организации. Например, как скажутся предполагаемое в следующем году трехпроцентное сокращение валового национального продукта и пятипроцентный спад спроса на легковые автомобили на потребности Фольксвагена в человеческих ресурсах? Следует ли планировать сокращение численности рабочих по сборке автомобилей, агентов по продажам и т.д.?

В нашей стране, где экономические прогнозы развиты недостаточно, задача усложняется - часто необходимо определить не только влияние известной макроэкономической динамики на потребности организации в рабочей силе, но и предугадать, какой будет эта динамика.

Развитие техники и технологии может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Достаточно вспомнить пример персональных компьютеров, заменивших миллионы счетоводов во всем мире. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребности организации в персонале.

Политические изменения могут влиять на потребность в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране. Снижение обязательных выплат и фонды социального страхования автоматически сокращают издержки работодателей на рабочую силу, и может сделать прибыльным для компании привлечение дополнительных рабочих, которые прежде не могли быть наняты из-за высоких издержек. Применительно к данному фактору сложность для специалистов по человеческим ресурсам состоит не столько в прогнозировании влияния определенных политических изменений на потребности в рабочей силе, сколько в предсказании самих изменений, особенности в нашей стране.

Конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под воздействием множества факторов, оказывают самое прямое влияние на потребности компании в человеческих ресурсах. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности своих сотрудников. И наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы. Искусство предсказания состоит, в данном случае, в способности определить тенденции развития рынка и их влияние на потребности в персонале раньше конкурентов и воспользоваться этим преимуществом, - например, заранее начать подбор квалифицированных специалистов, ожидая увеличение спроса на продукцию организации. .[27]

Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенции или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном

этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов. Опыт первого объявления о приеме на работу компании Макдональдс в Москве на которое откликнулись десятки тысяч кандидатов, является хорошо известным примером того, как организация, неверно спланировавшая свою компанию по привлечению кандидатов, может оказаться в критической ситуации, будучи не в состоянии справиться с их наплывом.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

1. Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов в собственном доме. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации- газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В тоже время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2. Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой – оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с

организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «не формальностью» - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства - явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

3. Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше некоторые организации проводят «Дни открытых дверей», приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда и т.д.

4. Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие. Данный метод успешно используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания

нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови» - молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В тоже время область применения данного метода ограничена - вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора.

6. Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существует в каждом административном округе - республикам областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использованный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории

населения - прежде всего, безработные женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, домохозяйки.

7. Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существует сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процента его годовой заработной платы - 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора.

Особенности планирования потребности в персонале

Планирование персонала должно быть объединено с основными планами организации и скоординировано с планированием персонала для выполнения таких функций, как вербовка, обучение, развитие новых работников и анализ работы новых рабочих мест.

Для разработки плана необходимы три вида прогнозов: для разработки требований к персоналу, для поиска кандидатов со стороны и для поиска кандидатов внутри организации.

При прогнозировании потребности в персонале менеджер должен принимать во внимание несколько факторов:

- прогноз продаж или объем производства,
- прогнозируемая текучесть кадров (с учетом увольнений и отставок),
- качество и характер служащих с точки зрения изменения потребностей организации,
- решения о модернизации услуг (изделий) и о выходе на новые рынки,
- технологические и административные изменения, обеспечивающие увеличение производительности,

•доступные финансовые ресурсы. [25]

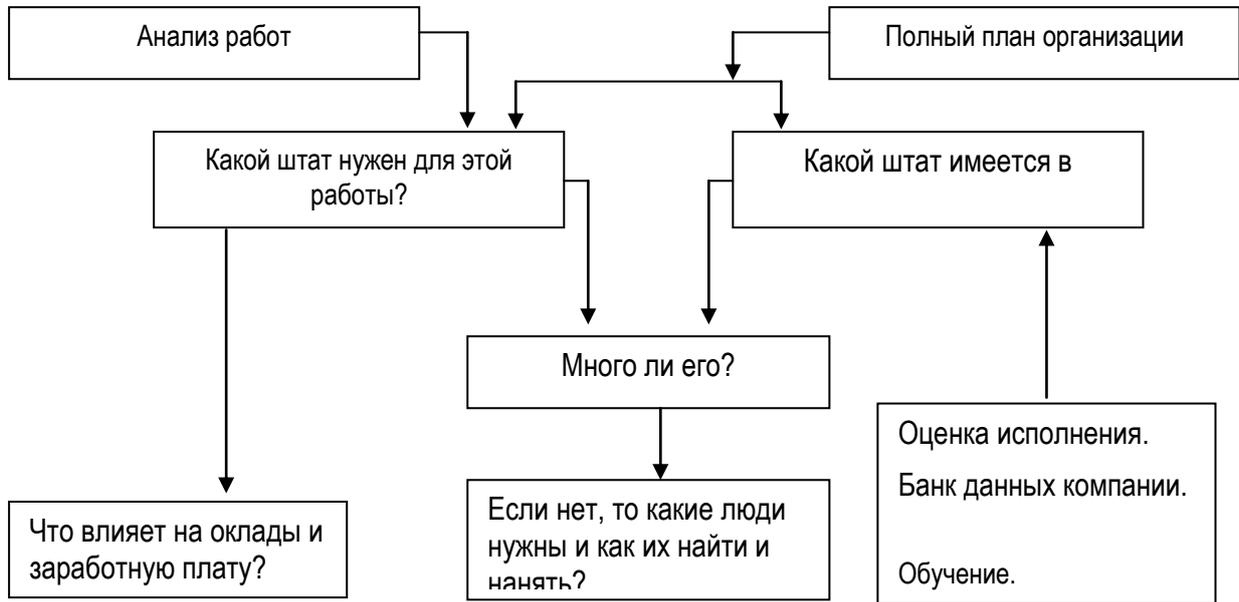


Схема 1.2.1. Принятие решений.

Способы поиска кандидатов

Для того чтобы объявление о работе принесло результат, его нужно правильно разместить. Существует две возможности: либо средства массовой информации, либо доски объявлений. У каждого из этих средств есть свои достоинства и недостатки, определяющие сферу их предпочтительного применения. Сравнение различных средств рекламы приведено в нижеследующей таблице. [13]Таблица 1.2.1.

Средства рекламы

Таблица 1.2.1.

ТИП СРЕДСТВА	ДОСТОИНСТВА	НЕДОСТАТКИ	КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
ГАЗЕТЫ	Быстрота публикаций. Гибкость размера объявления. Сконцентрированность в определенных географических областях. Хорошая классификация информации.	Часто игнорируются. Сильная конкуренция. Нет специализации. Низкое качество печати.	Когда нужно ограничить вербовку определенной областью. Когда достаточное число вакансий в определенной области. Когда большинство читают эту газету ради подобной информации.

ТИП СРЕДСТВА	ДОСТОИНСТВА	НЕДОСТАТКИ	КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ЖУРНАЛЫ	<p>Охватывают самые заинтересованные категории читателей. Гибкость размера объявления.</p> <p>Печать высокого качества.</p> <p>Престижное место на первой странице.</p> <p>Длительное хранение и вероятность повторного чтения.</p>	<p>Широкий географический охват часто не может принести пользу, если необходимы специалисты в определенных областях.</p> <p>Длительный срок до публикации.</p>	<p>Когда работа специализированная.</p> <p>Когда время и география не имеют значения.</p> <p>Когда происходит вовлечение в развивающуюся программу.</p>
РАДИО И ТЕЛЕВИДЕНИЕ	<p>Трудно игнорировать.</p> <p>Может достичь тех, кто не активно ищет работу через газеты и журналы.</p> <p>Может рассказать историю более эффективно, чем напечатанные объявления.</p> <p>Гибкость.</p>	<p>Возможны только несложные сообщения.</p> <p>Нельзя вновь вернуться к полученной информации.</p> <p>Создание и производство коммерческих радиопередач и особенно телевизионных может потребовать много времени и денег.</p> <p>Нехватка специализированной аудитории.</p>	<p>Когда недостаточное количество претендентов читают напечатанные объявления.</p> <p>Когда имеется много вакантных мест и достаточно претендентов в определенной географической области.</p> <p>Когда необходимо быстрое и широкое воздействие.</p> <p>Блиц-компания может все сделать за две или меньше</p> <p>Можно привлекать внимание к печатным объявлениям.</p>
РЕКЛАМНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА МЕСТЕ ВЕРБОВКИ	<p>Привлекает внимание именно к истории, в то время как печатные объявления делают акцент именно на действия.</p> <p>Творческая гибкость.</p>	<p>Ограниченная полезность.</p> <p>Чтобы получить эту информацию, нужно посетить места возможного проведения вербовок.</p>	<p>Эмблемы, знамена, брошюры, работы, аудиовизуальные представления на ярмарках, презентациях, съездах и т.д.</p> <p>Часть программы вербовки непосредственно в офисах или через лиц, часто посещающих организацию.</p>

Агентства занятости

Существует три типа агентств занятости (агентств по подбору персонала).

Государственные агентства службы занятости есть в каждом районе (биржи труда). Эти агентства главный источник и разнорабочих, и служащих.

Но, как показывает опыт, многие безработные встают на учет не для того,

чтобы найти работу, а чтобы получать пособие, т.е. они мало заинтересованы в получении реальной работы.

Другие агентства занятости связаны с некоммерческими организациями (общества инвалидов).

И, наконец, существуют агентства занятости в виде коммерческих организаций. Такие агентства получают плату за каждого претендента, которого они устраивают на работу.

Обычно организация обращается в агентства занятости, если:

- не имеет собственного отдела кадров.
- трудно самостоятельно найти квалифицированных претендентов,
- вакантное место должно быть занято быстро,
- имеется потребность в привлечении большого количества специалистов.

