

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)  
обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения  
группы 09001678  
Шишкиной Екатерины Сергеевны

Научный руководитель:  
Доцент кафедры управления  
персоналом, к. соц. н.  
Серкина Я.И.

Рецензент  
доцент кафедры социальных  
технологий, к. соц. н.  
Шаповал Ж.А.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ .....	9
1.1 Концептуальные аспекты человеческого капитала .....	9
1.2 Современное состояние организации нормирования труда .....	19
1.3 Взаимосвязь эффективности управленческой деятельности и инвестиций в человеческий капитал .....	30
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В АО «ШЕБЕКИНСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» .....	37
2.1 Организация и методы исследования.....	37
2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии .....	44
2.3 Исследование системы управления человеческим капиталом с использованием методов нормирования труда в организации.....	53
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ .....	63
3.1 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нормирования труда.....	63
3.2 Обоснование эффективности усовершенствования нормирования труда в системе управления человеческим капиталом .....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы изучения ориентируется на то, что система управления человеческим капиталом и нормирование труда становится все более важным и неотъемлемым элементом реализации функций управления предприятием, и ранее не был подробно изучен в совокупности с человеческим капиталом. Это взаимосвязано как правило с человеческим фактором, а также с технико-технологическими процессами. Вследствие этого, внимание ученых и специалистов в современное время акцентируется

Нормирование труда – это постоянный процесс по управлению производством. В зарубежных странах с развитой экономикой, нормирование труда оценивают, как одну из главных функций внутриорганизационного управления. Потребность в нормировании труда вызвана необходимостью в постоянной работе по выявлению резервов уменьшения производственных расходов и разработке решений для корректировки проблем.

На основании теории человеческого капитала образование, опыт и познания персонала будут являться долговременным экономическим составляющим, которое будет приносить дополнительную прибыль в организацию. Такое решение было сформировано для оптимального использования человеческого капитала, что может дать возможность развить стратегическое планирование и конкурентоспособность.

На основании вышесказанного, необходимо правильно использовать цели оперативного и стратегического планирования, таким способом это послужит повышению эффективности системы управления человеческим капиталом, на основании современных теоретико-методологических задач и научно-практических мероприятий, что связано с правильной организацией труда.

Степень разработанности проблемы в отечественной и иностранной научной литературе ещё мало изучены такие элементы как:

- связь нормирования труда и системы управления человеческим капиталом;

- экономическое обеспечение разработки нормативной базы фирм;
- экономическое обоснование перспективных норм применения ценных ресурсов;
- нормирования труда управленческого аппарата.

Выбор данной темы был обусловлен недостаточной степенью проработанности указанных элементов, а также определил выбор цели, задач, объекта и предмета исследования.

Теоретико-методологической базой изучения послужили труды А.Я.Кибанова, Г. Беккера, Т. Шульца, А.Файоля, Й.Шумпетера, Ю.Г.Одегов., Л.ИАбакин, В.И.Герчиков, А.А Сарабский., В.М.Гальперин, В.Н.Бекин, Т.И.Савенкова, и другие.

Объектом исследования являются трудовые ресурсы АО «Шебекинский машиностроительный завод».

Предметом исследования являются организационно – экономические и управленческие отношения, формирующие взаимосвязи системы управления человеческим капиталом и процесса нормирования труда.

Целью исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций нормирования труда по управлению человеческим капиталом в организации.

Установленная цель определила необходимость заключения следующих задач теоретического и практического характера:

1. Ранжировать подходы, которые дадут возможность исследовать связь элементов нормирования труда и системы управления человеческим капиталом, а также проанализировать данные понятия с социальной и экономической точек зрения;
2. Изучение системы управления человеческим капиталом в организации АО «Шебекинский машиностроительный завод» и методов нормирования труда;
3. Разработать мероприятия для совершенствования нормирования труда в системе управления человеческим капиталом.

В процессе изучения и проработки материалов применялись такие методы: общенаучный, экономико-статистический (сравнение, группировка), метод сплошного наблюдения – фотография рабочего дня, архивный метод (анализ документов), опросные методы (анкетирование, беседа), наблюдательные методы (наблюдение), методы обработки полученных данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики.

Период исследования составил 3 года: с 2015 по 2017 гг.

**Гипотеза исследования.** Можем предположить, что, человеческий капитал, оказывает прямое влияние на работу организации, и есть необходимость включения системы нормирования труда для повешения эффективности и конкурентоспособности организации.

**Научная новизна исследования:**

1) Идентифицировано пространство и роль нормирования труда в системе управления человеческим капиталом организации, собственно, что в теоретико-методологическом плане позволяет обнаружить связь данных понятий, расширить способность последующего научного поиска и приращения научного знания;

2) Определены и апробированы методы нормирования труда, подлежащие включению в систему эффективного управления человеческим капиталом. Установлено, что данные методы дают возможность повысить качество труда, более благополучно преодолевать отрицательные тенденции в использовании человеческого капитала, увеличивать взаимную ответственность работника и работодателя, и увеличивать конкурентоспособность фирмы;

3) Разработка теоретических положений и научно-практических рекомендаций по формированию эффективной системы управления человеческим капиталом на основе использования нормирования труда и обоснования плановых и фактических характеристик трудозатратности

работ. Также предложены рекомендации по формированию баланса рабочего времени по основной и совмещаемой работе.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Исследование нормирования труда в организации на предприятиях всевозможных отраслей, обоснована вниманием к решению проблемы повышения производительности управления персоналом, которое все более становится определяющим моментом конкурентоспособности любой фирмы. Под человеческим капиталом в широком понимании, представляется яркий производительный элемент для увеличения развития рыночной экономики, общества и семьи, который включает образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, а также среду обитания и трудовой деятельности. Под нормированием труда мы понимаем комплекс, который в совокупности состоит из двух элементов – необходимые затраты и результатов труда, а также неотъемлемой частью производственного процесса. Человеческий капитал представляет из себя долговременный социально – экономический ресурс, который можно рассматривать с нескольких точек зрения, но неизменными его составляющими будет являться знания, опыт, здоровье, что напрямую зависит от результатов его деятельности и дальнейшей прибыли. В более широком значении - это приведенная дисконтированная сумма всех ожидаемых доходов от человеческого труда. На основании теории человеческого капитала образование, опыт и познания персонала будут являться долговременным экономическим составляющим, которое будет приносить дополнительную прибыль в организацию. Такое решение было сформировано для оптимального использование системы управления человеческим капиталом, что дает возможность развитию и стратегическому планированию для повышения конкурентоспособности формы.

2) Рассмотрев систему человеческого капитала и применяемые методы нормирования труда персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод», проверили, что сотрудники отдела кадров

используют аналитически-расчетный метод для отдела продаж, который состоит из начальника отдела и четырех менеджеров. Совместно с тем, в последний год снизилась прибыль в организации при наличии плановых потерь, т.е. потери не превышают дополнительных затрат, но прибыль снизилась. В соответствии с этим потребуется выявить уровень трудозатратности менеджеров отдела продаж, найти издержки рабочего времени или же уровень невысокого контроля за работой менеджеров за счет применения иных методов нормирования труда. В результате анализа системы управления человеческим капиталом и нормирования труда работников были выявлены следующие проблемы: использование рабочего времени не по назначению, путем отвлечения работников на социальные сети; отсутствие повторных продаж с существующей клиентской базой; невыполнение плана продаж товаров за счет низкой эффективности труда.

3) Поскольку нормирование и в рыночных критериях входит в число более значимых моментов, оказывающих непосредственное влияние на производительность труда, то для предотвращения негативных тенденций в экономике приоритетными становятся задачи по улучшения методов нормирования труда как элемента системы управления человеческим капиталом. Внедрение новых методов позволит автоматизировать систему работы с клиентом и автоматизировать продажи, это позволит сократить вероятность потери финансов и информации. У сотрудников будет четкая визуализированная картина работы с клиентами. Проведение фотографии рабочего дня, позволила увидеть пробелы в эффективности работы отдела.

**Практическая значимость** исследования заключается в систематизации и разработке практических рекомендации для увеличения производительности и выработки труда персонала, а также разработке новых подходов к нормированию труда, которые могут быть использованы в системе управления человеческим капиталом для увеличения производительности принимаемых управленческих решений как оперативного, так и стратегического характера.

Управление человеческим капиталом

осуществляется во взаимодействии экономической и социальной составляющих. При акценте на экономической составляющей доминирует определение человеческого капитала как будущих доходов. При акценте на социальный компонент подчеркивается совокупность знаний и опыта определенного человека, которые могут быть применены для целей компании. При этом недостаточно сводить получение положительного эффекта только к рациональной системе подбора сотрудников и увеличения их квалификации. Потребуется кропотливый анализ и оптимизация всей системы организации труда, охватывая понимание долговременных стратегических целей, разработку и внедрение оптимальных управленческих методов и возможностей их быстрой корректировки, оптимально сочетая личностные интересы и коллективные цели.

Эмпирической базой исследования послужила первичная и официальная документация по учету персонала в АО «Шебекинский машиностроительный завод», нормативно - правовые акты, устав, а также бухгалтерская и статистическая отчетность за 2015-2017 гг.

Полученные результаты апробированы в электронных научно-практических журналах: [Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий»](#) 2016. № 12, статья на тему «Нововведения в области управления трудовыми отношениями» в соавторстве с Бабинцевой Е.И.; Электронное научно-практическое периодическое издание "Экономика и социум" №1(56) 2019, статья на тему «Управления производительностью труда на предприятии» в соавторстве с Серкиной Я.И.; Международное научно-практическое периодическое сетевое издание «Форум молодых ученых» Выпуск № 1(29) (январь, 2019), статья на тему:» Совершенствование нормирования труда в организации».

Структура магистерской диссертации содержит введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.



# **ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ**

## **1.1 Концептуальные аспекты человеческого капитала**

Проблема становления и развития человеческого капитала в нашей стране, сделавшей акцент на инновационное развитие, представляется как никогда актуально, так как интеллект, знания и профессионализм человека лежат в основе разработке новшеств, которые в корне могут изменить экономическую ситуацию. Поэтому именно человеческий капитал в настоящее время имеет такое важное значение.

Человеческий капитал, является одной из возможных форм капитала. Впервые понятие человеческого капитала было изложено в трудах Г. Беккера, У. Боуэна, Э.Дженисона, Т. Шульца, и другие. В настоящее время существует огромное количество формулировок и подходов данного понятия, и каждый ученый излагал свою точку зрения касаясь человеческого капитала, и со временем они только взаимодополнялись и не противоречили друг другу.

Под человеческим капиталом в широком понимании, представляется яркий производительный элемент для увеличения развития рыночной экономики, общества и семьи, который включает образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, а также среду обитания и трудовой деятельности.

Человеческий капитал становится необходимым условием для поддержания конкурентоспособности экономики страны и государства на мировых рынках в условиях глобализации, а также важнейшей характеристикой деятельности органов законодательной и исполнительной власти в стране.

Для оценки качества человеческого капитала измеряется уровень жизни, грамотности, образованности и долголетия населения, состояние

медицинского обслуживания и производства ВВП на душу населения. Эти показатели учитываются при расчете Индекса развития человеческого капитала (ИРЧП). Четверть века тому назад Россия занимала 23-е место в списке из 187 стран, а по данным на 2013 год нам отведено 55 место. Причинами такого спада являются низкие инвестиции в образование, науку, культуру и здоровье населения. [3]

Появление новых понятий, таких как человеческие ресурсы, человеческий капитал, интеллектуальный капитал, трудовой потенциал работника, которые рассматривают человека как основную движущую силу общественного производства и объект эффективных вложений. Вопрос об употреблении этих и схожих понятий в современной литературе наиболее дискуссионный.

Человеческие ресурсы – совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических качеств людей, которые могут использоваться в общественных интересах, в том числе для достижения целей организации. По сравнению с понятием трудовые ресурсы — это понятие охватывает более широкий спектр человеческих качеств.

Человеческий капитал – совокупность знаний, умений и навыков, используемых для удовлетворения потребностей человека и общества (способность к трудовой деятельности, долговременный экономический ресурс, совокупность качеств, определяющих производительность и являющихся источником дохода для индивида, его семьи, общества).

Трудовой потенциал работника – совокупность природный свойств, возможностей, запасов знаний и опыта, которые придают силы для совершения производственной деятельности в целях приобретения жизненных благ и удовлетворения потребностей людей, а также достижения самореализации в процессе труда.

В современной экономике кроме рабочей силы на рынке труда представлен человеческий капитал, имеющий приложение в разных сферах общественного производства.

Как мы можем подметить, эти 3 мнения практически схожи, но в тоже время каждый из них обладает своеобразными свойствами для применения.

Трудовой потенциал рассматривается как доля общего потенциала личности применительно к оценке качества жизни страны или региона. Термин человеческие ресурсы употребляется в социологии и экономике труда в отношении стратегий управления и оптимального использования ресурсов.

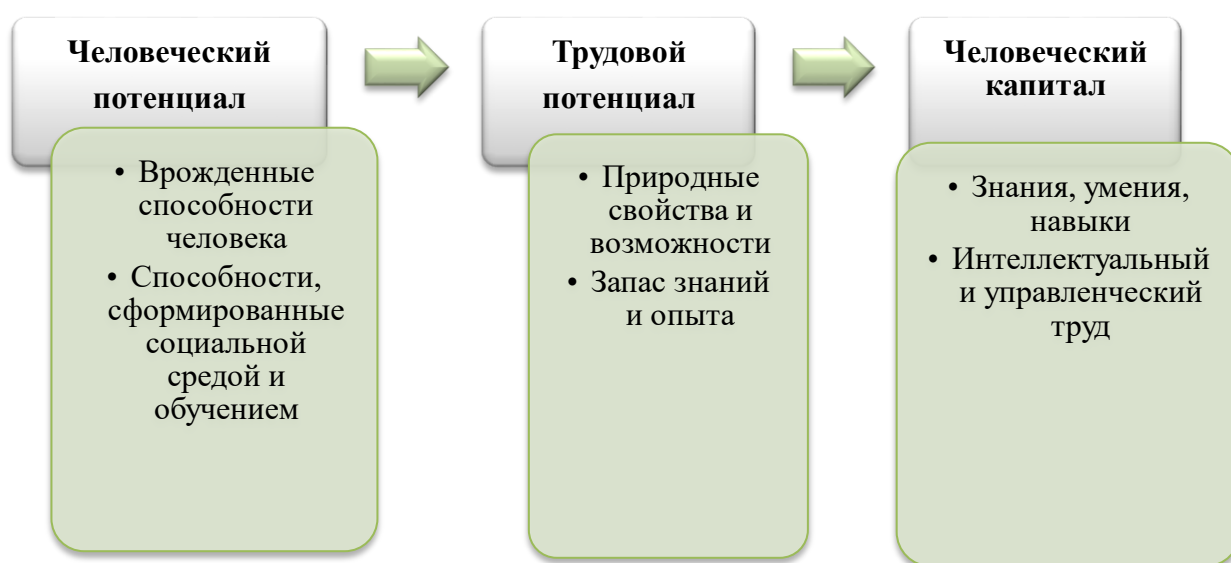


Рис. 1.1 Формирование человеческого капитала

Составлено автором

Человеческий капитал более тесно связан с аналитическими вопросами эффективности вложений в его воспроизводство. На рисунке 1.1 представлены стадии формирования человеческого капитала и главные элементы.

Инвестиции в собственный человеческий капитал приносят огромную социально-экономическую выгоду, как для самого сотрудника, путем увеличения своего дохода, так и для организации и страны в целом.

Интеллектуальный капитал в совокупности можно представить из элементов человеческого капитала – это опыт, знания, а также умственный труд, что необходимо для увеличения своего дохода, и дохода организации.

В интеллектуальный капитал включают человеческий капитал, нематериальные активы (объекты умственной собственности), структурные составляющие (корпоративная культура, информационные технологии) и рыночные составляющие (деловое партнерство, торговые марки, имидж фирмы). В таблице 1.1 предложены следующие понятия человеческого капитала, которые были сформированы зарубежными учеными.

Таблица 1.1

## Формулировка термина «человеческий капитал»

№	Автор	Определение
1.	Теодор Шульц	«Все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом».
2.	Н. Бонтис	«Человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации; это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер. Люди — это те элементы организации, которые способны учиться, изменяться, вводить новое и создавать дух творчества и которые, если их должным образом мотивировать, могут обеспечить организации долгую жизнь.»
3.	Т. Дэвенпорт	«Люди обладают врожденными способностями, поведением и личной энергией, и эти элементы формируют человеческий капитал, который работники приносят в свою работу. Именно работники, а не их работодатели владеют этим капиталом и решают, когда, как и куда они будут его вкладывать. Другими словами, они могут выбирать. Работа – это двусторонний обмен ценностями, а не одностороннее использование актива владельцем».
4.	Г. Беккер	«Общий человеческий капитал – знания универсального характера, специфический человеческий капитал имеет ценность только в рамках конкретной организации или вида деятельности. Если работодатель вкладывает средства в приращение общего ЧК, то обучившийся работник всегда может уйти к конкурентам и затраты не будут оправданы; для специфического человеческого капитал риск потерь минимальный» [10, 11].
5.	А. Смит	«Капитал характеризуется как часть запасов, от которой собираются получить доход. Основной капитал включает в себя машины и оборудование, доходные постройки, улучшение земли, а также «приобретенные и полезные способности всех жителей или членов общества» [7].

Подводя итог по анализу рассмотренных формулировок понятий, можно выделить схожие характеристики, которые связаны с развитием технологий в компании и увеличением конкурентоспособности.

Теория человеческого капитала была проработана учеными-экономистами, в числе которых экономиста Теодора Шульца, и его приверженца Г. Беккера [2]. Ими были положены методологические основы и главные элементы теории человеческого капитала. Шульц, за свой вклад в теорию, получил Нобелевскую премию по экономике в 1992 году.

В своих трудах, Т. Шульц доказывал, что «благосостояние людей зависит не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний». Именно этот качественный аспект экономики он определил, как «человеческий капитал». Его зарубежные апологеты придерживались аналогичного подхода, постепенно расширяя трактовку человеческого капитала.

В результате чего, человеческий капитал является основополагающим элементом для развития техники и технологии, повышение инновационной составляющей экономики, как этапа экономического и социального развития.

В нашей стране идеи теории человеческого капитала в практической деятельности применяются при обосновании принципов и задач управления как инструмент увеличения конкурентоспособности организаций.

На практике, применение человеческого капитала связано с надеждой получения доходов от вложений в работников компании.

С увеличением количества компаний, которые стремятся внедрять все больше новых технологий в условиях высокой конкуренции, активно возрастает спрос на высококвалифицированных и высокоинтеллектуальных сотрудников, которым необходимо непрерывное получение образований и нового опыта. Особое внимание при этом уделяется компетентности руководителей высшего звена, которые, помимо профессиональных знаний и умений, должны обладать качествами менеджера, психолога, аналитика.

Так же существует несколько признаков, по которым классифицируются виды или составляющие элементы системы человеческого капитала визуально они представлены на рисунке 1.2.



Рис. 1.2 Составляющие элементы человеческого капитала

Составлено автором

Ведущей задачей концепции человеческого капитала считается установление критериев и методов его оценки, главные методы наглядно представлены на рисунке 1.3. Родоначальники теории Т. Шульц и Г. Беккер создали акцент на обучении и получении специального образования. На сегодняшний день, существует несколько трактовок, которые раскрывают более широкий набор составляющих.

#### **Инвестиционный метод**

- Репродуктивные затраты, связанные с рождением и воспитанием детей, получением знаний;
- Расходы на поддержание физического и психологического здоровья
- Затраты на набор и адаптацию персонала;
- Затраты, связанные с профессиональным обучением и повышением квалификации;

#### **Хронологический метод**

- Расходы с привлечением и адаптацией персонала, определяются как единовременные долгосрочные инвестиции

#### **Метод «цена замены»**

- Потери на временное замещение работника во время обучения с отрывом от производства

#### **Оценка эффективности инвестиций**

- ожидаемый рост объемов производства за счет дополнительных затрат на персонал

#### **Оценка путем соотнесения человеческого капитала и финансового капитала**

- Общий капитал человека в течение всей его жизни представляет собой обратно пропорционально взаимодействующие между собой человеческий капитал (приведенная стоимость будущих доходов, включая пенсию) и финансовый капитал

#### **Оценка «деловой репутация фирмы»**

- маркетинговое (авторские права, реклама, продвижение продукции с фирменными наименованиями);
- техническое (технологическая документация, «ноу-хау», базы данных);
- практическое (тактика управления, организационные вопросы, обеспечение безопасности, бухгалтерский учет, анализ и налогообложение).

Рис. 1.3. Методы оценки концепции человеческого капитала

Составлено автором

Самым популярным методом является инвестиционный, он же самый затратный. Этот метод подразумевает под собой издержки, которые несет компания для «выращивания» кадров, с целью увеличения дохода.

Более распространен затратный (инвестиционный) метод. В первоначальную стоимость включаются все издержки на «выращивание» сотрудников как единицы капитала.

Встречаются также истолкования, на основании которых в первоначальную стоимость включаются только рекрутинговые затраты, а издержки на переобучение, увеличение квалификации, охрану труда создают восстановительную стоимость.

Остаточная стоимость человеческого капитала ориентируется как начальная или же восстановительная минус износ. Физический износ – это утрата здоровья, природных и приобретенных способностей. Моральный износ появляется в силу возрастных индивидуальностей человека или по причине обесценивания знаний в условиях научно-технического прогресса, отмирания профессий и воздействия иных внешних факторов. Амортизационные отчисления могут рассчитываться в зависимости от количества лет, в течение которых данный работник будет приносить фирме доход, или от периода ценности определенных профессиональных качеств.

Как вариант затратного метода выступает метод активов (хронологический метод). Если работник, в которого были вложены средства, увольняется, это рассматривается как прямые потери предприятия.

Особенностью человеческого капитала является то, что он всегда остается частью определенного человека, его нельзя отделить, измерить или отдать кому-либо, а также он не может быть присвоен фирмой. И к сожалению, мы не можем предугадать срок использования человеческого капитала.

Метод «цена замены». Оценивается как совокупность ресурсов, которые выводятся из финансовой работы в результате его формирования. Носит узконаправленный характер, то есть снижения его производительности при повышении квалификации на рабочем месте.

Оценка будущих доходов (эффективности инвестиций), которые будут получены за счет дополнительного опыта и квалификации служащих. Для



сотрудника определяется как отношение ежегодного прироста приработка накопительным методом к величине прямых расходов и упущенных возможностей, для организации – как ожидаемый рост объемов производства за счет дополнительных расходов на персонал.

Оценка методом соотнесения человеческого капитала и финансового капитала.

Рассматривая человеческий капитал с нескольких точек зрения, мы приходим к тому что изначально он повышается путем приобретения навыков, взросления, опыта, а потом ему свойственно ухудшаться за счет старения, утрате здоровья и актуальности приобретенных на протяжении всей жизни знаний. С экономической точки зрения наоборот, доход человека зависит от инвестиций в те же знания. В следствии увеличения дохода происходит накопление материального капитала. Таким образом, в течении всей жизни можно выделить 2 стадии, на первой происходит инвестирование в образование, из которой в дальнейшем выходит экономически продуктивная стадия.

Оценка «деловой репутация фирмы» («гудвилл»). Ориентируется как разница между рыночной ценой организации и активом баланса. Данный метод более подходит для оценки интеллектуального капитала, так как в его состав помимо человеческого капитала еще включаются нематериальные активы и «имидж фирмы». В предоставленном случае оценивается не сам человеческий капитал, а выражение в какой-нибудь форме итогов интеллектуальной работы. При этом, в отличие от первых двух методов, результаты материальной деятельности могут переходить в собственность организации и учитываться как нематериальный актив или затраты.

Функции человеческого капитала представлены на рисунке 1.4. Управленческий процесс можно считать замкнутым циклом, но в тоже время все его элементы между собой взаимодействуют, не стоят на одном месте и одновременно развиваются во времени.



Рис. 1.4 Функции управления человеческим капиталом

Составлено автором

Первоначальное планирование целей, задач и установление количественных и высококачественных нормативных характеристик в последующем подлежит учету, контролю и анализу. Сравнение фактических и плановых данных приводит к принятию управленческих решений и создает управленческие влияния, появляется эффект обратной связи.

Одной своеобразной задачей системы управления человеческим капиталом является объединение личных целей, с целями организации с учетом синергетического эффекта, а также использование результатов длительное время.

В заключении, подведем итог: что на основании теории человеческого капитала образование, опыт и познания персонала будут являться долговременным экономическим составляющим, которое будет приносить дополнительную прибыль в организацию. Такое решение было сформировано для оптимального использования человеческого капитала, что может дать возможность развить стратегическое планирование и конкурентоспособность.

Особенностью человеческого капитала является то, что он всегда остается частью определенного человека, его нельзя отделить, измерить или отдать кому-либо, а также он не может быть присвоен фирмой. И к

сожалению, мы не можем предугадать срок использования человеческого капитала.

На основании вышесказанного, необходимо правильно использовать цели оперативного и стратегического планирования, таким способом это послужит повышению эффективности системы управления человеческим капиталом, на основании современных теоретико-методологических задач и научно-практических мероприятий, что связано с правильной организацией труда.

Таким образом, рациональное управление человеческим капиталом содействует поддержанию финансово-экономической устойчивости организации в условиях конкуренции. Благодаря инновационным структурным элементам увеличиваются финансово-экономические характеристики, складывается корпоративная культура, развивается предпринимательская активность, которые выступают в качестве источников конкурентных преимуществ.

Разработка внутренних общепризнанных норм связана с получаемыми на выходе результатами с точки зрения целеполагания всей работы компании, а именно:

- удовлетворение интересов собственников в получении дохода;
- реализация целей и задач самой организации, связанных с ее финансовым и социальным развитием и обеспечением стабильности;
- интересами государства в пополнении бюджета, создании рабочих мест и насыщении рынка качественными товарами и услугами;
- интересами работников в получении материального вознаграждения, социальных гарантий и возможности самореализации.

## **1.2 Современное состояние организации нормирования труда**

На сегодняшний день для современного предприятия, основанного на работе с использованием сложной техники и технологий, требуется четкая организация трудового процесса, прогрессивные нормы и нормативы,

эффективные системы и методы для материального стимулирования высокоэффективного труда, как основа не только организации труда на рабочих местах, но и планирования, организации производственных процессов и управления производством.

Соотношение форм организации труда, качества его нормирования и присутствие эффективных материальных стимулов, являются главными условиями достижения высокой эффективности работы производства.

Современное состояние организации и нормирования труда, сегодня рассматривается с нескольких сторон, с одной стороны они выступают как одни из функций управления, и рассматриваются как слаженный механизм, а с другой, нормирования рассматривается как одна из составляющих организации труда. [15, 16].

Организация труда на уровне фирмы связана с конкретным порядком и последовательностью воплощения трудового процесса, который обоснован технико-технологическими особенностями. Ее задачей считается рациональное внедрение итогов живого труда в производственном процессе и получение больших социально-экономических итогов.

В 1970–1980-х годах были разработаны отраслевые и межотраслевые требования и методики по организации и нормированию труда, аттестации рабочих мест.

Являясь одной из главных частей организации и производственного процесса, организация и нормирование труда как независимая часть финансовой работы на предприятии имеет свое отдельное содержание, сферу исследования и способы исследования производственной работы человека. Высокую эффективность предприятия можно обеспечить только на основе нормативного регулирования длительности рабочего времени, расширения сферы нормирования труда, определения уровня напряженности норм труда, здоровой его организации. Так же, очень важно понимать, что нормы труда призваны обеспечивать социальную защиту наемных работников,

способствовать сохранению их нормальной работоспособности в течение всей трудовой деятельности.

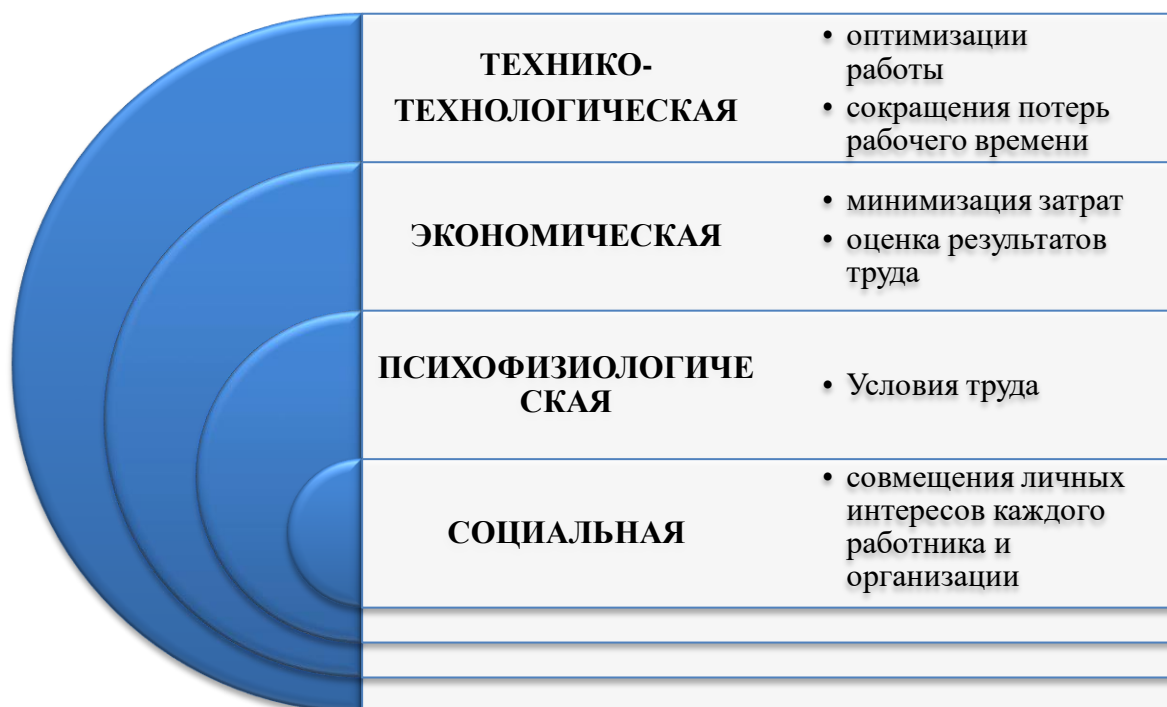


Рис. 1.5 Основные задачи организации и нормирования труда

Составлено автором

Вкратце о ведущих задачах и направлениях организации труда, и особенностях их использования.

— Техничко-технологическая задача связана с рациональностью формирования технологической цепочки, установления логистических связей между подразделениями, для оптимизации работы и уменьшения непроизводительных потерь рабочего времени. В современных условиях она перешла на более высокий уровень оснащения и автоматизации, тем более при инноваторских процессах.

— Экономическая задача используется для минимизации всех расходов требуется определение реального количества сотрудников и установление оптимальных тарифов и окладов, а социальные затраты должны быть внятно аргументированы, так как оплачиваются самим работодателем. Показателем финансовой производительности фирмы выступает не произведенная, а реализованная продукция, что изменяет

подход к оценке результатов труда каждого работника в составе единого трудового коллектива.

— Психофизиологическая задача во все периоды связана с усовершенствованием условий труда и соблюдением правил техники безопасности. Это вынуждает сотрудника поддерживать собственную профессиональную компетентность для укрепления в данной фирме, что также связано с положениями теории человеческого капитала.

— Социальная задача при плановой экономике формулировалась как воспитание «коммунистического отношения к труду». В сегодняшних условиях социальная задача в управленческом аспекте — значит подчеркивание интереса на проблемах совмещения собственных интересов каждого сотрудника и организации. В сегодняшних условиях используется опыт иностранных фирм по созданию корпоративных интересов, привлечению сотрудников к осознанию значимости их роли и результатах общего труда. При этом понятие корпоративности имеет неоднозначную оценку с точки зрения развития или подавления личностных качеств сотрудников.

Касаемо теории человеческого капитала, А. Смит писал, что «увеличение производительности полезного труда зависит прежде всего от повышения ловкости и умения рабочего, а затем от улучшения машин и инструментов, с помощью которых он работал» [3].

Он считал, что «основной капитал состоит из машин и иных орудий труда, из построек, из земли и «из приобретенных и полезных способностей всех жителей и членов общества». Также он отмечал, что «приобретение таких способностей, считая также содержание их обладателя в течение его воспитания, обучения или ученичества, всегда требует действительных издержек, которые представляют собой основной капитал, как бы реализующийся в его личности.

Эти способности, являясь частью состояния того лица, вместе с тем становятся частью богатства общества, к которому это лицо принадлежит.

Большую ловкость или умение рабочего можно рассматривать с той же точки зрения, как и машины и орудия производства, которые сокращают или облегчают труд и которые, хотя и требуют известных расходов, но возвращают эти расходы вместе с прибылью» [3].

Джон Стюарт Милль писал: «Самого человека... я не рассматриваю как богатство. Но его приобретенные способности, которые существуют лишь как средство и порождены трудом, с полным основанием, я считаю, попадают в эту категорию» [4]. И далее: «Мастерство, энергия и настойчивость рабочих страны в такой же мере считаются ее богатством, как и их инструменты и машины».



Рис. 1.6 Формирование человеческого капитала

Составлено автором

Теория человеческого капитала вкладывает в данное понятие следующие элементы:

— приобретенный человеком набор навыков, умений и обладание им определенными знаниями в различных отраслях;

— рост доходов ведет к заинтересованности человека в дальнейших инвестициях в человеческий капитал;

— целесообразность использования человеческих знаний в различных видах деятельности с целью увеличения производительности труда и эффективности производства;

— использование человеческого капитала ведет к увеличению доходов человека за счет его трудового заработка в будущем путём отказа от некоторых текущих потребностей;

В результате, все способности, знания, навыки, опыт и умения становятся неотъемлемой частью жизни самого человека; основополагающим фактором развития, накопления и использования человеческого капитала становится мотивация человека.

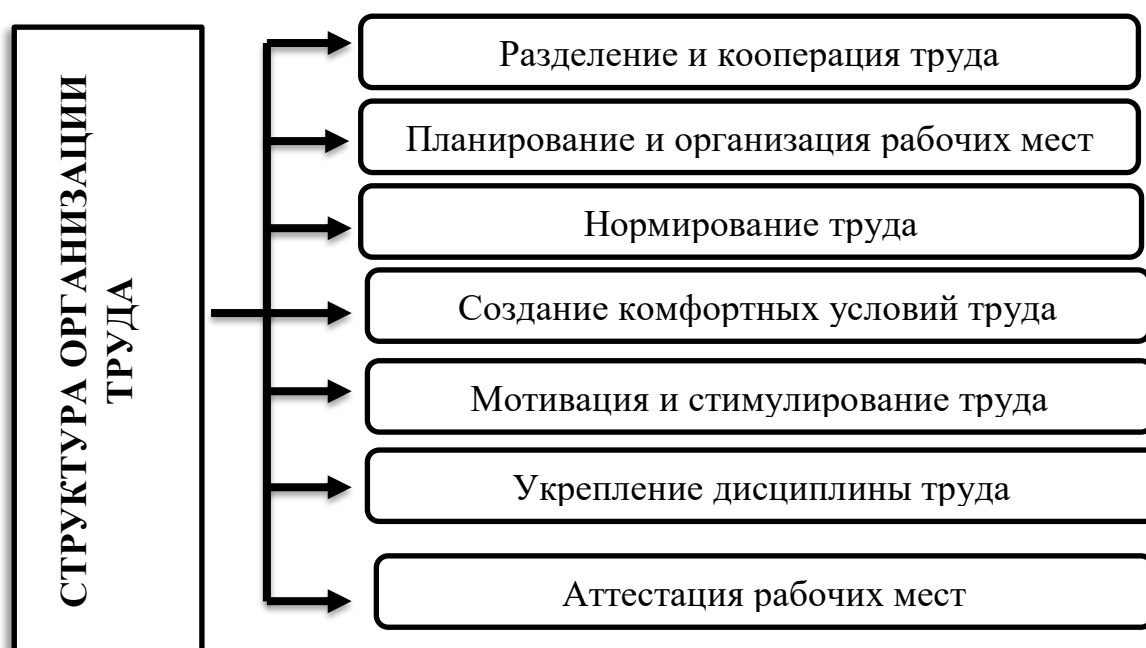


Рис. 1.7 Структура организации труда

Нормирование труда считается основным составляющим организации труда. Это вид управленческой работы, направленный на определение объективно важных расходов труда и его результатов, а также на установление рационального численно-квалификационного состава



персонала применительно к конкретным организационно-техническим условиям.