При этом необходимо дать агентству точное и полное описание работы и определить признаки, по которым оно должно выбирать претендентов. Лучше заключить долгосрочный контракт с одним или двумя агентствами. Можно также подобрать специального человека для поддержки связи с агентством.

Использование бланков заявлений

Если уже имеется некоторое число претендентов, можно начать проверку и отбор. Для большинства предпринимателей бланк заявления - первый шаг в процессе выбора. Это хорошее средство для сбора данных, которые можно проверить. Они обычно включают информацию об образовании, предыдущей работе и хобби. Для технического и управляющего персонала используются формы с подробными вопросами об образовании, а для рабочих - о деталях и оборудовании, с которым претенденту приходилось работать ранее.

Заполненный бланк заявления может дать информацию о наличии необходимых знаний и опыта, о предыдущем продвижении претендента и о характеристиках, особенно важных для кандидатов управления.

1.3. Виды методов оценки персонала

Под термином «оценка» имеется в виду мнение (суждение) о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества работника о

результатах его трудовой деятельности, выражаемой в описательной форме (качественная оценка) или числовой (количественная оценка). Главное назначение оценки не в том, чтобы проконтролировать исполнение, а в том, чтобы выявить резервы повышения уровня отдачи работника.

Оценка персонала имеет свои задачи изучить степень подготовленности работника к выполнению того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста (ротаций).

Способы оценки персонала

Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места очень важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

Исходными данными для оценки персонала являются:

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

Виды методов оценки персонала[21]

- Анкетирование;
- Интервьюирование;
- Психологическое тестирование;
- Метод экспертных оценок;
- Экономический анализ;

-Библиографический анализ;

-Ранговая корреляция

В результате оценки персонала формируются следующие документы:

-результаты тестирования профессиональных знаний и умений;

-социально-психологический портрет личности;

-медицинское заключение о работоспособности;

-оценка деловых и моральных качеств.

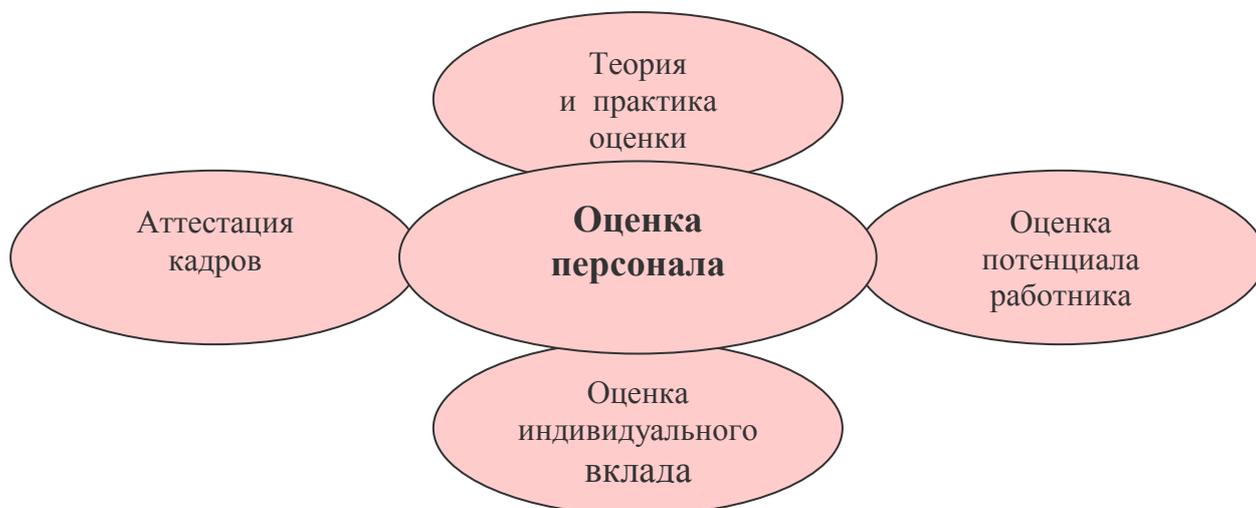


Рис. 1.3.1. Этапы планирования персонала

Для удовлетворения более определенных потребностей в обучении организации часто прибегают к услугам специализированных консультационных фирм. Эти фирмы предлагают не только обучение, но и полный пакет услуг, основанных на беспристрастном анализе организационных потребностей. Фирмы по консультированию особенно приемлемы для мелких

организаций, которые не могут позволить себе содержание отдела по обучению.

Для полного и объективного контроля и оценки обучения необходимо привлечение различных участников процесса (стажеров, разработчиков курсов, преподавателей, спонсоров, руководства организации). Каждый имеет свои собственные цели, намерения и стремления, и они должны быть определены прежде, чем начнется процесс оценки.

Для удовлетворения этих требований могут применяться различные методы оценки, которые, как правило, используются в сочетании (особенно, когда это касается сложных оценок).

В качестве основных методов оценки следует отметить:

анкеты (формы обратной связи). От стажеров (обучаемых) требуется дать оценку курсов и сопровождаемых программ;

тесты или экзамены. Они используются для проверки успехов стажеров, в большинстве случаев, касающиеся их способностей;

проекты, структурированные упражнения и изучение ситуации: приобретенные навыки и методы применяются под наблюдением наставников и проверяющих;

отчеты наставников. Учитывается мнение тех, кто проводит обучение, дает оценку обучению на будущее;

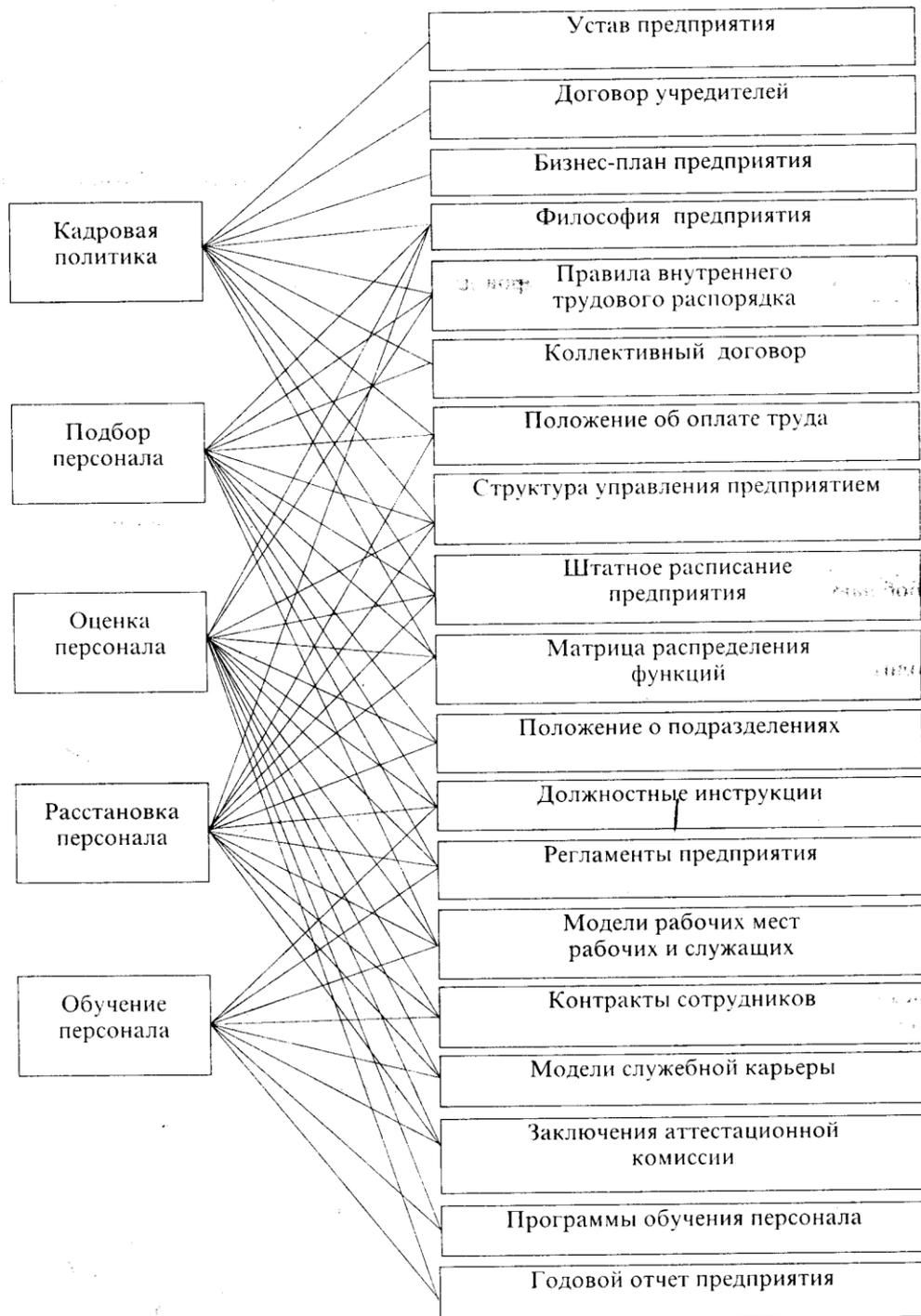
интервью со стажерами после курса. Они могут быть неофициальными или носить официальный характер, индивидуальными или групповыми, по телефону;

наблюдение за различными участниками обучения (стажерами, преподавателями) в процессе обучения;

участие и обсуждение в течение курса обучения. Они должны проводиться людьми, которые умеют правильно истолковывать ответы, избегая субъективности;

□ оценка. Стажер и его менеджер оценивают результаты обучения для совершенствования работы. Применение этого метода становится особенно популярным.

Исходя из результатов оценки, план развития персонала может быть скорректирован. Таким образом, будет получена обратная связь с первоначальными целями программ обучения. Едва ли представляется возможным внесение изменений в план в течение продолжающегося цикла обучения (от 6 месяцев до 1 года), только после его завершения можно проводить стратегические изменения. Небольшие корректировки курсов для улучшения их эффективности могут быть сделаны сразу после завершения таких курсов.



Взаимосвязь подсистем работы с персоналом с нормативными документами
 Рис.1.3.2. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом с нормативными документами[24]

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ФАРОВОН»

2.1. Характеристика предприятия «Фаровон»

ООО «Фаровон» создано в соответствии с приказом Госкомимущества №182 к ПР от 26 сентября 1997 года общего собрания акционеров ООО «Фаровон» Учредительного договора на базе ООО «Фаровон» путем объединения денежных и имущественных вкладов учредителей-акционеров и зарегистрировано Министерством Юстиции 18 ноября 1997 г. За №08-2654. Согласно постановленному Кабинета Министров РУз за №363 от 18 июля 1997 года ассоциация «Узплодовошвинпром» была преобразована в Холдинговую компанию «Узплодовошвинпром-Холдинг», в состав которой вошел ООО «Фаровон». [32]

Основными видами деятельности, согласно уставу предприятия является:

- транспортные услуги предприятиям, организациям и гражданам;
- представление бытовых услуг населению и предприятиям;
- обмен и купля-продажа товаров, сырья, полуфабрикатов, оборудования и других ресурсов на биржах и внебиржевом рынке оказывать посреднические услуги;
- производство и реализация винно-водочных изделий и спирта;
- производство и реализация продуктов общественного питания и товаров народного потребления;
- организация инвестиций, как за счет собственных средств, так и за счет привлечения средств, в том числе из-за рубежа;
- ремонт и строительство объектов жилищного, производственного, культурно-бытового, социального и другого назначения;
- оказание дилерских, маклерских и брокерских услуг по купле-продаже и обмену материалов, сырья, товаров и других ресурсов;
- другие виды деятельности не противоречащие законодательству Республики Узбекистан.

Основная цель общества: производство и получение прибыли.

Основные виды деятельности общества: производство и реализация винно-водочных изделий; производство и реализация спирта; предоставление транспортных услуг населению и предприятиям, строительная, проектная, монтажно-наладочная, научная внедренческая, а также другие виды деятельности не противоречащие законодательству Республики Узбекистан, направленные на достижение направленных целей.

Общество учреждено на неограниченный срок деятельности.

Оно является юридическим лицом и имеет право от своего имени заключать сделки, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Общество имеет право открывать филиалы и представительства как на территории Республики Узбекистан, так и за ее пределами.

Акционерами общества могут быть как узбекские, так и иностранные учреждения, предприятия, граждане и лица без гражданства, обязующиеся выполнять условия учредительных документов общества и решение органов управления общества.

Акционеры общества должны:

- соблюдать требования Устава и сохранить конфиденциальность по вопросам, касающихся деятельности общества;
- оплачивать акции в сроки, порядке и способами, предусмотренными законодательством, Уставом и решениями о размещении акций.

Акционер имеет право:

- получать дивиденды;
- совершать сделки с принадлежащими ему акциями без согласия других;
- получать часть стоимости имущества общества, оставшегося после его ликвидации.

Уставной фонд общества определяет минимальный размер имущества общества и составляет 336980000 (триста тридцать шесть миллионов девятьсот

восемьдесят тысяч) сумм, разделенных на 269584 именных акций, номинальной стоимостью 1250 сум каждая.

Уставной фонд общества распределен на:

а) 51% акций Уставного фонда на сумму 171859800 сум в количестве 137488 штук именных акций принадлежат государству;

б) 8,69% акций Уставного фонда на сумму 29283600 сум в количестве 23443 штук именных акций принадлежат трудовому коллективу;

в) 16,39% акций Уставного фонда на сумму 55231000 сум в количестве 44172 штук именных акций – доля иностранных инвесторов;

г) 23,92% акций Уставного фонда на сумму 80605600 сум в количестве 64481 штук именных акций – доля свободной реализации.

Акции оплачиваются узбекскими сумами, ценными бумагами или иностранной валютой. Если оплата не производится в срок, но согласно уставу акции переходят на правах собственности к обществу.

Органы управления обществом:

- правление;
- наблюдательный совет;
- общее собрание акционеров;
- ревизионная комиссия – орган внутреннего контроля за правовой и финансовой деятельностью общества;
- счетная комиссия.

Общество должно вести бухгалтерский учет и предоставлять финансовую отчетность. Достоверность данных в годовом отчете, в счете прибыли и убытков, в бухгалтерском балансе должно быть подтверждена ревизионной комиссией общества.

Прибыль, остающаяся у общества после выплаты налогов и других платежей, переходит в его полное распоряжение.

Ликвидация общества осуществляется ликвидационной комиссией, которая выявляет кредиторов, оценивает активы, составляет ликвидационный баланс и предоставляет его общему собранию акционеров.

Производственные процессы различаются организационно-техническими характеристиками, которые называются типами производства.

Типа производства – это организационно-техническая характеристика производственного процесса, которая основывается на его повторяемости, ритмичности и специализации. Признаками типа производства служат: номенклатура изделий, повторяемость выпускаемой продукции, масштаб производства и характер загрузки рабочих мест. По этим признакам различают индивидуальные, серийные и массовые производственные процессы.

На ООО «Фаровон» применяется массовый тип производства. Массовым производством называется производство, характеризующееся постоянно номенклатурой изготавливаемых изделий в значительных количествах путем выполнения на каждом рабочем месте одной производственной операции. Это позволяет добиваться широкого внедрения автоматических линий и ритмичной работы предприятия. В таких производствах также могут встречаться поточные или партионные методы организации.

Основным звеном массового производства является поточная линия, представляющая собой совокупность рабочих мест, расположенных в последовательности операций технологического процесса, основанная на ритмичной повторяемости согласованных во времени основных и вспомогательных операций.

Рабочие места массового производства специализируются на выполнении непрерывно повторяющихся операций в тех условиях, когда масштаб самого производства обеспечивает абсолютную занятость каждого рабочего места только одной операций. Рабочее место оснащается специальными высокопроизводительными инструментами и приспособлениями. Высокая экономичность массового производства обусловила его широкое применение во многих отраслях промышленности.

Характеристикой производственного процесса в пространстве является производственная структура предприятия, которая включает в себя обслуживающие, основные и вспомогательные хозяйства. На данном

предприятию производственный процесс обуславливается факторами как прямоточность и непрерывность.

Непрерывность производства сопряжена с его параллельностью, что означает, что обработка каждой детали данной партии на каждой последующей операции начинается немедленно после окончания предыдущей, независимо от движения всей партии. Таким образом, обеспечивается сокращение изготовления продукции, непрерывная работа оборудования и повышение уровня использования производственных ресурсов.

Прямоточность направлена на обеспечение кратчайшего пути, который проходит изделие по всем стадиям и операциям производственного процесса. Поток материалов, полуфабрикатов, изделий должен быть кратчайшим и поступательным, без встречных и возвратных движений. В связи с этим вспомогательные цехи, склады располагают как можно ближе к основным или вспомогательным цехам.

Одним из главных условий внедрения прогрессивных методов организации производства является использование научно-обоснованных нормативов организации производственного процесса. К ним относятся: размер партии, запасы незавершенного производства, длительность производственного цикла и другие.

Производственный процесс во времени характеризуется длительностью производственного цикла. Производственный цикл – это календарный промежуток времени между началом и концом производственного процесса.

Структура производственного цикла состоит из 2-х элементов:

- времени производства;
- времени перерывов в работе.

Из-за одновременности выполнения сложных операций на предприятии используется параллельное движение деталей.

Для определения размера партии деталей в условиях организации партионного метода производства берутся во внимание длительность цикла

изготовления, размер связанных оборотных средств, затраты на переналадку оборудования.

2.2. Анализ финансового состояния «Фаровон»

Планирование как регулируемый процесс – это продвижение, обоснование, конкретизация и описание деятельности предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу. Планирование, как правило, материализуется в планах, в которых конкретизируются решаемые предприятием задачи.

Методология планирования – это совокупность приемов и способов разработки планов на любом уровне управления экономикой, в том числе и на предприятии.

В условиях рыночной экономики предприятие, как известно, самостоятельно осуществляет планирование своей деятельности. Однако это не означает отказ от апробированных и полезных методов планирования. И в современных условиях планирование деятельности предприятия базируется на технико-экономических расчетах, прогрессивных нормах и нормативах, экономическом анализе, выборе альтернативных вариантов.

К наиболее распространенным методам планирования относятся: балансовый, нормативный, экономико-математический, статистический, пофакторный, метод многовариантных расчетов и другие. Эффективным считается тот метод, который повышает уровень обоснованности планов и серийную ее реализацию, а также снижает риск и возможные потери.

В настоящее время усиливается значение балансового метода, сущность которого заключается в сопоставлении взаимосвязанных показателей. Балансовый метод применяется в сочетании с нормативным, которым определяются предельно допустимые верхние или нижние границы расходования ресурсов. В этом плане при организации и планировании производства используются такие понятия, как норма и норматив.

Норма – это предельно (максимальная, минимальная) допустимая величина абсолютного расходования сырья, материалов, энергии, топлива и

других ресурсов на изготовление единицы продукции (работ, услуг) установленного качества. Нельзя снижать нормы расхода ресурсов, если это приводит к ухудшению качества продукции или нарушению установленных стандартов.

Норматив – величина относительная и выражается обычно в процентах или коэффициентах. Он характеризует степень использования орудий и предметов труда, их расходование на единицу площади, веса, объема и т.д.