Задача нормирования труда – это разработка и внедрение технически обоснованных норм трудозатрат, которые следуют из специфики производственного процесса.

Главные требования к развитию и методологии формирования общепризнанных норм и их внедрению были разработаны Научно-исследовательским институтом труда в виде единой системы и применялись на отраслевом и межотраслевом уровнях для определенных профессий сотрудников в привязке к определенным технико-технологическим условиям и видам оборудования.

Несмотря на то, что эта система охватывала в большей степени физический труд и в связи с автоматизацией производства большинство расчетов потеряли свою актуальность, но в тоже время она имела ряд значительных преимуществ, которые важны и на сегодняшний день. В первую очередь это четкая структура всех элементов, образующих единую систему основ и управленческих воздействий, коллективных знаний и практических способностей, способствующих увеличению финансовой устойчивости и конкурентоспособности фирмы.

Функции трудовых норм:

- установление меры труда при помощи определения важной и рациональной структуры и величины расходов времени;
- обоснование меры вознаграждения за количество и качество результата труда (материальное стимулирование);
- обоснование личной и корпоративной производительности труда и аспектов производительности трудовых процессов;
- рационализация трудового процесса через поиск оптимальных условий его выполнения и своевременное устранение выявленных недостатков;

- совершенствование системы внутреннего планирования и контроля;
- создание условий рационального использования физической и нервной энергии и сохранения высокой работоспособности;
- создание условий для эффективного функционирования первичных трудовых коллективов и сбалансированности их отношений с управленческим аппаратом и собственниками организации.

Под методом нормирования труда понимается совокупность способов по изучению и анализу процессов труда, измерению затрат рабочего времени, выявлению нормообразующих факторов, проектированию рациональной технологии изготовления и организации труда, разработке нормативов и общепризнанных мерок труда и внедрению их в производство.

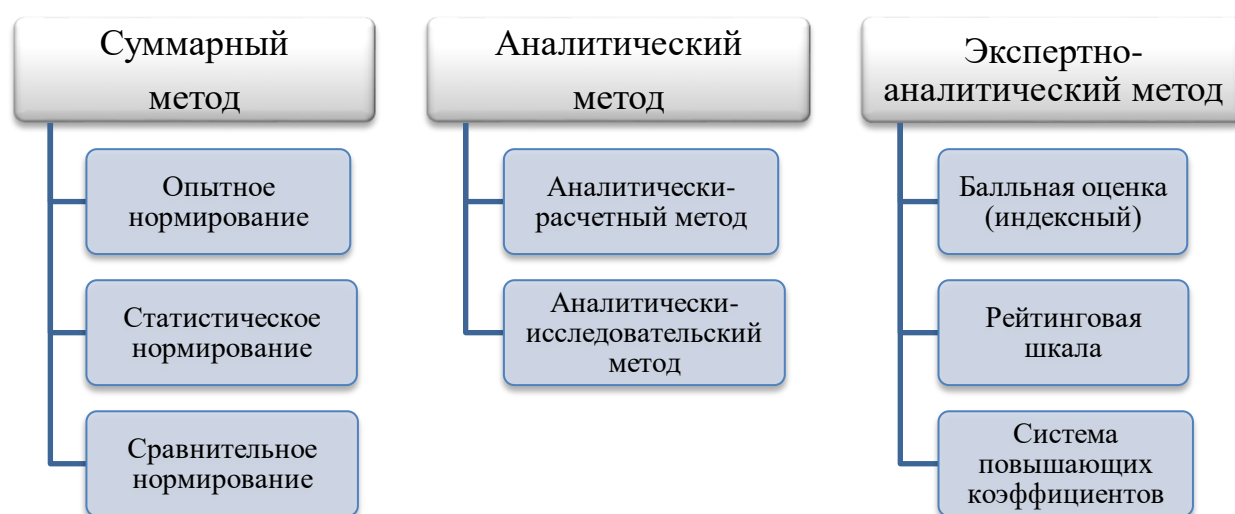


Рис. 1.8 Методы нормирования труда

Из рисунка 1.8, мы можем увидеть основные методы нормирования, применяемые на практике: суммарный и аналитический.

Суммарный метод нормирования труда учитывает установление норм труда на операцию в целом без исследования самого трудового процесса, без его расчета и оценки.

Опытное нормирование характеризуется тем, что нормы труда ориентируются на основе прошлого собственного опыта, интуиции лиц, занимающихся организацией и нормированием труда, знающих содержание и трудоемкость дел.

Статистическое нормирование - это когда нормы труда устанавливаются по отчетным статистическим сведениям фактической производительности труда исполнителей, занятых выполнением тех или иных работ.

Сравнительное нормирование предусматривает установление норм путем сравнения данной работы с аналогичной по технологии выполнения работой, норма на которую уже установлена.

Недостатками суммарного метода считается то, что трудовой процесс не исследуется, не предусматриваются производственные способности, он направляет на устаревшие методы работы. Данный метод не приводит к устранению недостатков в организации производства и труда и подъем производительности труда. В связи с этим применяется крайне редко.

Наиболее приоритетным считается аналитический метод нормирования, его применяют более часто, в отличии от суммарного.

Технически обоснованные нормы устанавливаются аналитическим методом нормирования. При этом обоснованную норму времени рассчитывают на основании тщательной проверки производственных возможностей рабочего места, детального анализа технологического процесса, каждой операции и составляющих ее элементов.

При аналитически-расчетном методе нормирования оперативное время определяется путем расчетов. Остальные составные элементы нормы времени ( $T_{пз}$ ,  $T_{отд.л.н.}$ ) определяют по соответствующим нормативам времени.

При использовании аналитически - исследовательского метода нормирования продолжительность всех элементов нормы времени определяют на основании специальных наблюдений.

Разработка технически обоснованных норм с помощью группы аналитических методов ведется, как правило, дифференцированно по элементам норм. Это обеспечивает повышение точности установления норм за счет более полного учета дифференцированных факторов, влияющих на каждый элемент или группу элементов нормы.

Различны и методы формирования базы данных, применяемых при разработке составляющих норм. Так, для получения общепризнанных норм главного оперативного времени работы оснащения исходными данными являются результаты опытных исследований режимов данной работы.

Методы экспертных оценок полагаются на знания квалифицированных специалистов. Они могут использоваться для оценки умственного и управленческого труда, не поддающегося количественному измерению аналогично труду физическому. Экспертному анализу подвергаются сначала нормообразующие факторы (их набор, иерархия, взаимное влияние), а затем определяются количественные показатели (коэффициенты, баллы, индексы, диапазоны), характеризующие уровень влияния этих факторов на исследуемый объект.

Для норм вспомогательного времени – результаты хронометража и фотохронометража производственных процессов.

Для других норм (подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и перерывов на отдых и личные надобности) – результаты фотографий рабочего дня, фотохронометража и физиологических исследований.

Обработка исходных данных при применении аналитически-расчетного метода нормирования может вестись с помощью математическо-статистических методов и путем расчетов на автоматизированном рабочем месте.

Другим методом обработки исходных данных, используемым для разработки норм, является графоаналитический метод. При этом методе исходные данные обрабатываются с помощью различных типов координатных сеток (чаще всего равномерных или логарифмических). Графоаналитический метод обеспечивает достаточную точность и невысокую трудоемкость расчетов при однофакторном нормировании.

В таблице 1.2 перечислены следующие методы нормирования, такие как изучение затрат рабочего времени и расчет оптимальной численности, применяющиеся на современных предприятиях и организациях. Первая классификация методов связана с инструментарием определения количественных характеристик, отображающих трудоемкость выполняемых дел и баланс рабочего времени. Они основаны на наблюдениях за технологическим и трудовым процессом и установлением нормативных характеристик затрат рабочего времени на определенные операции.

Таблица 1.2

### Классификация методов нормирования труда

Цель проведения нормирования	Наименование группы методов	Наименование методов
Изучение затрат рабочего времени	Наблюдение за трудовым процессом	Фотография рабочего времени (самофотография)
		Метод моментных наблюдений
		Маршрутная фотография
	Наблюдение за работой оборудования	Расчет соотношения машинного времени и ручного труда (перекрываемое и неперекрываемое время)
Хронометраж		Непрерывный, цикловой
		Выборочный
Расчет оптимальной численности	Прямые	По трудоемкости выполняемых работ
		По количеству оборудования или производственным площадям
		По количеству подчиненных
	Косвенные	Моделирование, сравнение
Экономико-математические, многофакторный корреляционный анализ		

Общим требованием для всех методов предоставленной группы считается максимальная приближенность к реальным условиям производства. Это связано как с объективными факторами (различные физические возможности работников, естественная утомляемость, планировка помещений), так и субъективным (работник может умышленно замедлять темпы работы во время наблюдения). Поэтому замеры проводятся у работников разной квалификации, опыта и возраста, в разные дни недели, желательно незаметно для исполнителей.

Предоставленная группа методов носит «классический» характер, в настоящих условиях меняется техническая сторона проведения наблюдений с поддержкой видеоаппаратуры и компьютерной обработки данных.

Подводя итог, Современное состояние организации и нормирования труда, сегодня рассматривается с нескольких сторон, с одной стороны они выступают как одни из функций управления, и рассматриваются как слаженный механизм, а с другой, нормирования рассматривается как одна из составляющих организации труда. В сложившейся системе нормирования прямые методы применялись как правило для расчета количества сотрудников, а косвенные для специалистов и руководителей. Косвенным методом расчет проводится через опосредованные факторы: объемы производства, стоимость основных фондов, структурную разобщенность подразделений и др. Наиболее эффективным, но при этом наиболее затратным считается прямой метод обоснования численности через трудоемкость выполняемых работ, то есть расчет нормы времени. Иные виды норм: выработки, обслуживания и другие – являются производными от нормы времени.

### **1.3 Взаимосвязь эффективности управленческой деятельности и инвестиций в человеческий капитал**

В передовых условиях наблюдается возвращение к основным принципам нормирования труда на новом уровне. Требуется их приспособление к техническим, организационным и экономико-социальным

условиям, в которых действует любая организация, при этом необходимо соответствующее кадровое и материальное обеспечение.

Самую большую сложность вызывает выявление критериев оценки человеческого капитала. Для этого применяются всевозможные способы. Одним из них считается инвестиционный метод, при помощи которого дается оценка будущих доходов, приобретенных за счет специфических знаний и опыта сотрудников.

Эффективность в широком осознании характеризует соотношение итогов и расходов. Обычно принятые в экономике аспекты оценки производительности управленческой работы в основном связывают с экономическими показателями: увеличением объемов производства, реализации и прибыли. В условиях конкуренции появляется необходимость увеличения не только финансовой, но и социальной эффективности.

Рассматривая управление человеческого капитала во взаимодействии финансовой и социальной составляющих, можно отметить факторы, оказывающие воздействие на аналитические методы определения производительности тех или же других управленческих решений.

В случае если в формулировке человеческого капитала сместить акцент на экономические аспекты, то есть слово «капитал», то доминирующим выступает понимание человеческого капитала как будущих доходов. Таким образом, если доминирует социальная составляющая, то есть слово «человеческий», то подчеркивается совокупность познаний и опыта конкретного человека, которые имеют все шансы быть использованы для целей фирмы и удовлетворения интересов самого работника.

Нормирование труда – определение весомых затрат рабочего времени на выполнение конкретного объема дел в конкретных организационно-технических аспектах. Оно считается действительными элементами управления за имеющимися ресурсами. Это средство увеличения производительности труда на предприятии или в подразделении, не требующее значимых капитальных вложений.

Эффективность управления с социальной точки зрения связана с высококачественными чертами персонала и содержит вероятность выразаться в прочности трудового коллектива, степени заслуги намеченных целей определенными людьми, сохранении здоровья и работоспособности, развитии инфраструктуры, воспроизводстве человеческого капитала в семьях работников, разработке «имиджа компании», направленной на персонал».

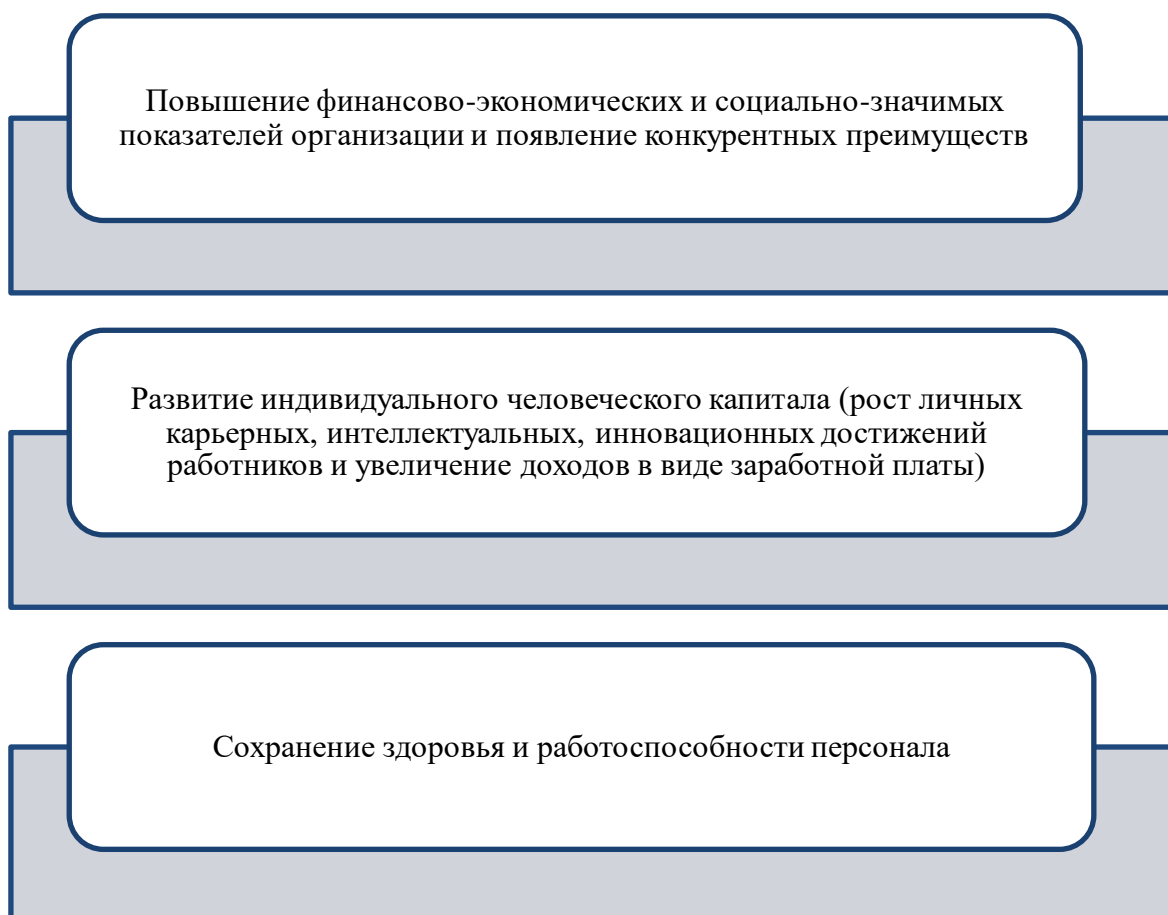


Рис.1.9 Эффект от вложений в человеческий капитал фирмы

Ожидаемый положительный эффект от вложений в человеческий капитал организации, визуально представлен на рисунке 1.9.

Вложения в человеческий капитал разделяются на прямые (непосредственно осуществляемые единовременные или неизменные затраты) и косвенные (упущенная выгода при отвлечении работников от своей основной деятельности). В таблице 1.3 приведена наиболее часто встречающаяся структура вложений.



Таблица 1.3

## Структура инвестиций в человеческий капитал организации

Виды инвестиций	Прямые инвестиции	Упущенная выгода
Обучение и набор персонала	Курсы повышения квалификации, программные продукты, командировки. Зарботная плата наставников и работников, занимающихся набором. Материальные затраты при обучении на рабочих местах: дополнительное сырье, канцелярские товары и т. п.	Снижение производительности труда основных работников, проводящих обучение. Низкая производительность труда вновь принятых. Брак или потребность переделок некачественно сделанной работы
Организация рабочих мест, улучшение условий труда и медицинское обеспечение	Оплата услуг соответствующих организаций (проведение замеров на соблюдение санитарных норм, ремонт, устранение выявленных нарушений, диспансеризация). Приобретение специальной одежды, оснастки и оборудования	Временное исключение из хозяйственной деятельности помещений, не соответствующих нормам. Отвлечение работников от основной деятельности на время ремонтов, замены оснастки и т. п.
Нормирование труда и разработка внутренней нормативной документации	Зарботная плата нормировщиков, юристов, специалистов отдела кадров или оплата услуг сторонних организаций по выполнению этих функций. Приобретение оборудования и канцелярских товаров	Снижение производительности труда работников, чей труд подлежит замерам. Отвлечение от основной работы в период обсуждения и утверждения коллективных трудовых договоров, положений о стимулировании
Затраты на систему мониторинга и анализа всех показателей по организации трудового процесса и инновациям	Зарботная плата работников или доплаты руководителям для получения постоянной информации о действенности принятых решений и по их оперативной корректировке	Исправление не эффективно сделанной работы
Репродуктивные затраты	Затраты на рождение, воспитание и общее обучение детей сотрудников как воспроизводство человеческого капитала	Отвлечение женщин от основной работы на время рождения и воспитания ребенка

Среди основных направлений увеличения финансовой и социальной эффективности, которая достигается благодаря оптимизации текущих и

стратегических затрат на персонал, можно выделить следующие (таблица 1.4).