Бизнес-план, как и любой вид плана, состоит из разделов и показателей:

1. Концепция выбранного бизнеса.
2. Ситуация в настоящее время (намерения, задачи, цели).
3. Характеристика создаваемого предприятия и его продукции и услуг.
4. Управление (менеджмент).
5. Исследование и анализ рынка.
6. План маркетинговых действий.
7. Производственный план.
8. Оценка риска.
9. Финансовый план.
10. Эффективность бизнес-проекта.

План производства призван показать потенциальным партнерам реальность производства нужного объема товаров в заданные сроки. В нем отражаются следующие вопросы: место производства товаров на действующем или вновь создаваемом предприятии; необходимые для этого производственные мощности и перспективы их роста; поставщики сырья и материалов; производственная кооперация; составление схемы производственных потоков и процессы контроля качества, а также используемые стандарты; оценка возможных издержек производства.

Финансовый план является заключительным разделом бизнес-плана и характеризует результативность деятельности предприятия. Он включает в себя следующие разделы:

1.прогноз объема продаж.

2.баланс денежных доходов и расходов.

3.план по прибыли и убыткам.

Среди показателей данного плана можно выделить:

- доходы от продаж товаров;

- издержки производства;

- суммарная прибыль от продаж;

- общепроизводственные расходы;

- чистая прибыль;

- свободный баланс активов и пассивов предприятия;

График достижения безубыточности.

Таблица 2.2.1.

**План производства вино-водочных изделий на 2009 год по ООО
«Фаровон»**

Ассортимент	Ед-ца измер- я	2009 год	В том числе по кварталам			
			I	II	III	IV
Товарная продукция в действ.ценах	Тыс.су м	400453 3	999883	100155 0	100155 0	100155 0
Товарная продукция в сопост.ценах	Тыс.су м	400453 3	999883	100155 0	100155 0	100155 0
ТНП в действующих ценах	Тыс.су м	817840 0	204310 0	204510 0	204510 0	204510 0
Сумма акцизного налога	Тыс.су м	281080 0	702700	702700	702700	702700
НДС	Тыс.су м	136306 7	340517	340850	340850	340850
Вино-водочные, всего:	Тыс. дал	284	71	71	71	71
Водка: в том числе	Тыс.да л	112	28	28	28	28
«Стольная», 0,5л, 40°	Тыс. дал	48	12	12	12	12
«Мужская марка», 0,45 л, 40°	Тыс. дал	24	6	6	6	6
«Фортуна», 0,5 л, 40°	Тыс. дал	20	5	5	5	5
«Оптима», 0,5 л, 40°	Тыс. дал	20	5	5	5	5

Ликероводочные: в том числе	Тыс. дал	124	31	31	31	31
«Сибирская», 0,5 л, 40°	Тыс. дал	48	12	12	12	12
«Угам», 0,25 л, 40°	Тыс. дал	12	3	3	3	3
«Угам», 1 л, 40°	Тыс. дал	12	3	3	3	3
«Цезарь», 0,5 л, 40°	Тыс. дал	40	10	10	10	10
«Горняк», 0,5 л, 28°	Тыс. дал	12	3	3	3	3
Вино: в том числе	Тыс. дал	48	12	12	12	12
«Сижжак», 0,75 л	Тыс. дал	1	1	-	-	-
«Черная роза», 0,75 л	Тыс. дал	3	-	1	1	1
«Портвейн», 0,75 л	Тыс. дал	20	5	5	5	5

Расчет фонда заработной платы на 2009 год по ООО «Фаровон»

Наименование	Числ чел	Месяч. тариф фонд	Годовой тариф. фонд	Трудово й отпуск основно й	Трудово й отпуск дополни т.	Дополн ит. зарпл ата	Доплата за ночное время	Прочие доплат ы	Итого фонд зарплат ы
Цех розлива	37	4414500	4855950 0	4807391	2622213	3884760 0		169958 3	9653628 6
Винный цех	10	1434024	1577426 4	1431514	780826,1	1025327 2		552099, 2	2879197 5
Цех готовой продукции	9	1123812	1236193 2	1121845	611915,6	8035255, 8		432667, 6	2256361 6
Тарный цех	23	2675484	2943032 4	3075469	1677528	2648729 2		103006 1	6170067 4
Электроцех	2	238752	2626272	238334,2	130000,5	1707076, 8		91919,5 2	4793603
Мехцех	5	601920	6621120	600866,6	327745,4	4303728		231739, 2	1208519 9
Парокотельная	15	1679184	1847102 4	1676245	914315,7	1200616 6	2649140	646485, 8	3636337 7
Охрана	16	1369152	1506067 2	1366756	745503,3	9789436, 8	2829500	527123, 5	3031899 2
Надомный цех	10	1126430	1239073 0	681490,2	371721,9				1344394 2
Итого рабочие	127	1466325 8	1612958 38	1499991 2	8181770	1114298 26	5478640	521167 9	3065976 64
Счет 20,1	5	914544	1005998 4	802283,7	437609,3	4526992, 8		107641 8	1690328 8

Счет 20,2	3	493416	5427576	432849,2	236099,6	2442409,2		580750,6	9119684,6
Счет 23	6	1037772	11415492	910385,5	496573,9	5136971,4		1221458	19180880
Счет 26,1	3	530928	5840208	465756,6	254049	2628093,6		624902,3	9813009,5
Счет 26,2	15	3215808	35373888	2821068	1538764	15918250		3785006	59436975
Итого ИТР и служ.	32	6192468	68117148	5432343	2963096	30652717	0	7288535	114453838
Итого ППП	159	20855726	229412986	20432254	11144866	142082543	5478640	12500214	421051502
Непромгруппа	5	470880	5179680	413079,5	225316,1	2330856		165749,8	8314681,3
Итого непромгруппа	5	470880	5179680	413079,5	225316,1	2330856	0	165749,8	8314681,3
Всего	164	21326606	234592666	20845334	11370182	144413399	5478640	12665963	429366184

Таблица 2.2.3.

Распределение фонда заработной платы на 2009 год по ООО «Фаровон»

№	Подразделения	Тыс.сум
1	Основное производство:	
	Цех розлива	96536,3
	Винный цех	28792
	Тарный цех	61700,6
	ИТР	26023
	Надомный цех	13443,9
	Итого:	226495,8
2	Косвенная зарплата:	
	ИТР	19180,9
	Мехцех	12085,2
	Электроцех	4793,6
	Охрана	22739,3
	Итого:	58799
3	Парокотельная	36363,4
4	Сбыт:	
	Цех готовой продукции	22563,6
	ИТР	3424,7
	Итого:	25988,3
5	Расходы периода:	
	Непрогруппа	8314,7
	Охрана	7579,7
	ИТР	65825,3
	Итого:	81719,7
6	Всего:	429366,2

Таблица 2.2.4.

Оценка финансового состояния ООО «Фаровон»

I. Ликвидность			
	2007 г.	2008	2009
1. Коэффициент общей ликвидности	1,03	1,05	1,08
2. Оборачиваемость товарных запасов (в днях)	15	13	16
3. Структура текущих активов (в %):			
-дебиторская задолженность	7%	8%	3%
Денежные средства	4%	6%	7%
II. Платежеспособность			
4. Коэффициент общей платежеспособности	1,02	1,06	1,8
5. Коэффициент возврата долгосрочных обязательств	-	-	-
III. Прибыльность			
6. Коэффициент валовой прибыли	25,8	23,6	28,0

7. Коэффициент чистой прибыли (или коэффициент прибыльности)	4,3	3,5	4,9
IV. Использование активов			
8. Стоимость недвижимости предприятия	342228	493498	524795
9. Показатель фондоотдачи	4,54	4,87	6,18
V. Использование акционерного капитала			
10. Норма прибыли на акционерный капитал	0,33	0,42	0,51
11. Коэффициент оборачиваемости акционерного капитала	39,7	46,5	57,6
12. Норма прибыли на обыкновенные акции	-	-	-

В условиях рыночной экономики особое значение отводится финансовому состоянию предприятия, которое характеризуется определенными показателями. Наиболее важными из них являются: показатели ликвидности, платежеспособности, рентабельности и фондоотдачи.

Способность предприятия платить по своим обязательствам называется ликвидностью, которая рассчитывается как отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам.

Платежеспособность – это достаточность общих активов для выполнения внешних обязательств. Она рассчитывается как отношение основного капитала к собственному капиталу.

Рентабельность – важнейшая экономическая категория. Она означает доходность, прибыльность предприятия. Это процентное отношение прибыли к сумме материальных и трудовых затрат.

Фондоотдача – это обобщающий показатель использования всей совокупности основных средств. Чем он выше, тем более эффективно они используются, низкий свидетельствует о недостаточном объеме продаж или о высоком уровне кап.вложений. это отношение дохода к стоимости основных доходов или средств.С помощью этих показателей можно выявить уровень финансовой устойчивости предприятия. [32]

Таблица 2.2.5.

Прогноз на 2010 – 2012 годы по реализации инвестиционных проектов ООО «Фаровон» финансирование которых будет осуществляться со стороны Международных финансовых институтов (банков, компаний и др.)

№	Наименование проекта	Проектная мощность в соответствующих единицах	Имеющиеся переработка (переговоры, протокол намерениях, контракт)	Страна поставщиков оборудования	Ориентировочная стоимость проекта	В том числе по годам		
						2010	2011	2012
1	Оборудование для розлива вина и водки с мойкой тары, 1 линия	1,0 млн долл/год	Ведутся переговоры	Италия	2 млн.долл. США	0,4	0,8	0,8
2	Оборудование для изготовления этикетки	500 шт/чел	Ведутся переговоры	Италия	800 тыс. долл.США	0,2	0,3	0,3
3	Оборудование для производства спирта (сырье – зерно)	1500 долл/сутки	Ведутся переговоры	Италия	1,5 млн долл.США	0,1	0,8	0,6

2.3. Анализ использования трудовых ресурсов «Фаровон»

Организационная структура управления предприятия представляет собой сложную схему. Рис.1[32]

Начальник планово-производственного отдела руководит работой по экономическому планированию на предприятии, обеспечивает успешную работу предприятия путем применения современного экономического механизма управления, который способствует достижению инвестиционной привлекательности, высокой эффективности производства и улучшению финансово-экономических результатов общества.