Таблица 1.4

Направления увеличения финансовой и социальной эффективности управления за счет оптимизации затрат на персонал

Интересы	Финансовая эффективность	Социальная эффективность
Работодателей	Рациональное соотношение затрат и результатов, рост производительности труда, адаптация к внешним условиям, стабильность и конкурентоспособность	Формирование и развитие корпоративного человеческого капитала, снижение конфликтности
Работников	Увеличение жизненного уровня работников и их семей	Реализация индивидуального человеческого капитала, социальные гарантии и безопасность, рост трудового потенциала
Государства	Налоговые поступления, развитие инновационных процессов в производстве и управлении	Создание новых рабочих мест, стабилизация рынка труда и системы социального обеспечения

Использование способов нормативных расчетов трудозатратности для определения расходов на персонал и инвестиционных вложений в человеческий капитал допускает при наименьших расходах на проведение замеров и расчетов обеспечить решение ряда задач для увеличения финансовой и социальной производительности управленческой работы.

Недостатком использования классической системы считалось то, что общепринятые нормы выработки как правило были установлены для работников конкретного разряда и профессии, а не для специалистов.

За последние годы также все острее возникает вопрос несоответствия компетенций работников и предъявляемых к ним требований, собственно, что требует дополнительного изучения и неоднократно увеличивает косвенные издержки.

Оптимизация текущих и стратегических расходов на персонал связана с увеличением финансовой и социальной эффективности. Финансовая

эффективность проявлена в оптимальном соотношении затрат и результатов, увеличении эффективности труда, адаптации к внешним влияниям, стабильности функционирования организации в течение долговременного периода, развитии инноваторских процессов в производстве и управлении.

Характеристики социальной производительности: увеличение жизненного уровня работников и их семей, понижение конфликтности, подъем трудового потенциала, создание новых рабочих мест, стабилизация рынка труда и системы социальных гарантий и защищенности.

При этом формирование и развитие человеческого капитала и реализацию персонального человеческого капитала возможно отнести к аспектам и финансовой, и социальной производительности.

Направленности оптимизации расходов на персонал в связи с вложениями в человеческий капитал, которые позволят развить личный и коллективный человеческий капитал, уменьшить будущие финансовые потери формы, обеспечивая при этом достойный жизненный уровень сотрудников:

- объективное планирование рабочих мест и поддержание оптимальных критериев на имеющихся рабочих местах;
- регулирование кадровой политики в комплексе с анализом состояния рынка труда и необходимости организации в области предъявляемых квалификационных требований к претендентам;
- внедрение всеохватывающей системы перманентного увеличения квалификации сотрудников в связи с техническими, технологическими и управленческими нововведениями;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования труда;
- совершенствование нормирования и регламентации труда.

Высшую роль играет организация самой управленческой работы в связи с увеличением ответственностью руководителей высшего звена за принимаемые ими решения. Например, итоги таких решений могут проявляться сквозь важные промежутки времени, их нормативное

обоснование и анализ требуют тщательности в проработке деталей. В следствии этого, важны различные методологические подходы к аспектам оценки человеческого капитала для рабочих и для руководителей высшего звена.

В итоге, обратимся к понятию стратегическое управление, которое непосредственно связано с вложениями в человеческий капитал.

Среди отечественных ученых возможно отметить точку зрения О. С. Виханского, который считает, собственно, что стратегическое управление должно опираться на человеческий потенциал как на базу организации, осуществлять гибкое регулирование и своевременные изменения в организации. Это позволяет добиваться конкурентных преимуществ, выживать и достигать собственные цели в долгосрочной перспективе [23].

Задача стратегического планирования – представить менеджерам свежее видение действительности, имеющихся угроз и возможностей, выработать новое осознание значительных факторов конкуренции.

Отличие фактических характеристик имеют все шансы быть связаны с объективными причинами: изменениями условий работы, техническими или ресурсными задачами. Но чаще всего они находятся в зависимости от человеческого фактора – некомпетентности сотрудников, нарушений трудовой дисциплины, конфликтов. Противоречия имеют шанс выступать как свершившийся факт разового или периодического характера, а могут открыто долговременно не проявляться, отражая только намечающуюся направленность. В следствии этого для удачной реализации стратегии особенно важен систематический учет и анализ отклонений от нормативных характеристик, выполняющий контрольную функцию.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В АО «ШЕБЕКИНСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»**

### **2.1 Организация и методы исследования**

Целью изучения является разработка теоретических, методических и прикладных вопросов улучшения нормирования труда в системе управления человеческим капиталом организации.

Диагностика актуального состояния процесса нормирования труда АО «Шебекинский машиностроительный завод» представляет собой многоуровневый процесс.

Основными параметрами исследования являются:

1. Стабильность положения организации;
2. Сбор, обработка и анализ экономической и организационно-управленческой информации;
3. Анализ динамики и структуры персонала;
4. Возможность приобретения новых знаний
5. Оценка управления мотивацией персонала в процессе трудовой деятельности;
6. Анализ процесса нормирования труда в организации;
7. Выявление основных проблем исследования;
8. Обработка полученной экономической и организационно-управленческой информации, ее анализ и систематизация;
9. Формулировка выводов, рекомендаций, проектных решений;
10. Анализ и оценка состояния системы управления персоналом организации;
11. Разработка программа комплексного научного исследования;
12. Разработка проектных предложений по нормированию труда в системе управления человеческим капиталом;
13. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Диагностика актуального состояния процесса нормирования труда персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» состоит из ряда этапов.

На первом этапе нашего исследования проводилось изучение организационно – экономической характеристика организации, стабильность положения организации и анализ структуры персонала. Основным методом исследования на данном этапе был анализ документов.

В рамках исследования нами были проанализированы Устав АО «Шебекинский машиностроительный завод», организационная структура, штатное расписание, анализ финансово- экономической деятельности, а также оценка управления мотивацией персонала в процессе трудовой деятельности.

Обоснование выборочной совокупности респондентов. Среднесписочная численность персонала на 01.01.2017 г. АО «Шебекинский машиностроительный завод» 311 человек, следовательно, общая генеральная совокупность респондентов для исследования составила 311 человек.

При проведении всех видов анкетирования и тестирования, которые предполагали опрос всех категорий персонала предприятия, была использована механическая выборка, расчет объема оптимальной выборки производится исходя из минимальной допустимой ошибки выборки (2 – 5%).

Таким образом, максимальный объем выборки респондентов АО «Шебекинский машиностроительный завод», составил 172 человека, из них 45 руководителей и специалистов, и 127 основных и вспомогательных рабочих. Итого 179 респондентов, которые заполнили соответствующие анкеты и прошли тестирование, предоставив 100% обратную связь.

Объектом исследования работы выступает АО «Шебекинский машиностроительный завод», основной изготовитель оснащения для хлебопекарной, кондитерской, сахарной и консервной индустрии: хлебопекарные и кондитерские печи, тестомесильные машины, системы спирального и люлечного типа для охлаждения готовой хлебобулочной

продукции, сушилки для сушки овощей и плодов, ножи для получения стружки из свекловичных корней и многое другое.

Непубличное акционерное общество «Шебекинский машиностроительный завод» сейчас — крупнейшее отечественное предприятие, широко известное как в РФ, так и за её пределами. За полутора вековой срок предприятием пройден путь от мастерских по ремонту сельскохозяйственной техники до вертикально интегрированного холдинга, активно участвующего в реализации государственных проектов. У фирмы своя яркая и богатая история, отсчет которой наступает с 19-го века.

АО «Шебекинский машиностроительный завод» было зарегистрировано 15 декабря 1922 года. Общество является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение прибыли путем осуществления на территории Российской Федерации и других стран производственной, коммерческо-посреднической, а также другой деятельности в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Уставом (приложение 1).

Местонахождение общества: 309291, Белгородская область, г. Шебекино, ул. Октябрьская, д. 11. Сфера деятельности: разработка и выпуск оборудования и запчастей для хлебопекарной, кондитерской, пищевой и других отраслей промышленности.

АО «Шебекинский машиностроительный завод» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство машин и оборудования для производства пищевых продуктов, напитков и табачных изделий;
- производство и реализация товаров народного потребления;
- производство сельскохозяйственной продукции и ее реализация;
- оказание платных услуг населению и др.

Ведущую долю объемов совершаемой продукции занимало хлебопекарное оснащение, благодаря чему завод стал основным предприятием страны в этой отрасли. Развивался завод, не считая

хлебопекарных печей, выпускались сушилки для макарон и фруктов, смесители для смешивания шоколадных масс, автоматы для выпечки вафельных стаканчиков, спиртомерники, мешковыбивалки и др. продукция. В целом ассортимент выпускаемой продукции насчитывал более 40 наименований. Она поставлялась на экспорт в Болгарию, Венгрию, Чехословакию, Австрию, Монголию и другие страны.

Предприятие было выведено из кризиса, серьезно модернизировано, стало открытым акционерным обществом. Каждый день осваивался выпуск новых видов конкурентоспособной продукции. Предприятие временно репрофилировалось на дискретное производство малой мощности, начало уделять внимание переобучению кадров, переоснащению производственных мощностей, обновлению документооборота. Все это несомненно помогло выжить заводу в трудное время, когда почти все фирмы были остановлены. В сложных финансовых условиях завод смог сохранить самое важное — традиции, знание, умение, накопленные конструкторским отделом за годы существования фирмы.

АО «Шебекинский машиностроительный завод» - организация с линейно-функциональной структурой управления (приложение 2), т.е. имеет несколько уровней управления.

Структура управления АО «Шебекинский машиностроительный завод» построена рационально. Каждый отдел, подразделение, тесно взаимодействуют между собой, оказывают практическую помощь структурным подразделениям по вопросам, относящимся к их компетенции, запрашивают и получают статистическую отчетность, необходимые материалы, информацию. В каждом подразделении есть делегирование полномочий.

Основные показатели финансово-экономической деятельности предприятия, характеризующие её деятельность за период 2015-2017 гг., рассчитанные при помощи бухгалтерской отчетности представлены в таблице 2.1.



Таблица 2.1

Основные показатели финансово-экономической деятельности  
АО «Шебекинский машиностроительный завод» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-),тыс. руб.	
					2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
1	Выручка, тыс. руб.	622355	669743	614291	47388	-55452
2	Себестоимость, тыс. руб.	499087	527266	498102	28179	-29164
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	30902	45862	38236	14960	-7626
4	Чистая прибыль тыс. руб.	9176	11815	11354	2639	-461
5	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	95432	116921	141735	21489	24814
6	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	335113	335960	313655	847	-22305
7	Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	100610	126382	108449	25772	-17933
8	Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	176259	152803	156620	-23456	3817
9	Среднесписочная численность работников, чел.	474	384	311	-90	-73
10	Фондоотдача, руб.	6,52	5,73	4,33	-0,79	-1,40
11	Фондоемкость, руб.	0,15	0,17	0,23	0,02	0,06
12	Скорость обращения оборотных средств, обороты	1,86	1,99	1,96	0,13	-0,03
13	Производительность труда, тыс. руб.	1312,99	1744,12	1975,21	431,13	231,09
14	Рентабельность продаж, %	4,97	6,85	6,22	1,88	-0,63

Как видно из таблицы 2.1, выручка от продажи продукции, в связи с увеличением объема производства в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 47388 тыс. руб., а в 2017 г., в связи со снижением производства сократилась на 55452 тыс. руб. (8,28%).

На основании данных таблицы 2.1, мы можем сделать анализ темпа прироста по основным показателям деятельности организации, представленные в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Показатели финансово-хозяйственной деятельности  
АО «Шебекинский машиностроительный завод» за 2015-2017 гг.

№ п\п	Показатели	Темп прироста, %		
		2016г./ 2015 г.	2017г./ 2016г.	2017г./ 2015г.
1	Выручка, тыс. руб.	-92,39	-8,28	-1,29
2	Себестоимость, тыс. руб.	5,65	-5,53	-0,19
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	48,41	-16,63	23,73
4	Чистая прибыль тыс. руб.	28,76	-3,90	23,73
5	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	22,52	21,22	48,51
6	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	0,25	-6,64	-6,40
7	Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	25,62	-14,19	7,79
8	Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	-13,31	2,50	-11,14
9	Среднесписочная численность работников, чел.	-18,99	-19,01	-34,38
10	Фондоотдача, руб.	-12,12	-24,43	-33,58
11	Фондоемкость, руб.	13,33	35,29	53,33
12	Скорость обращения оборотных средств, обороты	6,99	-1,51	5,37
13	Производительность труда, тыс. руб.	32,84	13,24	50,43

Себестоимость продаж в АО «Шебекинский машиностроительный завод» также в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 28179 тыс. руб. (5,65%) и на 29164 тыс. руб. (5,53%) снизилась в 2017 г. Снижение себестоимости свидетельствует о экономической эффективности технологического процесса.

В 2017 г. наблюдается снижение прибыли от продаж. Так, прибыль от продаж в 2017 г. сократилась на 14960 тыс. руб. (16,63%) по отношению к 2016 г. Снижение показателя прибыли от продаж повлекло за собой снижение чистой прибыли. Чистая прибыль АО «Шебекинский машиностроительный завод» в 2017 г. на 461 тыс. руб. (3,90%) ниже, чем в 2016 г.

Увеличение стоимости основных средств АО «Шебекинский машиностроительный завод» в 2016 г. на 21489 тыс. руб. (22,52%) по сравнению с 2015 г. и на 24814 тыс. руб. (21,22%) по сравнению с 2016 г. говорит о том, что основные средства на протяжении отчетного периода обновлялись.

Среднегодовая стоимость оборотных средств в 2017 г. по сравнению с 2016 г. снизилась на 22305 тыс. руб. (6,64%), и оборачиваемость оборотных

средств за 2017 г. также сократилась. Если в 2016 г. оборотные средства совершили 1,99 оборотов, то в 2017 г. - уже на 0,03 оборота больше, что говорит об эффективности использования оборотных средств в АО «Шебекинский машиностроительный завод».

Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности сократилась в 2016 г. на 17933 тыс. (14,19%). Снижение дебиторской задолженности может свидетельствовать. Уменьшение дебиторской задолженности означает, что количество дебиторов уменьшается, либо уменьшаются суммы долгов со стороны дебиторов.

Увеличение кредиторской задолженности в 2016 гг. на 3817 тыс. руб. (2,50%) свидетельствует о снижении уровня платежеспособности АО «Шебекинский машиностроительный завод».

За счет сокращения рабочих мест и роста объема производства среднесписочная численность работников АО «Шебекинский машиностроительный завод» снизилась на 90 человек в 2016 г. по сравнению с 2015 г. и на 73 человека в 2017 г. по отношению к 2016 г. При этом производительность труда на протяжении исследуемого периода увеличивается В 2016 г. на 431,13 тыс. руб. (32,84%), и в 2017 г. на 231,09 тыс. руб. (13,24%).

По данным рисунка 2.1, в 2017 г. произошло значительное снижение среднесписочной численности сотрудников, по сравнению с 2015г. оно составило 27% (163 человека).



Рис.2.1 Среднесписочная численность работников АО «Шебекинский машиностроительный завод»

Фондоотдача в 2016 г. на 0,79 руб. снизилась по отношению к 2015 г., и в 2017 г. снизилась на 1,40 руб. (24,43%) по сравнению с 2015г., что говорит о неэффективном использовании основных средств у предприятия. Фондоемкость наоборот увеличилась в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 0,02 руб. и на 0,06 руб. увеличилась в 2017 г.

Снижение рентабельности продаж в 2017 г на 0,63% по сравнению с 2016 г. говорит о том, что предприятие работало в отчетном периоде менее рентабельно, чем в предыдущие годы.

Таким образом, АО «Шебекинский машиностроительный завод»- ведущее современное предприятие России по выпуску технологического оборудования для пищевой промышленности, его основной целью деятельности является извлечение прибыли, а основным видом деятельности – поставка серийного оборудования и запасных частей, создание новых видов продукции и улучшения качества изготавливаемого оборудования. Не обращая внимание на становление программы в РФ по «импортозамещению» у фирмы конечные экономические результаты показали неблагоприятную динамику, сократилась прибыль от реализации, чистая прибыль и рентабельность.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии**

Персонал считается одним из наиглавнейших факторов в организации. Его положение и эффективное внедрение прямо воздействует на конечные итоги хозяйственной деятельности организации

Основаниями, обуславливающими надобность анализа персонала, считается изучение состава сотрудников с целью выявления состоятельностью и причин текучести, увеличение производительности использования персонала и средств на оплату труда.

Анализ перемещения сотрудников производится путем расчета нескольких коэффициентов, представленных в таблице. Для анализа показателей движения персонала представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика показателей движения персонала в АО «Шебекинский машиностроительный завод» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочное число работников, чел.	474	384	311
Принято всего, чел	41	54	60
Выбыло всего, чел	131	127	119
в том числе:			
по сокращению штатов	-	-	-
по собственному желанию	131	127	119
за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,08	0,14	0,19
Коэффициент оборота по выбытию	0,28	0,33	0,38
Коэффициент постоянства кадров	0,36	0,47	0,58
Коэффициент текучести кадров	0,28	0,33	0,38
Коэффициент абсентеизма	-	-	-
в том числе болезни	-	-	-
Производительность труда (стоимостная на 1 работника за период)	1312,99	1744,12	1975,21

Таким образом, по показателям оборота возможно увидеть, собственно, что и интенсивность оборота по приему и выбытию имеют наименьшее значение в 2015 году – 0,08 и 0,28, а затем увеличиваются до 0,19 и 0,38 соответственно. Увеличение показателей оборота говорит о том, что на предприятии не устойчивый коллектив, в котором происходят незначительные кадровые изменения.