В практической деятельности руководствуется Уставом общества, распоряжениями генерального директора, его заместителя, инструкциями, регламентирующими организацию экономического механизма управления, контроля и анализа предприятия действующим законодательством.

Заместитель начальника планово-производственного отдела совместно с начальником планово-производственного отдела осуществляет работу предприятия, основанную на широком применении современного экономического механизма управления производством, коммерческих расчетов, внутрипроизводственных расчетов цены и механизма ценообразования.

Ведущий инженер по труду организует работу исходя из главной задачи – организовать в обществе планирование, достоверный и оперативный учет труда, оплата в соответствии с нормативными документами, нормирование труда, анализ и использование трудовых ресурсов и фонда оплаты.

Главной задачей ведущего экономиста является ведение достоверного и оперативного учета выпуска продукции, составление по нему отчетности в соответствии с действующими нормативными документами.

В практической деятельности использует законодательные акты Республики Узбекистан, приказы генерального директора, нормативные

материалы, регламентирующие организацию планирования и учет выпуска продукции, а также действующее законодательство.

Начальник отдела сбыта и маркетинга осуществляет организационно-методическое обеспечение применения маркетингового инструментария в деятельности общества и организации сбыта продукции, также формирует заказы потребителей, планирует и прогнозирует их, изучает и анализирует рынок продукции предприятия, обеспечивает выполнение обязательств по поставкам продукции в соответствии с заключенными договорами.

Главной задачей товароведа является определение требований к готовой продукции, соответствие ее стандартам, договорам и другим документам.

Дистрибьюторский агент осуществляет свою работу в соответствии со своей главной задачей: обеспечение своевременного получения продукции по заявкам и ее хранение вплоть до передачи покупателю.

В практической работе руководствуется Уставом, распоряжениями генерального директора, его заместителя по коммерческой деятельности, начальника отдела, правилами и инструкциями по приему, транспортировке и сдаче продукции.

Инженер ОТК тарного цеха обязан принимать активное участие в определении качества стеклопосуды, поступающей на завод, соответствия ее требованиям технических условий и действующих ГОСТов, контролировать соответствие ящиков, бутылок, применяемых для водочных, винных и ликероводочных изделий.

Инженер ОТК несет ответственность за правильность и своевременность анализов, и оформление актов по качеству.[32]

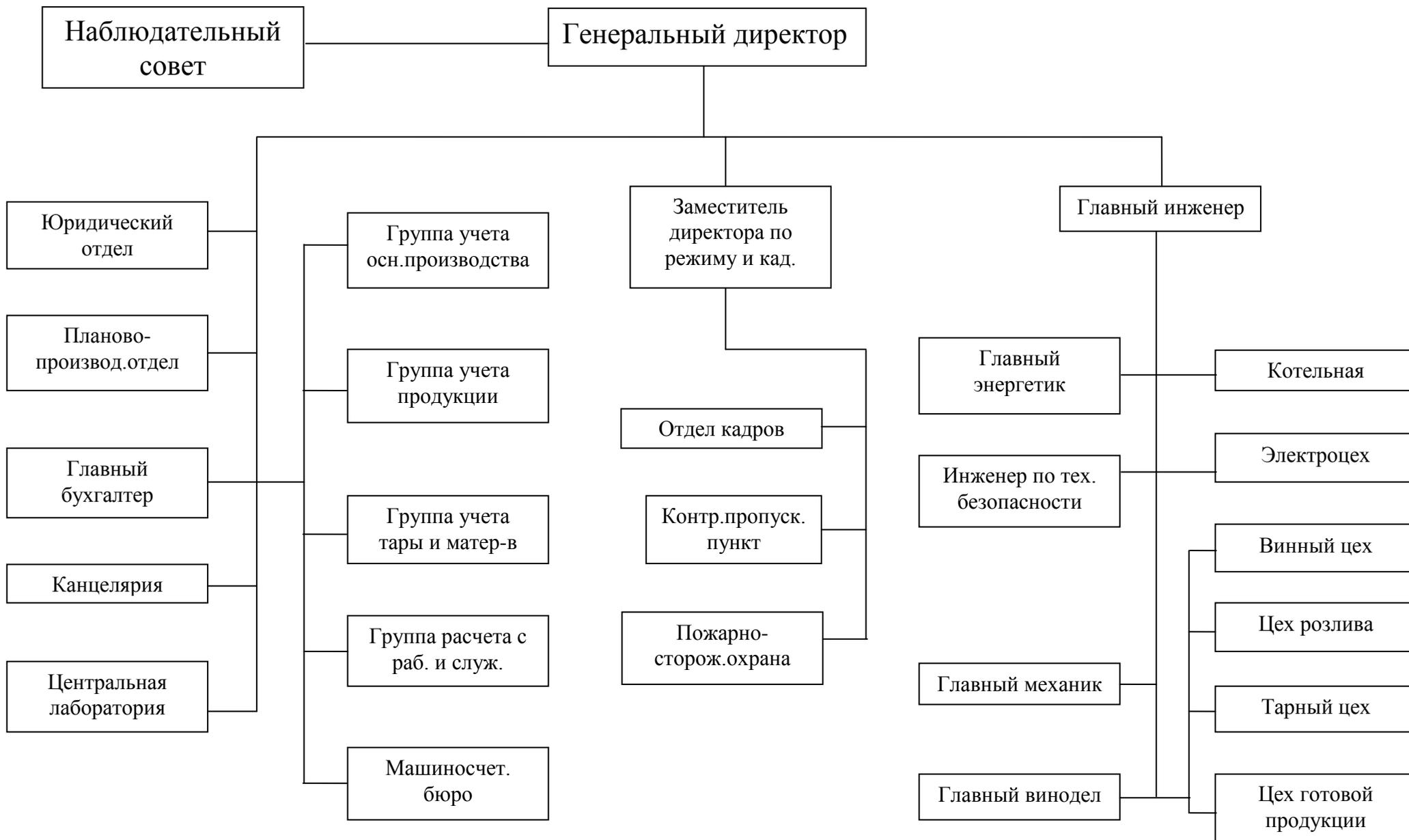


Рис.2.3.1. Организационная структура ООО «Фаровон»

Работники общества принимают участие в качестве совладельцев предприятия на ООО «Фаровон». В результате все экономические показатели предприятия имели положительную динамику: предприятию удалось увеличить численность работников, выросла балансовая прибыль на 225,2%, повысилась рентабельность как по отношению к себестоимости, так и к используемым фондам и уставному капиталу [34].

Себестоимость продукции выросла за счет повышения цен на топливо энергетические ресурсы и повышения заработной платы работников, однако общая масса прибыли увеличилась за счет роста объемов производства и положительных структурных сдвигов в ассортименте в сторону высококачественной продукции. Акционеры (в частности работники предприятия) не стремятся к неременному получению дивидендов, а рассматривают прибыль как источник, прежде всего развития предприятия

Интересным представляется система, разработанная руководителем, которая направлена на формирование заинтересованности участия каждого сотрудника в делах предприятия. Она действовала на основе стимуляции и последующей оценки всех инициативных предложений «снизу» и получившая название «Прогрессивная мысль – производству!» (ПМП). На нижнем уровне управления существовали первичные советы ПМП (бригады, участки, бюро), которые раз в неделю рассматривали все поступающие предложения непосредственно с рабочих мест. На среднем уровне управления (цеховые советы и цеховые службы) 3-4 раза в месяц оценивались те предложения, которые не могли быть решены первичными советами, по степени важности, выгоды и оперативности внедрения на местах.

По аналогии не решенные предложения поступали на верхние этажи управления (централизованные службы управления), где с той же периодичностью происходил процесс их оценки. Контролировал это непрерывное движение инициатив сам руководитель, являясь председателем

головного совета ПМП. На этой основе формировалась инновационная стратегия управления.[4]

Основными ее организационными принципами были следующие: подотчетность советов ПМП снизу доверху; конкретность формулировки проблем с точным адресом исполнения; учет поданных, принятых и внедренных предложений; расчет оценочных коэффициентов по этим критериям.

1. Коэффициент участия в подаче предложения с начала календарного года:

$$K_y = \frac{C_1}{C}, \quad (2.3.1.)$$

где C_1 – численность работников, подавших предложения;

C – общая численность работников подразделения.

2. Коэффициент полезности предложений:

$$K_n = \frac{\Pi_1}{\Pi}, \quad (2.3.2.)$$

где Π_1 – количество принятых предложений;

Π – количество поданных подразделений.

3. Коэффициент оперативности внедрения принятых предложений:

$$K_o = \frac{B_1}{\Pi_1}, \quad (2.3.3.)$$

где B_1 – количество внедренных предложений;

Π_1 – количество принятых подразделений.

4. Коэффициент экономической эффективности предложений на одного работника:

$$K_s = \frac{\mathcal{E}}{C_0}, \quad (2.3.4.)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект;

C_0 – общая численность подразделений.

Все расчеты коэффициентов, при этом управленческий труд менеджеров, оценивается не только по производственным показателям, но и по умению формировать инновационные коммуникации с различными эффектами во времени: ежемесячными, ежеквартальными, полугодовыми, годовыми и т.д. [17]

Мотивация работников стала проявляться в постоянных беседах с руководством организации, в постановках и решении задач по определению и преодолению выявленных проблем, в широком обсуждении в подразделениях результатов творческого поиска, в постоянном обмене опытом между подразделениями, в проведении регулярных научно-практических конференций, основу которых составляли регулярные отчеты советов.

Организация дела была поставлена так, что каждый работник знал судьбу своего предложения, поскольку все они отслеживались еженедельно на «экранах» совершенствования работ. На этом «экране» (информационном табло) – руководители того или иного уровня совета фиксировали следующее: сколько предложений подано, принято и внедрено за неделю, за месяц, с начала года; каковы показатели по четырем оценочным коэффициентам (месячные, квартальные, полугодовые и т.д.); где возникают проблемы, которые надо решать. Это табло наглядно, гласно и просто демонстрировало признание заслуг работников.

Суть данной системы заключалась в создании творческой атмосферы поиска, где работники черпали уверенность в своих силах, зная, что их предложения не останутся без внимания руководства.

Эта система инновационных коммуникаций повышала качество управленческих решений, обеспечивала их своевременность, предупреждала о возможных потерях, обучала персонал методам и приемам «расшивки узких мест» [27].

Какими бы современными не были техника и технологии, они останутся грудой железа, а эффект управленческих решений останется лишь

на бумаге, если персонал предприятий не будет обладать соответствующим уровнем развития образовательно-квалификационных характеристик, не будет вовлечен в процесс управления, не будет нацелен на достижение миссии организации. Вместо отношений «начальники - подчиненные» постепенно должны формироваться отношения единого коллектива, основанные не на приказе и контроле, а на доверии и поддержке.

Вся мировая практика проведения рыночных реформ в демократических странах доказывает, что только при заинтересованном и вовлеченном участии в данных преобразованиях широких масс общества эти преобразования приводят к реальному успеху .

Рассмотрим влияние человеческого фактора на ООО «Фаровон ».

Предметом деятельности предприятия является производство ликеро-водочной продукции, оказание услуг населению, розничная торговля и торгово-производственная деятельность, сдача в наем имущества предприятия и другая деятельность.

Основной продукцией, выпускаемой предприятием, является выпуск ликеро-водочной. На предприятии разработана система учебы и повышения квалификации кадров всех уровней производства и управления, восстанавливается практика подготовки резерва руководителей основных структурных подразделений предприятия.

В данный период времени на предприятии работает 431 чел. Небольшая часть персонал предприятия составляет лица с нарушением слуха. К такому персоналу нужно иметь особое отношение: учитывать их психологическое состояние, физиологические особенности, темперамент.

Человеческий фактор, как уже было сказано, в обеспечении высокоэффективного и безопасного труда оказывает влияние гораздо выше. На предприятии работающие с ограниченными возможностями очень своеобразные люди: они с детства лишены того, что есть у других – здоровья. Практически к каждому из них приходится находить определённый подход. Они привыкли, чтобы их за всё поощряли, а если они недовыполнили план –

то их не должны лишать премии. Они считают, что заслуживают большего, чем остальные работающие, без ограничений по здоровью.

На данном предприятии человеческий фактор является первостепенным. Правильный подход к персоналу предприятия – путь к успеху. Устойчивое сопряжение работников с предметами труда и средствами производства для создания ценностей обеспечивается путем разрешения возникающих технических, технологических, экологических и других проблем, а также предвидения вероятности нестандартных ситуаций и установления приоритетов действий.

Подход "от человека к предмету" и "от человека к технике" реализуем лишь при условии максимального учета и согласования психофизиологических возможностей и ограничений человека с характеристиками предметов труда, а также технических средств на этапах их конструирования, создания и эксплуатации.

Для того чтобы достичь успеха управляющие предприятием стараются создать все условия:

- на предприятии разработана система учебы и повышения квалификации кадров всех уровней производства и управления, восстанавливается практика подготовки резерва руководителей основных структурных подразделений;

- для выполнения функций по адаптации персонала создано специальное подразделение. Реализация данного проекта снижает негативные трудовые показатели за счет формирования корпоративной трудовой культуры и здоровой соревновательности в процессе труда.

- предприятие рассматривает затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

- предприятие тщательно определяет потребности организации в обучении на всех уровнях: индивидуальном, уровне подразделения и предприятия в целом.

- на предприятии работают переводчики, имеющие навыки психолога;
- на предприятии постоянно действуют различного вида поощрения: увеселительные мероприятия, материальная помощь, организуются поездки за границу, имеются различные льготы, 13-я зарплата, премирование за перевыполнение плана и др.

Проведём анализ рискованного поведения на ООО «Фаровон».

Как уже было отмечено, на предприятии небольшая часть работающего персонала имеет нарушения по слуху различной степени тяжести. Причины ошибок в процессе хозяйственной деятельности на ООО «Фаровон», связанные с человеческим фактором, с учётом ограниченных возможностей следующие:

- поведенческие: темп работы, настроение, способность к переработке информации, внимание;

- производственные, обусловленные индивидуально-психологическими особенностями личности работающего;

- комплексные, объединяющие в целом систему потоков

Анализ происшествий на предприятии показывает, что ошибочные действия персонала часто являются не только результатом ограниченных способностей, но и следствием различного рода экономических, технических и организационных просчетов, а также отсутствия надлежащего уровня управления технологическими процессами, динамическими объектами.

Данные просчёты совершаются работающими с нормальным здоровьем ввиду некомпетентности, поверхностному отношению к работе либо по непредвиденным обстоятельствам [31].

На основе проведённого анализа выявлены, факторы, влияющие на степень рискованности на основании метода экспертных оценок

Имеются некоторое множество факторов X:

X1 – ограничение по слуху,

X2 - настроение,

X3 – конфликтные ситуации,

X4 - наличие стимулов к работе: дух соперничества, материальное поощрение...

X5 – уровень образования,

X6 – др. причины, не связанные с человеческим фактором: простой оборудования, технические причины, погодные условия...

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что на предприятии основными источниками рискованного поведения, в большей степени, могут быть: недостаточное стимулирование работников; ограничение по здоровью и возникновение конфликтных ситуаций. Гармонии можно добиться только при строгом учете и постоянном выполнении основных требований поведения руководителей, работающего персонала.

Исходя из вышесказанного можно сказать, что человеческий фактор играет очень значительную роль в деятельности предприятия. При организации разнообразной хозяйственной деятельности необходимо ориентироваться не на максимальную, не на предельную мобилизацию сил человека, а на реальные возможности каждого работника в конкретных условиях производственной деятельности.

Реализация данного принципа осуществляется путем правильной постановки целей, планирования, определения приоритетов, психологического отбора, подготовки и обучения кадров для выполнения работы, рациональной организации производственного процесса и рабочей среды, оптимизации психического состояния работника и психологического климата на производстве.

Четкое представление предпринимателем главной цели своего дела, правильный выбор руководством предприятия долгосрочной стратегии деятельности и создания достаточно компетентного своего окружения, доведение поставленных задач до каждого рядового исполнителя в значительной степени гарантирует успех любого предпринимательского начинания.

ГЛАВА III. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Оценка потенциала работника

Цель развития персонала и человеческого потенциала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Оценка потенциала работника является важнейшим компонентом управления. Она способствует (явно или неявно) решению следующих задач:

- отбору кандидатов на работу в организацию;
- определению эффективности деятельности работников (например, соответствия занимаемой должности);
- выявлению потенциальных возможностей сотрудников с точки зрения их дальнейшего использования;
- разработке направлений развития потенциал и программ обучения.

При оценке потенциала следует учитывать такие критерии, как:

- предпосылки производительности (знания, интеллектуальные способности, выносливость, готовность нести ответственность);
- производительность труда (количество и качество выполненной работы, темп работы);
- поведение работника (способность к сотрудничеству и руководству, самостоятельность);
- способность к развитию;
- определение вознаграждения работника.

Разнообразие методов оценки, неоднозначность зависимости между оценкой и успешностью деятельности, неопределенность критериев оценки, различие представлений об эффективности оценочных мероприятий

приводят к тому, что службы по работе с персоналом зачастую ограничивают процесс оценки получением биографических данных, сбором мнений различных людей и аттестацией.

Оценка результатов труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. На показатели конечных результатов труда работников, как и на содержание труда, влияют социально-культурные, технологические, экономические и политические факторы. Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки.

3.2. Методы оценки потребности в обучении

Обучение и подготовка персонала – две стороны одного процесса. Обучение связано с развитием интеллекта у человека, а подготовка – с приобретением знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе. Прежде всего, ученые отмечают, что обучение – это не просто посещение занятий, лекций, семинаров, сдача сессий, но этот процесс должен быть непосредственно связан с рабочим местом.

В достаточно крупных агропредприятиях существует отдельный специалист, который занимается обучением и повышением квалификации персонала - так называемый специалист по обучению. Реализация этого важнейшего направления работы с персоналом в Узбекистане осложняется следующими обстоятельствами:

- недостаточное финансирование образования за счет
- тяжелое финансовое состояние и неплатежеспособность крупных агропромышленных предприятий, выступавших главным заказчиком переподготовки и повышения квалификации персонала до реформ;
- значительная численность трудовых ресурсов – 27 млн. человек;

- ограниченные возможности существующей системы обучения и ее специализация по отраслям народного хозяйства;
- концентрация высококвалифицированных кадров преподавателей в крупных городах и дефицит их в области новых направлений науки, техники, технологии, экономики и бизнеса в периферийных городах Узбекистана;
- отсутствие четких законов, их неопределенность и многообразие толкований, сложное налоговое и таможенное законодательство;
- бурное развитие нелегальных образовательных учреждений, не всегда располагающих материальной базой и методическими разработками, предоставляющих образовательные услуги невысокого качества, а иногда дискредитирующих образование;
- перегрузка высшего руководства агропредприятий и организаций текущими вопросами, отсутствие свободного времени для повышения квалификации; нежелание своевременно готовить резерв руководящего состава.