Коэффициент постоянства кадров в АО «Шебекинский машиностроительный завод» в течение анализируемого периода увеличивается с 0,36 в 2015 г. до 0,58 в 2017 г. Рост значения показателя говорит об увеличении постоянства состава работников предприятия. Важным показателем управления персоналом считается текучесть сотрудников. Чем больше данный показатель, тем меньше стабильность персонала организации. Из анализа мы можем сказать, что текучесть персонала компании считается не большой в 2015 г. и достигает 0,28, в

течение анализируемого периода увеличивается до 0,38, что является отрицательной направленностью.

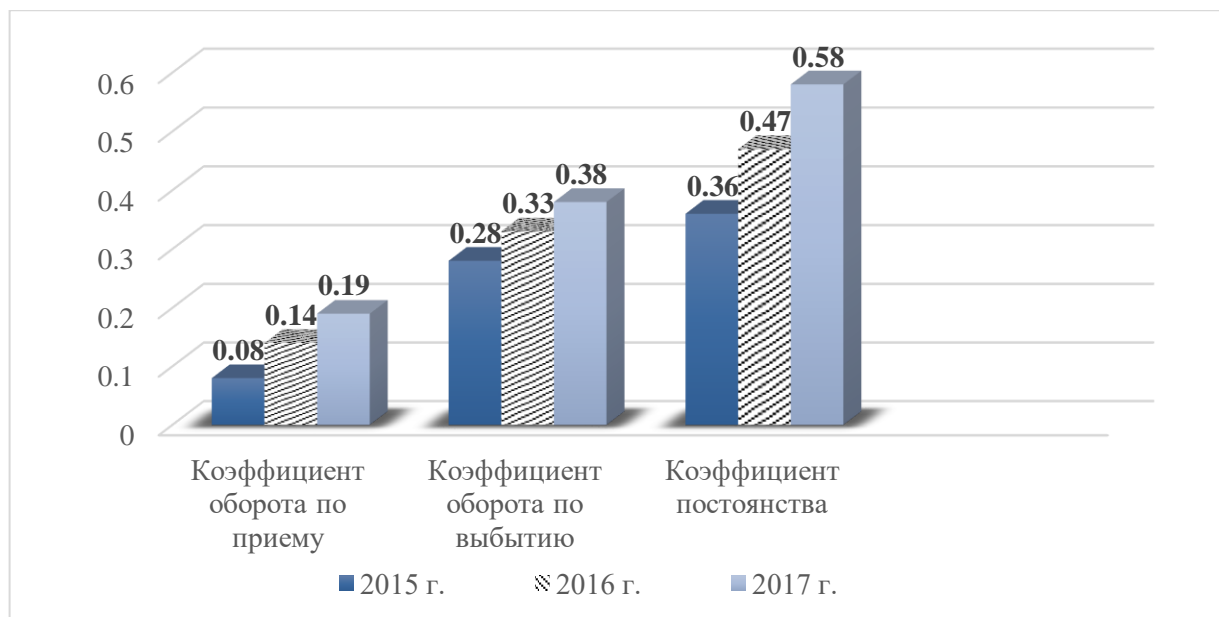


Рис.2.2 Динамика показателей движения персонала в АО «Шебекинский машиностроительный завод» за 2015-2017 гг.

Проанализировав основные данные по движению персонала в организации, можем наглядно продемонстрировать на рисунке 2.2, наиболее важные коэффициенты оборота по приему, по выбытию и коэффициент постоянства. Следовательно, мы приходим к выводу, что в течении трех лет, на предприятии происходили как положительные, так и отрицательные тенденции.

Структура численности промышленно-производственного персонала находится в зависимости от индивидуальных особенностей отрасли промышленности, номенклатуры изделий, специализации и масштабов производства. Удельный вес каждой категории сотрудников имеет возможность изменяться с развитием техники и организации производства. Период времени, за который будет произведен анализ по количеству сотрудников АО «Шебекинский машиностроительный завод» составляет три года, в 2015-2017 гг.

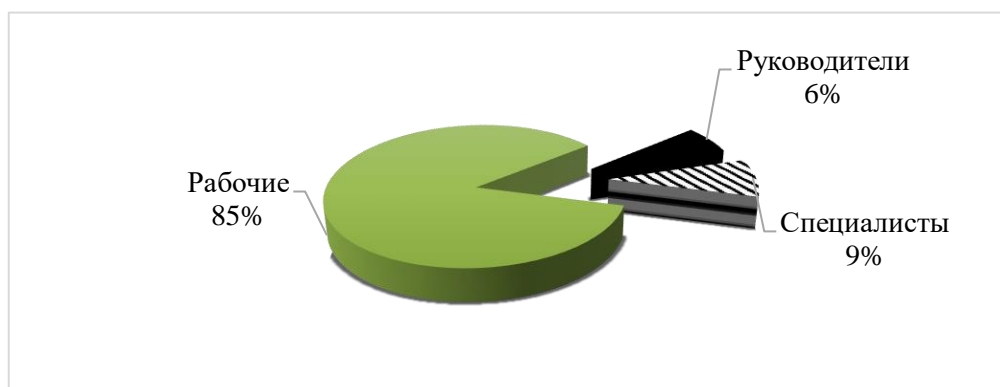


Рис. 2.3 Структура персонала

АО «Шебекинский машиностроительный завод» за 2017 год

На рисунке 2.3 наглядно представлена структура персонала организации, согласно данным, большую часть сотрудников представляют основные и вспомогательный рабочие, их доля в организации составила 85%, оставшиеся 15% приходятся на специалистов и руководителей.

Проанализируем динамику состава и структуры численности работников по категориям персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» за 2015-2017 гг. в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика численности и структуры персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» по структурным подразделениям за 2015-2017 гг.

Категория работников	Среднесписочная численность, чел.			Структура среднесписочной численности, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
Руководители	25	23	20	5,28	5,99	6,43
Специалисты	36	32	27	7,59	8,33	8,68
Рабочие	413	329	264	87,13	85,68	84,89
Итого:	474	384	311	100	100	100

Данная таблица показывает, что в организации преобладает число рабочих, что связано со спецификой деятельности организации. Их численность на протяжении исследуемого периода снижается, в 2016 г. на 84

человека (1,45%) и на 65 человек (0,79%) в 2017 году. Численность руководителей и специалистов также сократилась на 2 и 4 человека, что в процентном соотношении составит 0,71% и 0,74% в 2016 г. и на 3 и 5 человек (0,44% и 0,35%) в 2017 году соответственно.

Далее рассмотрим средний размер заработной платы персонала в АО «Шебекинский машиностроительный завод» за 2015-2017 гг., представленный в таблице 2.5

Таблица 2.5

Средний размер заработной платы  
АО «Шебекинский машиностроительный завод» за 2015-2017 гг.

Категория работников	Средний размер заработной платы (руб.)			Отклонение			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютное (+,-)		относительное (%)	
				2016г./2015г.	2017г./2016г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
Руководители	30000	33000	37000	3000	4000	10	12,12
Специалисты	21500	23000	25500	1500	2500	6,98	8,69
Рабочие	17000	18500	20500	1500	2000	8,82	10,81
Итого:	22833	24833	27667	2000	2834	-	-

Из данной таблицы следует, что средний размер заработной платы в 2015-2017 гг. имеют разные значения. Так заработная плата руководителей в 2016 году увеличилась на 3000 руб. (10%) по сравнению с 2015 годом и на 4000 руб. (12,12%) увеличилась в 2017 году по отношению к 2016 году. У специалистов и служащих также наблюдается повышение заработной платы.

В 2016 году зарплата специалистов и рабочих увеличилась на 1500 руб., что в процентном соотношении составило 6,98% и 8,82% по отношению к 2015 году. В 2017 году заработная плата специалистов увеличилась на 2500 руб. (8,69%), а заработная плата рабочих на 2000 руб. (10,81%). Рост заработной платы в АО «Шебекинский машиностроительный завод» связан в целом с ростом инфляции в стране.

Рассмотрим динамику численности и структуры персонала по возрасту, предприятия АО «Шебекинский машиностроительный завод» за 2015-2017 гг., данные которого будут показаны в таблице 2.6.



Таблица 2.6

Динамика численности и структуры работников в АО «Шебекинский машиностроительный завод» по возрасту за 2015-2017 гг.

Группы работников по возрасту, лет	Среднесписочная численность, чел.			Структура среднесписочной численности, %			Изменение			
							численности		структуры	
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г./2016г.	2016г./2017г.	2015г.	2016г./2017г.	2016г.	2017г./2016г.	
До 20	7	5	2	1,48	1,3	0,64	-2	-3	-0,18	-0,66
21-30 лет	116	113	79	24,47	29,43	25,4	-3	-34	4,96	-4,03
31-40	120	114	103	25,32	29,69	33,12	-6	-11	4,37	3,43
41-50	157	126	117	33,12	32,81	37,63	-31	-9	-0,31	4,82
51-60	63	21	8	13,29	5,47	2,57	-42	-13	-7,82	-2,9
Свыше 61	11	5	2	2,32	1,3	0,64	-6	-3	-1,02	-0,66
Итого:	474	384	311	100	100	100	-90	-73	-	-

Из данных таблицы 2.6 можем сделать вывод, что в АО «Шебекинский машиностроительный завод» наибольшее количество людей работают в возрасте от 41 до 50 лет, в 2015 году количество сотрудников данной возрастной категории составило 33,12%, в 2016 году – 32,81%, а в 2017 году – 37,63%. Также высокое количество составляют работники в возрасте 31 – 40 лет: в 2015 году – 25,32%; в 2016 – 29,69%; в 2017 году – 33,12%. В возрасте до 20 лет в организации работает наименьшее количество человек: в 2015 году оно составило 1,48%; в 2016 году – 1,3%; в 2017 году – 0,64. Количество работников в возрасте от 51 до 60 лет составляет 13,29% – 2,57% по отношению к 2015-2017 гг. И количество работников в возрасте свыше 61 года составляет 2,32% - 0,64% по отношению к 2015-2017 гг.

Далее проанализируем персонал по полу за 2015-2017 гг. и представим данные в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика численности и структуры работников АО «Шебекинский машиностроительный завод» по полу за 2015 – 2017 гг.

Пол	Среднесписочная численность, чел.			Структура среднесписочной численности, %			Изменение, (+,-)			
							численности		структуры	
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
Женщины	205	149	108	43,25	38,8	34,73	-56	-41	-4,45	-4,07
Мужчины	269	235	203	56,75	61,2	65,27	-34	-32	4,45	4,07
Итого:	474	384	311	100	100	100	-90	-73	-	-

Таким образом, количество работающих мужчин в 2015 году составило 269 человек (56,75%), в 2016 году – 235 человек (61,2%), а в 2017 году – 203 человека (65,27%). Количество работающих женщин за период 2015 года составило 205 человек (43,25%), в 2016 году – 149 человек (38,8%), а в 2017 году – 108 человек (34,73%).

На рисунке 2.4, мы можем наглядно увидеть, что в организации преобладает персонал мужского пола, что связано со спецификой деятельности организации.

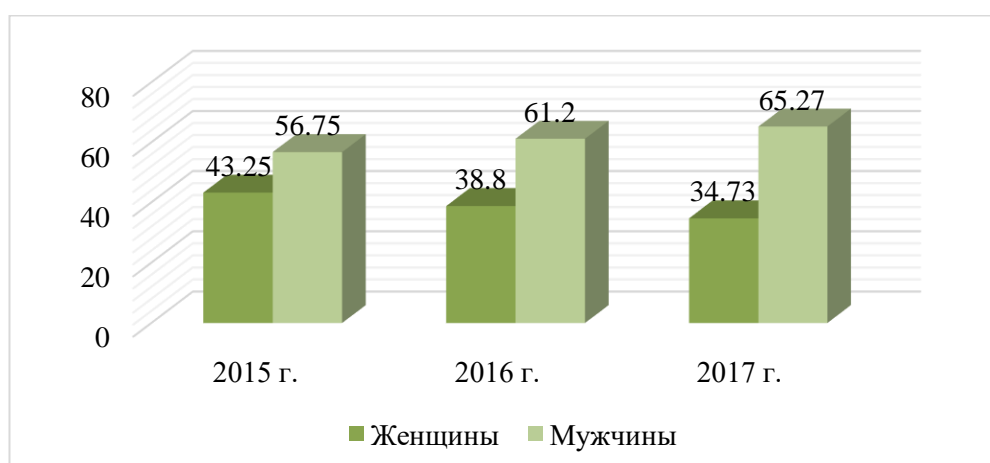


Рис. 2.4 Динамика численности сотрудников по полу за 2015-2017 гг.

Далее продемонстрируем в таблице 2.8 распределение персонала по трудовому стажу за 2015 -2017 гг. в АО «Шебекинский машиностроительный завод».

Таблица 2.8

## Динамика численности и структуры персонала

АО «Шебекинский машиностроительный завод» по трудовому стажу за 2015 – 2017 гг.

Стаж	Среднесписочная численность, чел.			Структура среднесписочной численности, %			Изменение, (+,-)			
							численности		структуры	
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
До 5 лет	86	65	59	18,14	16,93	18,97	-21	-6	-1,21	2,04
От 6 до 10 лет	102	74	68	21,52	19,27	21,86	-28	-6	-2,25	2,59
От 11 до 15	129	97	80	27,22	25,26	25,73	-32	-17	-1,96	0,47
От 16 до 20	104	93	60	21,94	24,22	19,29	-11	-33	2,28	-4,93
Свыше 21	53	55	44	11,18	14,32	14,15	2	-11	3,14	-0,17
Свыше 31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	474	384	311	100	100	100	-90	-73	-	-

Из данных таблицы 2.8 следует, что самая распространенная группа работников со стажем от 11 до 15 лет, на втором месте работники со стажем работы от 16 до 20 лет, на третьем месте работники со стажем от 6 до 10 лет. Это говорит о том, что в АО «Шебекинский машиностроительный завод» преобладает зрелый персонал, что достигается активной деятельностью по удержанию опытных кадров.

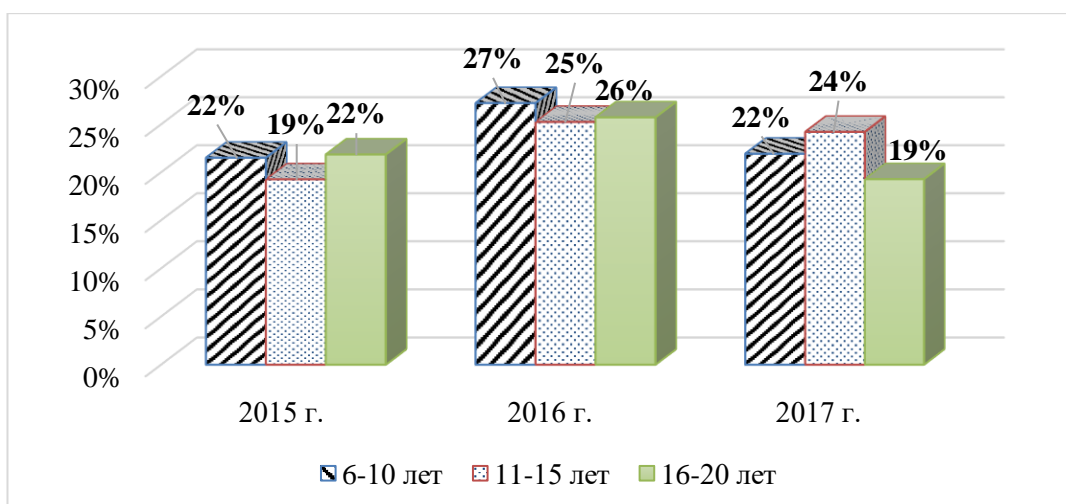


Рис. 2.5 Динамика численности персонала организации

АО «Шебекинский машиностроительный завод» по трудовому стажу за 2015 – 2017 гг

На рисунке 2.5 наглядно представлена динамика по трудовому стажу, таким образом, мы видим, что за 2017 г. на предприятии преобладает персонал со стажем 11-15 лет, это говорит о том, что в организации работает опытный персонал и есть возможность обучения молодых кадров.

Заключаящим этапом анализа персонала предприятия было сделано распределение персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» по образованию за 2015 – 2017 гг. и представим данные в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Динамика численности и структуры персонала  
АО «Шебекинский машиностроительный завод» по образованию за 2015-2017 гг.

Образование	Среднесписочная численность, чел.			Структура среднесписочной численности, %			Изменение, (+,-)			
							численности		структуры	
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
Среднее	73	38	36	15,4	9,9	11,58	-35	-2	-5,5	1,68
Среднее специальное	168	140	128	35,45	36,46	41,16	-28	-12	2,01	4,7
Незаконченное высшее	96	83	55	20,25	21,61	17,68	-13	-28	1,36	-3,93
Высшее	137	123	92	28,9	32,03	29,58	-14	-31	3,13	-2,45
Ученая степень	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Качество персонала	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	474	384	311	100	100	100	-90	-73	-	-

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод, что на предприятии АО «Шебекинский машиностроительный завод» большая часть сотрудников со средним специальным образованием: на 2015 год приходится 168 человек (35,45%); на 2016 год – 140 человек (36,46%); на 2017 год – 128 человек (41,16%). Второй по численности является категория сотрудников, имеющих высшее образование: в 2015 году они составили 137 человек (28,9%); в 2016 году – 123 человека (32,03%); а в 2017 году – 92 человека (29,58%). С незаконченным высшим образованием на 2015 год приходилось 96 человек (20,25%), на 2016 год – 83 человека (21,61%), на 2017 год – 55 человек (17,68%). Меньше всего в организации находится сотрудников со средним

образованием, в 2015 году – 73 человека (15,4%), в 2016 году – 38 человек (9,9%), в 2017 году – 36 человек (11,58%).