Профессиональное обучение в Узбекистане включает в себя четыре основных блока,[3] таких как:

- профессиональную подготовку. Существует начальная, средняя, бакалавриат, магистратура профессиональная подготовка с получением документа об образовании. Срок обучения от 1 до 6 лет;
- повышение квалификации. Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и институтах бизнеса. Срок обучения от 1 дня до 1 года;
- переподготовку кадров. Выполняется в учебных заведениях, когда работники овладевают второй профессией или специальностью. Срок обучения от 2 месяцев до 2 лет;
- послевузовское дополнительное образование. Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации в аспирантуре или докторантуре. Срок обучения 2-4 года.

Учитывая индивидуально-организационные различия, при осуществлении оценки потребностей в обучении следует принимать во внимание два элемента: требования, предъявляемые работой, и требования, предъявляемые человеком.

Методы оценки потребности в обучении, касающиеся конкретной работы:

- должностные обязанности необходимы для определения потребностей в обучении, так как на их основании проводится аттестация и делаются выводы о необходимости дополнительного обучения. Но если слишком строго следовать требованиям должностных обязанностей, можно просмотреть реальные потребности в обучении для совершенствования работы;
- анализ работы. Используя методы анализа работы, можно выделить потребности в обучении, тогда возможно эффективное применение ресурсов обучения. Чем выше положение работника на иерархической лестнице, тем меньше это преимущество. Обязанности на этих уровнях более сложные, здесь больший упор делается на способности к анализу и решению сложных проблем. Обучение таких работников обычно носит более общий характер;
- собеседование с персоналом часто используется и сотрудниками, и руководителями. Такого рода собеседования могут быть проведены в виде серии вопросов, охватывающих все аспекты работы;
- собеседование с менеджерами и руководителями можно провести в форме интервью, в том числе и с непосредственным руководителем любого сотрудника. Рекомендуется также сравнить результаты этого интервью с результатами опроса персонала. Это, своего рода, двойная проверка на поиск несоответствий или пропущенных элементов, что обеспечивает большую достоверность информации о потребностях в обучении;

- выделение индивидуальных целей работы из множества общих целей организации, а впоследствии оценка необходимости обучения персонала для достижения этих целей;
- анализ требований к компетентности может быть полезен для определения стандартов, соответствующих данной должности. Их можно будет сравнить с тем общим уровнем навыков и способностей персонала, которые имеются на данный момент;
- требования к кандидатам (персональная спецификация). Определяя требования к профессиональным навыкам и компетентности, часто забывают о личностных особенностях кандидатов на должность. Существуют различные методы для выявления необходимых черт характера, такие как, например, тесты или типология личности.

Методы определения потребностей в обучении для конкретного человека:

- анализ информации о карьерных стремлениях, предпочитаемых интересах в обучении и ходе развития карьеры, содержащихся в личном деле. Можно спланировать обучение, отобрав общие элементы из разных личных дел.
- аттестация предназначена для раскрытия сильных и слабых сторон человека в процессе его работы. Выделение тех областей, где образовательные и развивающие программы могли бы улучшить выполнение работы, важно и для развития человека, и для организации.
- методы центра оценки (как и при отборе персонала). Разнообразные методы, включая углубленные и повторные интервью, психометрические тесты, моделирование выполнения работы, используемые в центре оценки, дают возможность составить детальный профиль служащих, являющийся весьма полезным для анализа потребностей в обучении. Такие методы оценки достаточно дорогостоящие, принимая во внимание то, что их результаты не всегда

безошибочны, поэтому применяются только при анализе потребностей в обучении менеджеров.

- “глобальный обзор” и аудит обучения - наиболее комплексный метод выявления потребностей обучения. Все вышеупомянутые оценки потребностей в обучении комбинируются, что является наилучшим для данной ситуации. Аудит обучения используется, главным образом, тогда, когда организацией запланированы изменения, которые могут занять длительный период времени.

Недифференцированное и бессистемное применение всех упомянутых методов нецелесообразно из-за неэффективности затрачиваемых на них средств. Особенно большой риск возникает при использовании аудита обучения, так как его итогом могут быть месяцы бумажной работы без каких-либо ощутимых результатов. [3]

Отсюда вывод, что при использовании метода анализа работы, можно выделить потребности в обучении, тогда возможно эффективное применение ресурсов обучения. А также можно спланировать обучение, отобрав общие элементы из разных личных дел. Все вышеупомянутые оценки потребностей в обучении комбинируются, что является наилучшим результатом эффективности обучения персонала.

3.3. Аттестация человеческого потенциала

Контроль является последней из основных стадий управления. В то же время на практике - это и основа планирования на новый период. Один из элементов контроля - аттестация.

Аттестация является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат

В результате аттестации персонала формируются следующие документы:

- Результаты тестирования (Экзаменов) профессиональных знаний и умений;

- Социально-психологический портрет личности;

- Медицинское заключение о работоспособности;

- Оценка деловых и моральных качеств. Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию:

• сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

• данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная и т.д.);

• удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих, инвалидов и т.д.);

• текучесть кадров;

• сведения о потере времени в результате простоев, по болезни;

• данные о продолжительности рабочего дня (полная или частичная занятость, работа в одну, несколько смен или только в ночную смену, продолжительность отпусков);

• заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

• данные об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно). Аттестация - это форма оценки человека, которую может дать

только другой человек (в отличие от технического устройства, параметры и характеристики которого могут быть измерены техническими средствами). Поэтому аттестация всегда субъективна, так как несет отпечаток личности того, кто аттестует. Получается противоречие - стремление объективно оценить то, что объективной оценке не поддается.

Однако эволюция аттестационной процедуры очевидна, и ее проведение в

развитых компаниях является не формальностью, а основой динамики кадров.

В мировой практике наиболее распространена аттестация “белых воротничков”. Особенности труда руководителей и специалистов, во-первых, связаны с предметом их труда - информацией, во-вторых, труд их содержит творческие элементы, в третьих, результат труда может не зависеть от длительности исполнения, в-четвертых, имеет место “отложенный результат” - пролонгированность во времени конкретного воплощения генерируемых идей.

Аттестация может иметь явные и латентные функции. Явной является установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли - инженера, руководителя и т.д. Причем процедура должна носить официальный характер и зафиксирована в документе, адресованном более широкому кругу лиц. Поэтому конечной целью аттестации является решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли. Явными являются и возможные компоненты аттестации - извещение (дает возможность аттестуемому подготовиться и присутствовать при процедуре), процедура (должна обеспечить объективность решения об изменении или сохранении социального положения аттестуемого), характеристика (должна зафиксировать сильные и слабые стороны и качества аттестуемого, важные для данной социальной роли), решение (должно определить его дальнейшую судьбу).

Латентных функций аттестации может быть довольно много. Наиболее распространенные из них следующие: придание большего веса принятым ранее управленческим решениям; углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями; разрушение круговой поруки и взаимной нетребовательности подчиненных; основание для того, чтобы вынудить конкретных работников покинуть фирму; перекладывание

ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию; придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы; мотивация и стимулирование труда; планирование карьеры сотрудников и т.д.

Существует два вида аттестации:

- неформальная оценка, которая означает постоянную оценку деятельности человека его начальником в процессе самой работы. Она применяется в специальных случаях, является результатом ежедневных взаимоотношений и корректирует поведение подчиненных до того, как будет произведена официальная оценка;
- официальная аттестация - это рационально организованная оценка, при которой сотрудник оценивается систематически по заранее разработанному плану. Время официальной аттестации известно заранее, так что и начальник, и подчиненный имеют возможность подготовиться к ней.

Цели аттестации:

- определение уровня выполнения работы отдельным сотрудником;
- определение сильных и слабых сторон работника;
- подготовка оснований для поощрения хорошо работающего потенциал;
- подготовка оснований для наказаний и дисциплинарных воздействий для плохо работающих людей;
- определение потребностей в обучении и совершенствовании;
- подготовка информации для планирования человеческих ресурсов и продвижения по службе.

Аттестационный цикл состоит из следующих элементов.

1. Обзор, соглашение о должностных обязанностях. Должностная инструкция должна быть ясной, доступной и реальной. Таким образом, функции станут ясными для работника.

2. Устанавливаемые задачи, определение цели. Необходимо довести до сведения работника информацию о результате, который должен быть достигнут.
3. Согласование функциональных обязанностей и стандартов выполнения работы, соглашение о норме работы. Норма является принятым и согласованным критерием, который должен быть достигнут. Пример: накопившаяся работа по регистрации бумаг не должна ждать более одной недели; каждая зарегистрированная запись должна быть доступна к получению в течение пяти минут с момента запроса. Согласование целей больше относится к менеджерам и профессиональному персоналу, тогда как нормы более применимы к рядовым работникам.
4. Оценка выполнения работы: текущая неформальная процедура. В рамках этой процедуры проводится регулярный обзор выполняемой работы. Он должен проводиться каждые 3-6 месяцев.
5. Аттестация: официальная процедура, проводимая 1-2 раза в год. Она осуществляется на основе обзора деятельности, путем заполнения аттестационной формы, принимая во внимание следующие моменты: кто проверяет, кто подписывает, право на комментарии, право на жалобу.
6. Проведение оценочного интервью. Интервью - это часть официальной процедуры ежегодной оценки выполнения работы 5.
7. Обратная связь и планы на будущее содержат решения по мерам корректировки (перевод, заработная плата, продвижение).

Развитие систем аттестации идет по пути большей обоснованности экспертной оценки сотрудника. Легче всего оценить вклад того или иного руководителя или специалиста его непосредственному начальнику. Только руководитель знает, что данному работнику поручалось, в каких условиях он работает, как его деятельность контролировалась и стимулировалась,

какую ему оказывали помощь или какие препятствия ему пришлось преодолеть. Однако тесное взаимодействие между начальником и подчиненным не может не привести к возникновению между ними определенных отношений, что делает начальника в большей или меньшей степени пристрастным и необъективным.

Аттестационная процедура должна определенным образом ограничивать субъективизм. Эволюция развития показывает, что происходило на практике: осуществлялся переход от личной субъективной оценки начальника к экспертным групповым методам оценки (разработано много технологий - наиболее часто применяется техника “номинальной группы”), а также к полностью автоматизированным системам аттестации руководителей и специалистов.

Несомненный интерес представляет опыт немецких фирм, позволяющий на базе регулярной аттестации потенциал не только мотивировать кадры, определять их заработную плату, но и наглядно планировать карьеру сотрудника. Сущность методики состоит в определении тех приоритетных качеств сотрудников, которые наиболее ценны с позиций достижения конечной цели фирмы.

Мировая практика не дает однозначного ответа на вопрос, какие личные черты характера работников должны оцениваться. Предлагались для аттестации следующие: интерес к труду, инициативность, внимательность, такт, лояльность, умение приспосабливаться к меняющимся условиям труда, трудолюбие.

В рассматриваемой методике все служащие, специалисты и руководители оцениваются с точки зрения определенных критериев (требований), необходимых в конкретной сфере деятельности. Критерии ранжируются по своей значимости экспертной группой, в результате чего каждому критерию присваивают вес значимости и соответствующую шкалу оценки в баллах. Упрощенный вариант показан в таблице.

Для выработки типов критериев и соответствующих им признаков экспертная группа составляет словарь деловых характеристик, охватывающий все специализации (или ту, специалисты которой аттестуются). Признаки ранжируются в пределах, соответствующих каждому критерию.

Например, для критерия “Знания и опыт” экспертной группой были выбраны пять признаков:

- профессиональные знания;
- опыт;
- навыки решения типовых задач;
- дополнительные знания и опыт;
- знания мировых стандартов работы.

Эти признаки ранжируются экспертной группой по значимости: суммарная значимость равна 100%, и она соответствует 250 баллам. В соответствии с присвоенным весом из пропорции определяют количество баллов, соответствующие каждому признаку.

Каждый признак может иметь несколько уровней оценки, соответствующих степени присутствия данного признака у конкретного сотрудника. Профессиональные знания, например, могут иметь следующие уровни оценок.

Содержательная часть уровней следующая:

- не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится их иметь;
- не имеет достаточных знаний;
- имеет не очень большие профессиональные знания;
- имеет достаточные профессиональные знания;
- обладает хорошими профессиональными знаниями;

- обладает высоким уровнем профессиональных знаний, по многим вопросам может дать исчерпывающие консультации.

Разбив персонал на ряд категорий, можно определить некоторый нижний предел в баллах для каждой категории сотрудников. Этот показатель служит ориентиром и при приеме на работу на время испытательного срока.

Методика требует серьезной подготовки, но ее внедрение станет достаточно мощным мотивационным фактором, т.к. позволит каждому сотруднику в агропредприятиях выявить свои возможности, способности и сконцентрироваться на достижении цели фирмы.

Аттестация потенциала службы управления осуществляется регулярно с целью установления соответствия работника занимаемой должности по результатам его деятельности, уровню квалификации и личным качествам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Важное значение приобретает исследование вопросов определения и изменения роли человека в общественном воспроизводстве, специфики предприятий и общества в воспроизводстве человеческого потенциала, исследование различных методов оценки человеческого капитала, рассмотрение нематериального накопления как формы воспроизводства человеческого капитала, выявление особенностей новых методов оценки человеческого капитала в современном общественно-воспроизводственном процессе, а также проблем формирования, развития и эффективного использования человеческого капитала на предприятиях в условиях рыночной экономики Узбекистана.
2. Методы управления персоналом – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством.
3. Основная задача планирования персонала состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия работников их - численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.
4. Оценка персонала имеет свои задачи изучить степень подготовленности работника к выполнению того вида деятельности, которым он занимается, а так же выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста (ротаций).
5. Человеческий фактор играет очень значительную роль в деятельности предприятия. При организации разнообразной хозяйственной деятельности необходимо ориентироваться не на максимальную, не на предельную мобилизацию сил человека, а на реальные возможности каждого работника в конкретных условиях производственной деятельности.
6. Реализация данного принципа осуществляется путем правильной постановки целей, планирования, определения приоритетов, психологического отбора, подготовки и обучения кадров для выполнения

работы, рациональной организации производственного процесса и рабочей среды, оптимизации психического состояния работника и психологического климата на производстве.

7. Оценка результатов труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. На показатели конечных результатов труда работников, как и на содержание труда, влияют социально-культурные, технологические, экономические и политические факторы.

8. При использовании метода анализа работы, можно выделить потребности в обучении, тогда возможно эффективное применение ресурсов обучения. А также можно спланировать обучение, отобрав общие элементы из разных личных дел. Все вышеупомянутые оценки потребностей в обучении комбинируются, что является наилучшим результатом эффективности обучения персонала.

9. Аттестация - это форма оценки человека, которую может дать только другой человек (в отличие от технического устройства, параметры и характеристики которого могут быть измерены техническими средствами). Поэтому аттестация всегда субъективна, так как несет отпечаток личности того, кто аттестует.

10. Методика аттестации требует серьезной подготовки, но ее внедрение станет достаточно мощным мотивационным фактором, т.к. позволит каждому сотруднику выявить свои возможности, способности и сконцентрироваться на достижении цели фирмы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1.Законы Республики Узбекистан

1. Конституция Республики Узбекистан. Т.: Узбекистан, 2005.
2. Закон Республики Узбекистан «О Национальной программе по подготовке кадров». – Т.: Шарк, 1997. – 31 с.
3. Закон Республики Узбекистан «Об образовании». – Т.: Шарк, 1997. –10 с.

2.Указы Президента Республики Узбекистан

4. «Обеспечение приоритета интересов человека – главная цель всех проводимых реформ и преобразований» Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2007 году и важнейшим приоритетам углубления экономических реформ в 2008 году от 09.02.2008г.

3.Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан

6. «Стратегия повышения благосостояния населения Республики Узбекистан», Полный документ стратегии на 2008-2010гг., Ташкент, 2007г.
7. Постановление Президента Республики Узбекистан. « О мерах по дальнейшей поддержке и развитию предпринимательской деятельности» №1112, Ташкент, 2009 г.
8. Постановление Президента Республики Узбекистан. «О мерах по реализации проектов по дополнительным инфраструктурным объектам, включенным в Антикризисную программу» Ташкент,17.03.2009 г. №ПП – 1073.

4. Произведения Президента Республики Узбекистан

9. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. – Т., Узбекистан, 2009
10. Доклад И.А.Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально – экономического развития страны в 2009 году и

важнейшим приоритетам углубления экономических реформ в 2010 году.

11. Доклад Президента Республики Узбекистан И. А. Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2006г. и важнейшим приоритетам углубления экономических реформ в 2007г. «Гарантия нашей благополучной жизни – построение демократического правового государства, либеральной экономики и основ гражданского общества».

5. Учебники

12. Человеческое развитие. Программа развития ООН в Узбекистане. UNDP 2008г.
13. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Под ред. "П Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000.
14. Ключков В.В. Человеческий капитал и его развитие. В кн.: Экономическая теория. Трансформирующаяся экономика. // Под ред. И.П. Николаевой. - М.: ЮНИТИ, 2004. - С. 406;
15. Макконнелл Кэмпбелл Р., Брю Стэнли Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т.2 — М.: Республика
16. Мичел Т, Модано. Экономическое развитие. - М.: МГУ, Юнити, 1997.
17. Drucer P. The Educational Revolution// Education Economy and Society. – New-York-London, 1969.
18. Alfred Marshall. Principles of Economics - London, 8tu ed. 1920.
19. Leon Walras. Elements of Pure Economics. -London, 1954.
20. Vilfredo Pareto. Trattato di sociologia generale. -Paris, 1919.
21. Schultz, T. Investment in Human Capital. N.Y., 1971.
22. Becker, Gary S. Human Capital. N.Y.: Columbia University Press, 1964
23. Shultz T. Journal of Political Economy, Oct. 1964, p. 454;
24. Mincer, Jacob. Schooling, experience and earnings. N.Y. 1975.

25. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 423 с.

6. Учебные пособия

26. Кокорев В. Институциональные преобразования в современной России: анализ динамики транзакционных издержек // Вопросы экономики. — 1996. — №12. — С.61-72
27. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
28. Макроэкономические тенденции в сентябре 1998 года // Экономическое развитие России.— 1998. — Т.5. — №11. — С.3-9

7. Сборник докладов научно-практических конференций

29. Доклад о развитии человека за 1991-2006 года, ПРООН, Нью-Йорк, «Оксфорд юниверсити пресс»
30. Национальные доклады о человеческом развитии, ПРООН Узбекистан.

8. Статистические информационные сборники

31. Статистический ежегодник. – Государственный комитет по статистике, Ташкент, 2005.
32. Статистические данные предприятия ОАО « Фаровон»
33. Показатели социально-экономического развития Узбекистана, 2006 год.– Госкомстат РУз.
34. Совет по сотрудничеству в области образования государств-участников СНГ, 2005 г.; данные Госкомстат Республики Узбекистан.

9. Интернет сайты

35. www.novostiuzbekistana.st.uz — Сайт Новости Узбекистана
36. Методы оценки и критерии экономической эффективности человеческого капитала. <http://www.economer.khv.ru/content/n040/methods>
37. Управление развитием человеческого капитала компании http://www.cinfo.ru/OB/OB_basic.htm