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что персонал, является самым важным ресурсом, благодаря которому организация становится более конкурентоспособной. Несмотря на то, что в течении трех лет произошло сокращение персонала на 27%, АО «Шебекинский машиностроительный завод» сохранил опытные и высококвалифицированные кадры, которые способны обучить молодое поколение. Наибольшую часть персонала составляют рабочие, которые подразделяются на основных и вспомогательных, остальную часть составляют специалисты и руководители, они составляют 15% от всей численности персонала. Так же в организации преобладает мужской пол, который составляет 65%, что связано с технической работой, женщины преимущественно занимают должности в бухгалтерии, отделе кадров и отделах продаж. Говоря об образовании, большинство работников обладают средним специальным образованием, они составляют 41%, на втором же месте идет высшее – 29%.

### **2.3 Исследование системы управления человеческим капиталом с использованием методов нормирования труда в организации**

Методы нормирования труда предполагают способы определения временных характеристик, которые определяются степенью получения заданного времени на базе изучения условий выполнения рабочего процесса, характеристик и величин воздействия, использования своеобразных элементов.

Проанализировав все финансово – экономические данные АО «Шебекинский машиностроительный завод», мы можем выделить слабые

стороны, которые играют важную роль, как в системе человеческого капитала, так и в процессе нормирования труда.

— Снижение выручки предприятия, вследствие наблюдается снижение прибыли от продаж, и в итоге уменьшение чистой прибыли. Таким образом, прибыль от продаж в 2017 г. сократилась на 14960 тыс. руб. (16,63%) по отношению к 2016 г. Снижение показателя прибыли от продаж повлекло за собой снижение чистой прибыли. Чистая прибыль АО «Шебекинский машиностроительный завод» в 2017 г. на 461 тыс. руб. (3,90%) ниже, чем в 2016 г.

— Сокращение рабочих мест, в связи с этим, снижение среднесписочной численности, в 2017 г. произошло значительное снижение среднесписочной численности сотрудников, по сравнению с 2015г. оно составило 27% (163 человека), но при этом, производительность труда за анализируемый период увеличилась.

— Снижение рентабельности продаж.

На основании проведенного анализа финансово – экономической деятельности, мы можем предположить, что у сотрудников предприятия отсутствует мотивация и стимулы продавать. Так как производительность не падает, а увеличивается, что говорит о эффективности труда основных и вспомогательных рабочих. Таким образом, потеря прибыли приходится на этапе продаж.

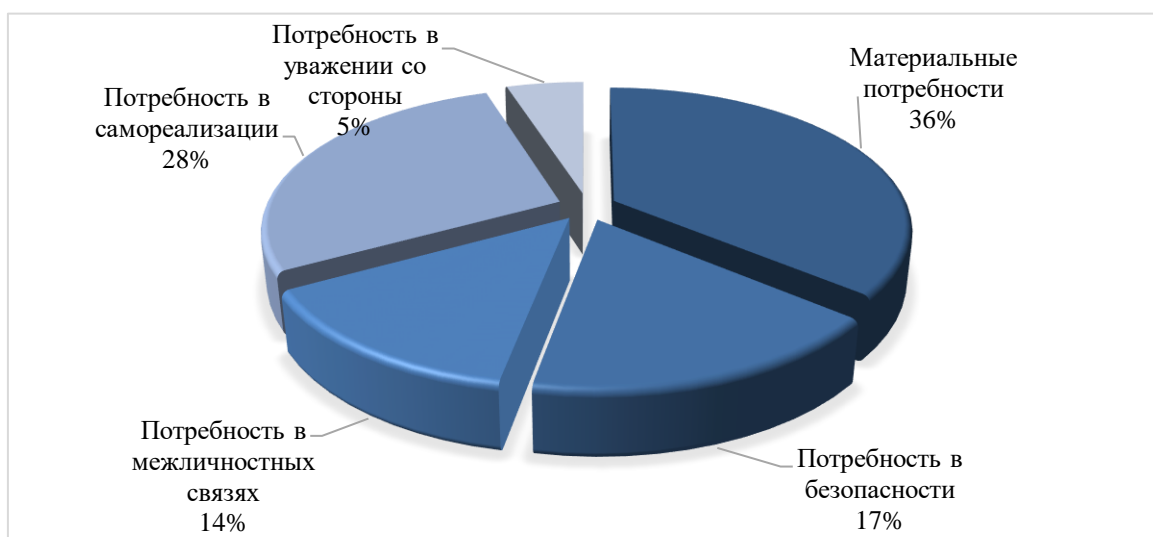
Для выявления причин снижения рентабельности продаж, проведено комплексное исследование системы человеческого капитала и нормирования труда, которое состоит из нескольких этапов:

1. Оценка управления мотивацией персонала в процессе трудовой деятельности, с помощью методики «Иерархия потребностей», материал которой представлен в приложении №4;
2. Детальное изучение рабочего дня менеджера по продажам с помощью фотографии рабочего дня;

3. Оценка нормирования времени выполняемых работ менеджера по продажам.

Первым этапом исследования, был анализ потребностей работников АО «Шебекинский машиностроительный завод», при помощи методики «Иерархия потребностей», результаты по данной методике представлены в таблице 2.10.

Визуально, анализ результатов тестирования персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» продемонстрированы на рисунке 2.6, из полученных данных, мы можем видеть, что у сотрудников преобладают две потребности, это материальная и потребность в самореализации.



Р

ис.

2.6

Рез

ульт

тат

ы

тест

ирования сотрудников

Из данных рисунка 2.2 видно, что у 56% опрошенных доминирующая потребность – это материальная потребность.

Из данных таблицы 2.10 видно, что преобладающая потребность – это материальная потребность, и потребность в самореализации, у 3 – потребность в безопасности, еще у 3 – потребность в межличностных связях.

Таблица 2.10

Анализ потребностей респондентов  
АО «Шебекинский машиностроительный завод»

№п/п	Материальные потребности	Потребности в безопасности	Потребность в межличностных связях	Потребности в уважении со стороны	Потребности в самореализации
1	2	3	4	5	6
1	35	22	19	10	19
2	15	8	43	29	10
3	38	21	15	13	18
4	7	5	7	21	65
5	48	13	8	14	22
6	33	43	12	6	11
7	56	21	7	2	19
8	32	24	8	12	29
9	15	8	43	29	10
10	33	8	4	22	38
11	48	13	8	14	22
12	21	34	6	12	32
13	31	19	12	13	30
14	16	11	45	21	12
15	12	25	12	28	28
16	56	21	7	2	19
17	48	13	8	14	22
18	23	9	11	23	39
19	45	23	5	3	29
20	31	19	12	13	30
21	64	7	8	13	13
22	29	43	12	17	4
23	12	25	12	28	28
24	63	14	13	8	7
25	41	32	11	9	12

Таким образом, обе потребности напрямую связаны с системой человеческого капитала, который включает в себя как экономические, так и социологические элементы.

Второй инструментом анализа потребностей является анкета.

Анализ полученных данных показывает, что на первом месте стоит потребность в высокой заработной плате. Работники предприятия считают, что заработная плата недостаточно высокая, так как работа тяжелая и требует не малых физических затрат. Также анализ показал, что в основном



потребность в высокой заработной плате существует у рядовых рабочих, в то время как заработная плата, руководителей и специалистов вполне устраивает.

Потребность в обучении и повышения квалификации и тренингов существует у 70 % опрошенных, от всей численности персонала.

В завершении распределим выявленные потребности на материальные и нематериальные (рис.2.7)

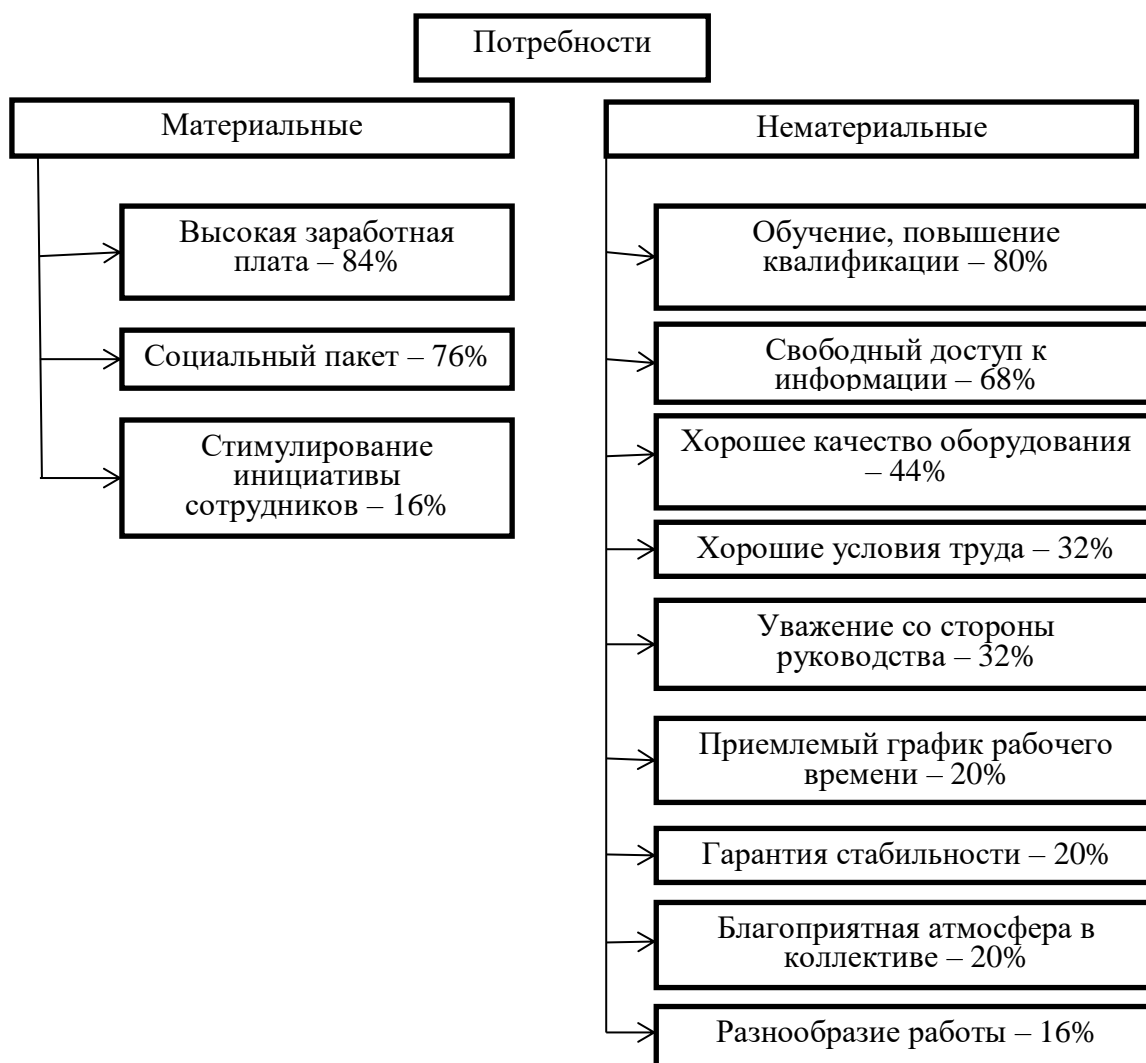


Рис. 2.7 Дерево потребностей

При анализе результатов, мы можем увидеть, что на первом месте стоит материальное стимулирование, далее обучение, повышение квалификации, социальный пакет и свободный доступ к информации. Это связано с тем, что руководство не уделяет должного внимания этим вопросам.

Таким образом, на первом месте стоит потребность в высокой заработной плате. Работники предприятия считают, что заработная плата недостаточно высокая, так как работа тяжелая и требует не малых физических затрат.

Второй этап исследования был посвящен детальному изучению рабочего дня менеджера по продажам, при помощи фотографии рабочего дня и метода сравнения и оценки.

Далее непосредственно перейдем к анализу нормирования труда персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод», анализ рабочего времени персонала. Данные, которые мы получили, представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Анализ рабочего времени производственного рабочего

Показатель	Время, ч.
1	2
1. Подготовительно-заключительные работы	20
2. Оперативное время	265
- основное время	225
- вспомогательное время	40
3. Время обслуживания рабочего места	20
4. Время вспомогательной работы	25
5. Время на отдых и личные надобности	70
6. Время регламентированных перерывов, вызванных технологией и организацией производственного процесса	40
7. Время нерегламентированных перерывов	40
Всего	480

Фотография рабочего дня фиксирует и изучает затраты рабочего времени, все его потери, в то время как хронометраж фиксирует и изучает только элементы, составляющие операцию. Фотография рабочего дня менеджера по продажам представлена в таблице 2.12

Таблица 2.12

## Цели и формы фотографии рабочего дня

№	Вид занятости	Начало, ч/м.	Конец, ч/м.	Продолжительность, мин.	Прим.
1.	Подготовка рабочего места	8:00	8:10	10	Включение компьютера, запуск необходимых программ
2.	Работа с корреспонденцией	8:11	8:50	40	Проверка E-mail, мессенджеров
3.	Планерка	8:51	9:14	20	Краткий отчет о предыдущем дне, план на сегодняшний день
4.	Работа с клиентами	9:15	12:00	165	Прозвон клиентов, отправление коммерческих предложений
5.	Перерыв	12:01	13:00	60	
6.	Работа с клиентами	13:01	14:00	60	Звонки текущим клиентам для выявления потребностей
7.	Работа с документами	14:01	15:00	60	Оформление договоров и закрывающих документов для новых клиентов
8.	Работа с базой	15:01	16:00	60	Планирование звонков на следующий день
9.	Отчет	16:01	16:54	50	Формирование данных о проделанной работе в течении дня
10.	Завершение работы	16:55	17:00	10	

Таким образом, было выявлено, что лишь 46,9% рабочего времени используется на выполнение основной работы.

Нормированием труда персонала в организации занимается отдел кадров. Для оценки был выбран аналитически-расчетный метод, который дает возможность с помощью нормативных материалов рассчитать и установить нормы трудового процесса. В таблице 2.14 представлена оценка нормирования работ менеджером отдела продаж товаров, составленная отделом кадров АО «Шебекинский машиностроительный завод».

В ходе исследования, была проанализирована вся структура работы менеджера по продажам. На основании фотографии рабочего дня, большую часть рабочего времени используется на работу с клиентом и формирование

сопутствующей документации. В отделе отсутствует план продаж, за счет этого рабочее время используется не эффективно. В таблице 2.14 мы видим численные показатели по работе сотрудников, и можем сделать вывод что большинство клиентов сами приходят в офис организации, а заявки с официального сайта компании отсутствуют. Также в организации нет единой базы клиентов и есть большая вероятность потери данных.

Таблица 2.14

Оценка нормирования времени выполнения работ менеджером отдела продаж

Наименование работ	Обработка 1 заявки, мин	Количество заявок			Трудоемкость		
		в день, ед.	в мес., ед.	в год, ед.	в день чел./час	в месяц чел./час	в год чел./ч ас
Звонки клиентам по готовой базе данных информирование клиентов о новом ассортименте	10	5	120	1440	2	40	480
Работа с клиентами в офисе, выяснение потребностей в продукции и услугах	40	3	60	720	2	40	480
Работа с заявками, поступившие через сайт компании	20	1	10	120	0,33	3,33	40
Подготовка документов	60	3	60	720	1,5	30	360
Контроль за отгрузкой товара	30	1	20	240	0,5	10	120
Итого:					6,33	123,33	1 480

Расчет общего времени на выполнение нормируемых работ выполнен по формуле 2.1.

$$T = \sum_{i=1}^n m_i t_i \quad (2.1)$$

Где: T – общая трудоемкость выполнения нормируемых работ;

n – количество видов работ;

$m_i$  – ожидаемое количество выполнений данного вида работ (количество заказов) за расчетный период;

$t_i$  – нормативное время на выполнение  $i$ -го вида работ.

Таким образом, заложив все виды работ (по всем 5 наименованиям), количество требуемых единиц и время на их выполнение получили время выполнения работ (или трудоемкость) менеджерами по продажам в месяц – 123,33 чел./часов, в год – 1480 чел./часов, соответственно общая трудоемкость отдела  $1\,480 * 5 = 7\,400$  чел./часов.

Аналитически-расчетный метод позволяет высчитать поставленные отраслевые нормы в компании. Потому что расчет норм довольно трудозатратный процесс, то нередко организации устанавливают их на базе подобных операций или по устаревшим данным расчетов и смет, при этом укрупняя их.

Подводя итог проведенного исследования, выделим основные составляющие: АО «Шебекинский машиностроительный завод» - ведущее современное предприятие России по выпуску технологического оборудования для пищевой промышленности, его основной целью деятельности является извлечение прибыли, а основным видом деятельности – поставка серийного оборудования и запасных частей, создание новых видов продукции и улучшения качества изготавливаемого оборудования. Персонал, является самым важным ресурсом, благодаря которому организация становится более конкурентоспособной. Несмотря на то, что в течении трех лет произошло сокращение персонала на 27%, АО «Шебекинский машиностроительный завод» сохранил опытные и высококвалифицированные кадры, которые способны обучить молодое поколение. Наибольшую часть персонала составляют рабочие, которые подразделяются на основных и вспомогательных, остальную часть составляют специалисты и руководители, они составляют 15% от всей численности персонала.

Так, в организации АО «Шебекинский машиностроительный завод», а основании аналитически расчетного метода мы выявили, что:

– в отделе продаж согласно нормативам, штат должен состоять из 5 менеджеров. По факту отдел полностью укомплектован;

– время выполнения работ (или трудоемкость) менеджером отдела по продажам в месяц – 123,33 чел./часов, в год – 1480 чел./часов. Общая трудоемкость менеджеров отдела продаж – 7 400 чел./часов.

В результате анализа системы управления человеческим капиталом и нормирования труда работников были выявлены следующие проблемы:

Во-первых, использование рабочего времени не по назначению, путем отвлечения работников на социальные сети.

Во-вторых, отсутствие повторных продаж с существующей клиентской базой.

В-третьих, невыполнение плана продаж товаров за счет низкой эффективности труда.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ**

### **3.1 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нормирования труда**

Рассмотрев систему человеческого капитала и применяемые методы нормирования труда персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод», выяснили, что сотрудники отдела кадров используется аналитически-расчетный метод для отдела продаж, который состоит из руководителя отдела и 4 менеджеров. Всего в отделе пять специалистов, у которых отсутствует ежемесячный план продаж и распланированный график обязанностей. Соответственно, в последний год уменьшилась прибыль в организации при наличии плановых издержек, т.е. издержки не превышаю дополнительных трат, но прибыль снизилась. В соответствии с этим требуется выявить уровень трудозатрат менеджеров отдела продаж, найти издержки рабочего времени или же уровень низкого контроля за работой менеджеров за счет применения иных методов нормирования труда.

В результате анализа системы управления человеческим капиталом и нормирования труда работников были выявлены следующие проблемы:

Во-первых, использование рабочего времени не по назначению, путем отвлечения работников на социальные сети.

Во-вторых, отсутствие повторных продаж с существующей клиентской базой.

В-третьих, невыполнение плана продаж товаров за счет низкой эффективности труда.

Анализ целей и проблем в системе человеческого капитала и нормирования труда в АО «Шебекинский машиностроительный завод» представлен на рисунке 3.1.



Рис. 3.1 Анализ целей и проблем системе человеческого капитала и нормирования труда в АО «Шебекинский машиностроительный завод»

Для того, чтобы решить имеющиеся проблемы, представленные на рисунке 3.1 были сделаны уточнения в отделе по продажам нормы труда современными методами: фотографией рабочего дня всего отдела и каждого менеджера, самофотографией каждого менеджера, сделать корректировку, то есть внести изменения в рабочий график специалистов по нормам заданий и времени обслуживания клиентов.

Предприятие АО «Шебекинский машиностроительный завод» представляет из себя ядро и внешнюю оболочку, ядро – это то самое хорошее что есть в организации, и то чем может гордиться предприятие. Часто этим является сам богатый опыт собственника, ключевые люди, оборудование, команда, продукт, это все то, что мы рассказываем клиенту при личной



встрече, а оболочка это с чем контактирует внешний наблюдатель. И основная проблема заключается в том, что ядро совсем не соответствует оболочке. Оболочка предприятия – это сайты, видео, офис, разговоры с рядовыми сотрудниками. Вся сущность исследования заключается в том, чтобы погрузиться в ядро компании, и вывернуть его наружу. Суть в том, чтобы ядро, то есть все смыслы, продукты и услуги были доступны окружающим, это позволит компании быть более конкурентоспособной.

На предприятии необходимо модернизировать внешнюю оболочку, то есть создание видео обзора завода, обновление сайта, создание интернет каталога, создание презентаций для выставки новой продукции.

В таблице 3.1 представлена схема логической структуры исследования.

Таблица 3.1

Рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса нормирования труда

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Улучшение органической выдачи сайта, поисковой системы	Модернизация сайта: — Навигация по сайту — Изменение дизайна — Создание рекламной компании	Сокращение затрат на рекламную компанию Яндекс.Директ
2.	Рационально использовать рабочее время	— Блокировка доступа к социальным сетям, установка программы — Терминал учета рабочего времени по картам «TimeControl».	Увеличение производительности и выработки труда персонала;
3.	Прозвон существующей клиентской базы и выявление потребностей	— Подключение клиентов к системе сервисного обслуживания	Повторное обращение клиентов в компанию
4.	Повышение эффективности труда менеджеров отдела продаж	— Внедрение CRM системы — Составление плана продаж	–Увеличение количества заключенных заявок –Сокращение времени на обработку заявки
5.	Увеличение прибыли в организации	— Увеличение количества оформленных заявок, путем увеличения холодных звонков, выявления потребностей у существующих клиентов — Работа над улучшением упаковки продукции	Закрепление торговой марки на рынке, повышение узнаваемости

Разработкой проекта и его осуществлением будет заниматься начальник службы управления персоналом.

Далее непосредственно перейдем к расчёту затрат осуществление проекта. Это необходимо для проведения финансовой оценки реализуемого проекта.

Проблема 1. Использование рабочего времени не по назначению, путем отвлечения работников на социальные сети.

Для решения данной проблемы мы предлагаем несколько решений:

1. Учет рабочего времени основного персонала;
2. Блокировка социальных сетей на рабочем месте;

Для учета рабочего времени основного и вспомогательного персонала необходимо в первую очередь устранить нерегламентированные перерывы и снизить вспомогательное время работы основного персонала.

Для того чтобы устранить нерегламентированные перерывы сотрудников, необходимо установить мультимедийный терминал учета рабочего времени по картам «TimeControl». Для блокировки доступа к социальным сетям, будет установлена программа Endpoint Security, которая так же поможет предотвратить утечку информации. Затраты по решению первой проблемы представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Затраты по мероприятию по оптимизации рабочего времени основного персонала  
АО «Шебекинский машиностроительный завод»

№п/п	Наименование задачи	Количество	Стоимость, руб.	Итого, руб.
1.	Учет рабочего времени	-	-	19 600
1.1.	Покупка и установка регистратора рабочего времени «TimeControl»	2	9 800	19 600
2.	Блокировка социальных сетей			
2.1	Endpoint Security для бизнеса (на год)	1	27 860	27 860
Всего				47 460

Из данных таблицы 3.2 видно, что затраты на оптимизацию рабочего времени основного персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 47 460 руб.

Следующие две проблемы как:

- Не эффективная работа с клиентской базой,
- Невыполнение плана продаж товаров за счет низкой эффективности труда менеджеров;

Эти проблемы можем решить внедрением одной глобальной системы. Таким образом, нам необходимо автоматизировать работу предприятия, путем внедрения CRM системы (Customer Relationship Management), что в переводе означает система управления взаимоотношениями с клиентом, а также можно рассматривать как систему управления задачами.

Внедрение данной системы имеет ряд преимуществ, такие как:

- Автоматизация работы сотрудников, тем самым, увеличение коэффициента полезного действия и сокращение потерь рабочего времени;
- Создание карточки клиента, она представляет собой зафиксированную информацию о клиенте, с теми данными, которые нам нужны, сохранение всей истории работы с клиентом и обращениями. Что позволяет сделать общение с клиентом более точным;
- Система способна анализировать данные и показывать данные о потенциальных клиентах;
- Система следующих шагов, она позволяет каждой заявке присваивать статус (в работе, ожидаем оплату, перезвонить или отказ). Система фиксирует всю работу с клиентом, включая время и запись разговора;
- Отсутствие пробелов в информации;
- Создание смс информирования клиентов о новой продукции и прочей информации.

На рисунке 3.1 мы наглядно представили структуру взаимодействия менеджера по продажам с предлагаемым продуктом и нашим клиентом. Здесь мы еще можем проследить за работой, не прибегая к автоматизации, но с увеличением клиентов и продуктов, как на рисунке 3.2, сделать и проконтролировать это будет намного сложнее.

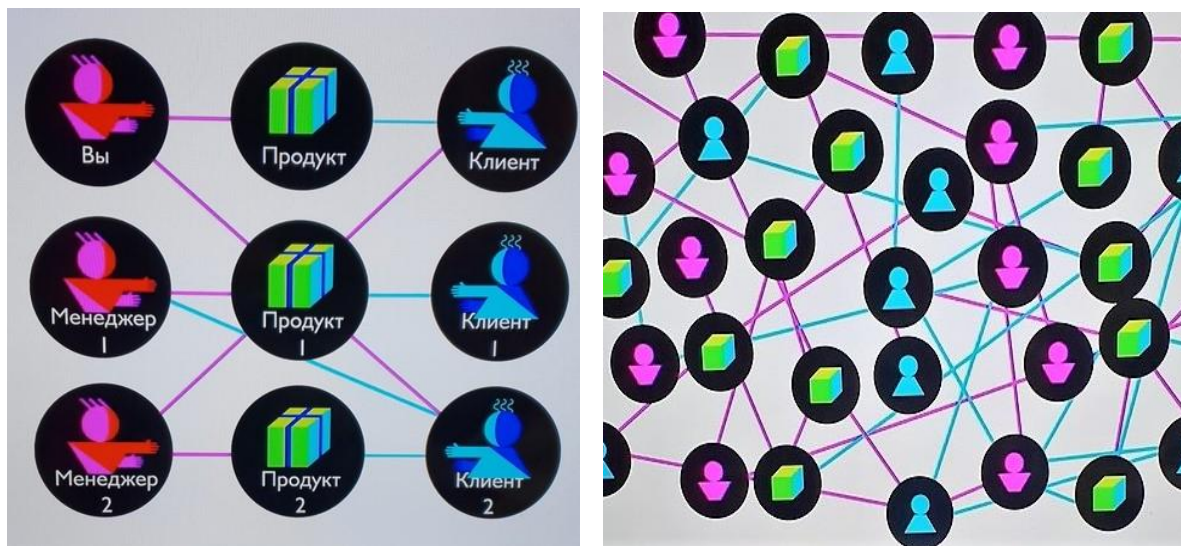


Рис. 3.1 Взаимодействие с клиентом      Рис. 3.2 Взаимодействие с клиентом

Затраты на внедрение CRM – системы представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на внедрение CRM системы  
АО «Шебекинский машиностроительный завод»

№п/п	Наименование задачи	Количество	Стоимость, руб.	Итого, руб.
1.	Внедрение CRM системы	1	2 000	2 000
2.	Обучение сотрудников	9	-	-
3.	Sip - телефония	9	3 000	27 000
Всего				29 000

Из данных таблицы 3.3 видно, что затраты на внедрение CRM системы для персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 29000 руб.

Таким образом, без автоматизации системы работы с клиентом, на каждом этапе большая вероятность потерять деньги, они просто будут рассеиваться сквозь данную схему. Все по тому, что сотрудники не в состоянии удержать в оперативной памяти столько задач и процессов и

ответить на вопрос, когда и кому нужно перезвонить и какой клиент в приоритете.

Бюджет проекта по модернизации процесса нормирования труда персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» представлен в таблице 3.4

Таблица 3.4

Бюджет по модернизации процесса нормирования труда персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод»

№ п/п	Название задачи	Сумма, руб.	Источники финансирования		Итого, руб.
			Собственные средства	Заемные средства	
1.	Рациональное использование рабочего времени	47 460	47 460	-	47 460
2.	Повышение эффективности труда менеджеров отдела продаж	29 000	29 000		29 000
Итого:		76 460	76 460		76 460

Из данных таблицы 3.4 видно, суммарные затраты на реализацию проекта по модернизации процесса нормирования труда работников АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 76 460 руб.

Таким образом, в результате исследования системы управления человеческим капиталом с применением нормирования труда персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» были выявлены следующие проблемы:

1. Использование рабочего времени не по назначению, путем отвлечения работников на социальные сети;
2. Отсутствие повторных продаж с существующей клиентской базой;
3. Невыполнение плана продаж товаров за счет низкой эффективности труда;
4. Не соответствие норм человеческому капиталу.

Внедрение новых методов позволят автоматизировать систему работы с клиентом и автоматизировать продажи, это позволит сократить вероятность потери финансов и информации. У сотрудников будет четкая

визуализированная картина работы с клиентами. Проведение фотографии рабочего дня, позволила увидеть пробелы в эффективности работы отдела продаж, с помощью наблюдения и измерения всех затрат труда в течении всего рабочего дня.

Для модернизации системы человеческого капитала, с использованием методов нормирования труда, были предложены следующие мероприятия:

1. Устранение нерегламентированных перерывов сотрудников, путем применения следующих методов:

— установление мультимедийного терминала учета рабочего времени по картам «TimeControl»;

— установление программа Endpoint Security, для блокировки доступа к социальным сетям которая так же поможет предотвратить утечку информации.

Затраты на оптимизацию рабочего времени основного персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 47 460 руб.

2. Подключение клиентов к системе сервисного обслуживания предприятия, для этого необходимо оповещение всей клиентской базы и выявление потребностей, путем звонков клиентам. Дополнительные затраты на данное мероприятие не требуются.

3. Повышение эффективности труда менеджеров отдела продаж, для этого необходимо:

— Внедрение CRM системы

— Составление плана продаж

Таким образом, мы можем увеличить количество заключенных заявок и сократить время на их обработку. Затраты на внедрение CRM системы для персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 29 000 руб.

Суммарные затраты на реализацию проекта по модернизации процесса нормирования труда работников АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 76 460 руб.

### **3.2 Обоснование эффективности усовершенствования нормирования труда в системе управления человеческим капиталом**

Проведем анализ, являются ли мероприятия по совершенствованию системы управления человеческим капиталом с применением нормирования труда персонала в АО «Шебекинский машиностроительный завод» выгодным.

Прибыль компании приносить не сама CRM – система, а то, как оптимизируются и автоматизируются процессы работы с ее применением. CRM — компьютерная программа, которая может помочь бизнесу взаимодействовать с покупателями. Она не заменит живого менеджера, не реализует продукт одним нажатием кнопки, но поможет сотрудникам провести продажу быстрее и эффективнее.

Преимущества внедрения CRM - системы:

- Единая база данных, которая позволяет хранить всю информацию о клиенте. Все данные фиксируются в хронологическом порядке и минимизирована потеря информации;
- Оптимизированная организационная структура. После внедрения CRM ни один сотрудник не сможет увильнуть от своих обязанностей: для каждой задачи назначается исполнитель, для каждого клиента и заявки — назначен ответственный менеджер. В любой момент есть возможность узнать, кто занимается конкретной сделкой и как продвигается работа;
- Автоматизация всех бизнес процессов, позволит тратить время на самое главное – на работу и общение с клиентом, а не на документацию;
- Анализ эффективности, каждого этапа сделки.

На основании проведенного исследования, CRM система включает в себя действия и стратегии, которые компания АО «Шебекинский машиностроительный завод» планирует реализовать для управления с потенциальными и существующими клиентами. Благодаря этим мероприятиям, достигается лояльность и заинтересованность клиентов. В

перспективах совместной работы и развития существующих отношений и увеличения совместной прибыли.

Внедрение CRM – системы подразумевает системы контроля и обратной связи в рамках компании и в паре клиент - фирма. Если все будет сделано правильно, то выгода и отдача превысит вложения, которые вкладываются в построение отношений с клиентом.

CRM – система помогает учитывать следующие задачи:

- Актуальные потребности потенциальных клиентов;
- Выбор группы специалистов, которые будут участвовать в каждом из этапов;
- Взаимодействие специалистов всех подразделений и отделов компании АО «Шебекинский машиностроительный завод»;
- Построение стратегий и отлаживание бизнес процессов;

CRM – система является ключевым инструментом и имеет большое значение для конкурентоспособности бизнеса. Главная причина, по которой была внедрена CRM – система, была следующая:

1. Раскрытие полезной информации о клиентах, помогает лучше понять их- кто они, как развиваются, их цели и почему покупают продукты фирмы;
2. Анализ и определение тенденций, может вывести компанию в лидеры, по отношению к конкурентам;
3. Оперативная обратная связь с клиентами – от автоматизации продаж до отгрузки продукции клиенту;
4. Оптимизация и совершенствование бизнес процессов с помощью инструментов;
5. Внедрение CRM – системы предоставляет гибкость и удобство, которое помогает, чтобы оперативно реагировать на желания клиентов и улучшать отношения с продавцом.

Автоматизация обслуживания клиентов, позволяет предоставлять услуги высокого качества и следить за изменениями в работе на всех этапах сделки, включая управления проблемами, качеством общения с клиентами.



CRM – система одно из актуальных решений на рынке, с интуитивно понятным интерфейсом и комплексным набором функций, для выполнения текущих задач. Эта платформа легко масштабируется и оснащена надежными функциями управления задачами, она помогает улучшать работу с входящими заявками с сайта, телефонной системы и электронной почты.

Так же она идеально подходит для данной организации, помогая управлять цепочкой продаж и улучшать взаимодействия с клиентами в режиме реального времени. Позволяет руководителям любых уровней, отслеживать эффективность работы с клиентом – на каждом этапе. Обмен данными о клиентах между различными подразделениями как единая команда.

Далее проведем расчет окупаемости дополнительных капитальных вложений, которые определяется по формуле (3.1):

$$T_a = \frac{K_a}{P_b}; \quad (3.1)$$

где  $T_a$  – срок окупаемости дополнительных капитальных вложение, лет;

$K_a$  – дополнительные капитальные вложения, руб.;

$P_b$  – увеличение годовой прибыли, полученной в результате внедрения проектного решения.

Таким образом период окупаемости дополнительных капитальных вложений проекта по оптимизации процесса нормирования труда в организации:

$$T_a = \frac{76460}{25000} = 3,05 \text{ мес.}$$

Период окупаемости дополнительных капитальных вложений проекта по оптимизации процесса нормирования труда составит 3,05 месяца.

Рассчитанные показатели эффективности проекта говорят о выгоды, значит целесообразно будет оптимизировать систему

управления человеческого капитала и использованием процессов нормирования труда в АО «Шебекинский машиностроительный завод».

По итогу, после осуществления всех мероприятий проекта, затраты составят 76 460 руб., в результате всех мероприятий предполагаемая прибыль от продаж увеличиться на 25000 тыс. руб.

Таблица 3.6

Итоговый анализ по анализу и оптимизации процесса нормирования труда в

Проблема	Мероприятие	Результат
1	2	3
Отсутствие продаж через сайт	Модернизация сайта: — Навигация по сайту — Изменение дизайна — Создание рекламной компании	Сокращение затрат на рекламную компанию Яндекс.Директ
Использование рабочего времени не по назначению, путем отвлечения работников на социальные сети	— Блокировка доступа к социальным сетям, установка программы — Терминал учета рабочего времени по картам «TimeControl».	Увеличение производительности и выработки труда персонала;
Отсутствие повторных продаж с существующей клиентской базой	— Подключение клиентов к системе сервисного обслуживания	Повторное обращение клиентов в компанию
Невыполнение плана продаж товаров за счет низкой эффективности труда.	— Внедрение CRM системы — Составление плана продаж	–Увеличение количества заключенных заявок –Сокращение времени на обработку заявки
Снижение выручки и чистой прибыли	— Увеличение количества оформленных заявок, путем увеличения холодных звонков, выявления потребностей у существующих клиентов — Работа над улучшением упаковки продукции	Закрепление торговой марки на рынке, повышение узнаваемости

В итоге, в таблице 3.6 подведем результаты проведенного анализа системы управления человеческим капиталом с применением методов нормирования труда персонала в АО «Шебекинский машиностроительный завод» и мероприятий по оптимизации работы в фирме.

Из анализа данной главы мы можем сделать вывод, что для модернизации системы человеческого капитала, с использованием методов нормирования труда, были предложены следующие мероприятия:

1. Устранение нерегламентированных перерывов сотрудников, путем применения следующих методов:

— установление мультимедийного терминала учета рабочего времени по картам «TimeControl»;

— установление программа Endpoint Security, для блокировки доступа к социальным сетям которая так же поможет предотвратить утечку информации.

Затраты на оптимизацию рабочего времени основного персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 47 460 руб.

2. Подключение клиентов к системе сервисного обслуживания предприятия, для этого необходимо оповещение всей клиентской базы и выявление потребностей, путем звонков клиентам. Дополнительные затраты на данное мероприятие не требуются.

3. Повышение эффективности труда менеджеров отдела продаж, для этого необходимо:

— Внедрение CRM системы

— Составление плана продаж

Таким образом, мы можем увеличить количество заключенных заявок и сократить время на их обработку. Затраты на внедрение CRM системы для персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 29 000 руб.

Суммарные затраты на реализацию проекта по модернизации процесса нормирования труда работников АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 76 460 руб.

Рассчитанные показатели эффективности проекта говорят о выгоды, значит целесообразно будет оптимизировать процессы нормирования труда в АО «Шебекинский машиностроительный завод».

Таким образом, предлагаемый подход к расчету перспективных и текущих затрат на персонал с использованием системы управления человеческим капиталом при помощи методов нормирования труда и создания на их основе единого комплекса критериев, может способствовать повышению эффективности управленческой работы. Практическое применение данного подхода зависит от конкретных условий функционирования предприятий, их организационной структуры и технико-технологических особенностей. Немаловажную роль в этом играет готовность руководства к разработке и внедрению инновационных методов.

Помимо совершенствования финансовых и социальных направлений в планировании, предложенная система может способствовать оптимизации инвестиционной политики организации, стимулированию труда и развитию корпоративного человеческого капитала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогу проведенного исследования, человеческий капитал, оказывает прямое влияние на работу организации, и есть необходимость включения системы нормирования труда для повешения эффективности и конкурентоспособности организации.

Человеческий капитал в широком понимании, представляется яркий производительный элемент для увеличения развития рыночной экономики, общества и семьи, который включает образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, а также среду обитания и трудовой деятельности. Под нормированием труда мы понимаем комплекс, который в совокупности состоит из двух элементов – необходимые затраты и результатов труда, а также неотъемлемой частью производственного процесса.

Человеческий капитал на микроуровне выступает как долгосрочный финансовый ресурс, включающий в себя совокупность знаний, опыта, состояние здоровья человека, которые воздействуют на итоги его трудовой деятельности и соответствующие доходы.

Нормирование труда – это постоянный процесс по управлению производством. В зарубежных странах с развитой экономикой, нормирование труда оценивают, как одну из главных функций внутриорганизационного управления. Потребность в нормировании труда вызвана необходимостью в постоянной работе по выявлению резервов уменьшения производственных расходов и разработке решений для корректировки проблем.

На основании теории человеческого капитала образование, опыт и познания персонала будут являться долговременным экономическим составляющим, которое будет приносить дополнительную прибыль в организацию. Такое решение было сформировано для оптимального использование человеческого капитала, что может дать возможность развить стратегическое планирование и конкурентоспособность.

В ходе исследования системы человеческого капитала и методов нормирования труда были выявлены такие проблемы:

— Рабочее время сотрудников используется не рационально, как следствие, для решение этой проблемы необходимо сократить время на вспомогательные работы и нерегламентированные перерывы;

— Не эффективная работа с клиентской базой

— Не выполнение плана продаж, за счет низкой эффективности труда, таким образом необходимо автоматизировать работу и увеличить контроль за выполнением задач;

— Основной проблемой исследование является не соответствие норм труда человеческому капиталу, то есть в приоритете стоят нормы труда, а человеческий фактор утрачивает свое значение.

Для модернизации системы человеческого капитала, с использованием методов нормирования труда, были предложены следующие мероприятия:

1. Устранение нерегламентированных перерывов сотрудников, путем применения следующих методов:

— установление мультимедийного терминала учета рабочего времени по картам «TimeControl»;

— установление программа Endpoint Security, для блокировки доступа к социальным сетям которая так же поможет предотвратить утечку информации.

Затраты на оптимизацию рабочего времени основного персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 47 460 руб.

2. Подключение клиентов к системе сервисного обслуживания предприятия, для этого необходимо оповещение всей клиентской базы и выявление потребностей, путем звонков клиентам. Дополнительные затраты на данное мероприятие не требуются.

3. Повышение эффективности труда менеджеров отдела продаж, для этого необходимо:

— Внедрение CRM системы

— Составление плана продаж

CRM-система – это не просто система, это стратегия компании, определяющая взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах фронт-офиса (реклама, продажи, доставка и обслуживание клиентов, и т.п.). Это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес стратегия, ядром которой является «клиентоориентированный» подход.

Таким образом, мы можем увеличить количество заключенных заявок и сократить время на их обработку. Затраты на внедрение CRM системы для персонала АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 29 000 руб.

Суммарные затраты на реализацию проекта по модернизации процесса нормирования труда работников АО «Шебекинский машиностроительный завод» составят 76 460 руб.

Рассчитанные показатели эффективности проекта говорят о выгоды, значит целесообразно будет оптимизировать процессы нормирования труда в АО «Шебекинский машиностроительный завод».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 05.05.2014) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации №197 ФЗ от 30.12.2001 (в ред. от 13.04.2014) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://u.to/0dR>
3. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий: учеб. Пособие [Текст] / М.С. Абрютина, А.В. Грачев.-2-е изд., испр.- М.: Дело и сервис, 2011.- 256 с.
4. Авдулова Т.П. Менеджмент. [Текст] – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2013.
5. Алавердов А.А. Управление человеческими ресурсами организации. [Текст] – М.: Синергия, 2012.
6. Акулич, В.В. Оценка трудового потенциала организации/ В.В.Акулич [Текст] // Экономика. Финансы, управление. -2011. - №1. С. 24-29
7. Акулич, В.В. Расчет основных показателей по труду и заработной плате/ В.В. Акулич [Текст] // Заработная плата. – 2012. - №9. С. 34-37
8. Андросова, Л.А. Экономика труда: учебное пособие. Пенза: ПГУ, [Текст] 2011. – 160 с.
9. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практ. пособие кадровика [Текст] / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: Экономика, 2011. – 209 с.
10. Аникин, А. В. Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса [Текст] / А. В. Аникин. - М.: Букинист, 2005. - С. 37-51.
11. Анташов, В.А. Новые технологии управления предприятием: учебник [Текст] / В.А Анташов, Г.В. Уварова. - Минск: Регистр, 2010. - 148 с.



12. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учеб. пособие [Текст] / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 240 с.
13. Бабинцева Е.И., Шишкина Е.С., Нововведения в области управления трудовыми отношениями // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» 2016. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13171>
14. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. [Текст] – М.: Юрайт, 2014.
15. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учеб. пособие [Текст] / М.И. баканов, А.Д. Шеремет.- 4-е изд., доп., перераб.- М.: Финансы и статистика, 2011.-416 с.
16. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учеб. пособие [Текст] / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2011.- 112с.
17. Бевзюк Е.А. Регламентация и нормирование труда: учебное пособие / Бевзюк Е.А., Попов С.В. [Текст] – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. – 212 с.
18. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. [Текст] – М.: изд-во ВШЭ, 2003.
19. Богатин, Ю.В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: учебное пособие для вузов [Текст] / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. - М.: Финансы, ЮНИТИ - ДАНА, 2011. – 398 с.
20. Божечкова, А.В. Эконометрическое моделирование влияния человеческого капитала на экономический рост в регионах России [Текст] / А.В. Божечкова // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 1. С. 90-99.
21. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник. – 2-е изд., испр. и доп. [Текст] – М.: ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
22. Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда: учебник. / Под ред. Одегова Ю.Г. [Текст] – М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 320 с.
23. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. [Текст] – М.: Проспект, 2014.

24. Владимирова, Л. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учебник [Текст] / Л. П. Владимирова . - 2-е изд., испр . - М. : Дашков и К' , 2008. - 347 с.
25. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебное пособие [Текст] / Б.М. Генкин. – 3-е изд. перераб. и доп. - М.: Норма, 2013.- 447 с.
26. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. 2-е изд., испр и доп. М. [Текст]: Изд. группа НОРМА-ИНФРА, 2009. - 520 с.
27. Гольдштейн, Г.Я., Гуц А.Н.. Экономический инструментарий принятия управленческих решений: учебное пособие для магистрантов направления 521500 «Менеджмент» [Текст] / Г.Я. Гольдштейн, А.Н. Гуц. – Таганрог: ТРТУ, 2011. – 120 с.
28. Голованова Е.Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия. [Текст] – М.: Инфра-М, 2011.
29. Гродских, В.С. Экономическая теория: учебник [Текст] // . – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.
30. Грузков И.В. Воспроизводство человеческого капитала в условиях формирования инновационной экономики России. Теория, методология, управление. [Текст] – М.: Экономика, 2013.
31. Даниловских Т.Е., Авакян А.Г. Методики оценки человеческого капитала: подходы к классификации [Текст] // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 6-1. – С. 108-111;
32. Добрынин А.Н., Дятлов С.А. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. [Текст] СПб.: «Наука», 2009. - С.7.
33. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2011 г. [Текст] / М.: Весь Мир, 2011. – 150 с.
34. Дроздова А. А. Роль человеческого капитала в эффективности функционирования банковского сектора [Текст] // Наука и современность. — 2014. — № 32–2. — С. 145–150.

35. Капелюшников, Р. Производительность труда и стоимость рабочей силы: как рождаются статистические иллюзии/ Р. Капелюшников [Текст] // Вопросы экономики. - 2010. - № 4. - С. 59-79
36. Капелюшников Р.И., Албегова И.М., Леонова Т.Г. и др. Человеческий капитал России: проблемы реабилитации [Текст] // Общество и экономика. - 2013. - № 9 - 10. - С.18-21.
37. Кельчевская, Н. Р. Управление интеллектуальным капиталом промышленного предприятия [Текст] / Учебное пособие - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. - С. 56.
38. Кибанов А. Я. Управление персоналом: энциклопедия. [Текст] М., 2010.
39. Клименко, О.И. Аналитическая деятельность на предприятии. Теоретический курс: учеб. пособие / О.И. Клименко, Ю.А. Рындина. [Текст] – Белгород: Изд. Бел. гос. потребительского университета. – 2010. – 467 с.
40. Клименко, О.И. Системная аналитическая деятельность предприятия: теоретические и организационно-технологические основы: Монография [Текст] / О.И. Клименко, И.Н. Панкратов. – Белгород: Изд-во Белгородского университета потребительской кооперации, 2010. – 289 с.
41. Кобзистая Ю. Г. Исследование методов оценки величины человеческого капитала [Текст] // Фундаментальные исследования. — 2016. — № 5–1. — С. 148–155.
42. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник [Текст] / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – 2-е изд. - М.: ТК Велби, 2010. – 165 с.
43. Ковалев, В. В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности: учеб. пособие [Текст] / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 428 с.
44. Корицкий А.В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала [Текст] // Креативная экономика. – 2007. – Том 1. – № 5. – С. 3-10.

45. Королев, И. Еще раз о текучести/ И. Королев [Текст] // Современная торговля. - 2010. - № 11. - С. 52-55
46. Корчагин Ю. А. Российская газета [Электронный ресурс] / Ю. А. Корчагин. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/01/10/zakony.html>
47. Кретьова, Н.Г. Показатели оценки эффективности затрат на персонал / Н.Г. Кретьова [Текст] // Управление персоналом. – 2012. – № 5. – С. 16-22
48. Крейнина, М.Н. Цели и задачи финансового управления / М.Н. Крейнина [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - №5. – С. 13 – 15
49. Критский М.М. Развитие человеческого капитала. [Текст] - М.: Кнорус, 2014. - 314 с.
50. Крылов, Э.И. Анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов: учебное пособие [Текст] / Э.И. Крылов, В.М. Влаова, Санкт-Петербург. - 2013. – 107 с.
51. Леонидова Г.В., Устинова К.А, Попов А.В., Панов А.М., Головчин М.А., Соловьёва Т.С., Чекмарева Е.А., Проблемы эффективности государственного управления. Человеческий капитал. [Текст] ИСЭРТ РАН, 2013 183с.
52. Лобанова, Е.Н. Ключевая структура управления на предприятии/ Е.Н. Лобанова [Текст] // Экономика и жизнь. - 2011. - № 7. - С.46
53. Лобанова, Т.Н.. Оценка инвестиций в персонал – «за» и «против»/ Т.Н. Лобанова [Текст] // Управление персоналом. – 2010. – № 11. – С. 45-49
54. Локтев, В.Г. Нормирование и оплата труда: учебное пособие [Текст] / В.Г. Локтев. Мн.: Современная школа, 2012. - 176 с.
55. Лысков А.Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями. [Текст] / Менеджмент в России и за рубежом/ №6, 2008. 172с.

56. Махмудова, И. Оценка труда в системе управления персоналом: учеб. пособие [Текст] / И. Махмудова // Человек и труд. - 2010. - № 6. - С. 61-63
57. Мацкуляк, И. Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень [Текст] / И. Мацкуляк // Экономика и жизнь. - 2010. - № 9. - С. 37-39
58. Мау В.А. Развитие человеческого капитала. [Текст] – М.: Дело, 2013.
59. Муталимов, М.Г. Использование методов поощрения профессионального мастерства и квалификации рабочих в коммерческих организациях / М.Г. Муталимов, А.Г. Фолежский [Текст] // Заработная плата. 2014. - №12. С. 36 – 42.
60. Нестеров А.К. Человеческий капитал // [Электронный ресурс] / Образовательная энциклопедия Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/chelovecheskii-kapital.html>.
61. Носкова К. А. Оценка человеческого капитала i-го сотрудника организации [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф.— Уфа: Лето, 2013. — С. 4-8.
62. Нойманн Ф. Методика экономической оценки человеческого капитала. [Текст] // Государственное управление: трансформационные процессы в современном мире: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. / Ч. 2. Мн.: АУП, 2014. - 115 с
63. Нормирование труда и повышение его производительности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/normirovanie-truda-i-povyshenie-ego-proizvoditelnosti>
64. Организация труда на предприятии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rudiplom.ru/lectures/ekonomika-organizacii/794.html>
65. Организация труда на предприятии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/organizaciya-truda.html>

66. Плячкайтене И. М. Становление и развитие теории человеческого капитала / И. М. Плячкайтене [Текст] // Молодой ученый. - 2011. - №7. Т.1. - С. 102-104.
67. Петти В. Экономические и статистические работы. [Текст]- М.: Феникс, 2010. - С.35.
68. Понятие и функции организации труда на предприятии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://investobserver.info/ponyatie-i-funkcii-organizacii-truda-na-predpriyatii/>
69. Позднякова Н.А., Позднякова Ю.А. Экономическая теория. Микроэкономика: Учебник [Текст] // Под ред. Г.П. Журавлевой,. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 440 с.
70. Производительность труда [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://investment-analysis.ru/metodIA2/factorial-productivity-plus-costs.html>
71. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие [Текст] / Г.В. Савицкая. - Мн. Новое знание, 2012. – 374 с.
72. Скрипченко, Д.Г. Рекомендации по разработке положения об оплате труда работников коммерческих организаций [Текст]// Труд и заработная плата №1 январь 2013. - С. 34 – 40.
73. Семенова М.В. Оценка человеческого капитала - [Электронный ресурс]: <http://www.cons-s.ru/articles/88>.
74. Сапрунова Е. В., Неведник М. Н., Зыкова О. Б. Информационно-методологическая база оценки эффективности управления человеческим капиталом [Текст] // В сборнике: Актуальные направления научных исследований: перспективы развития сборник материалов международной научно-практической конференции. — 2017. — С. 405–410.
75. [Стрелкова, Л.В.](#) Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учебное пособие [Текст] / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. М.: [Юнити](#), 2013 .- 351 с.

76. Строганов Р.А. Особенности накопления человеческого капитала в современной России. [Текст] // Управление персоналом. - №5. - 2008. 59с.
77. Считаем численность работников отделов кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/schitaem-chislennost-rabotnikov-otdelov-kadrov>
78. 1С-Рарус [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rarus.ru/>
79. Хмельёва Г.А. Человеческий капитал как условие формирования инновационной экономики региона. [Текст] Самара Издательство САГМУ 2012 162с.
80. Хьюзлид М. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. [Текст] – СПб.: Питер, 2012.
81. Шульц Т. Инвестиции в человеческий капитал. [Текст] – М.: изд-во ВШЭ, 2003.
82. Шульц Г. Оценка человеческого капитала. [Текст] - СПб.: Питер, 2014. - 450 с.
83. Шишкина Е.С., Серкина Я.И. Управления производительностью труда на предприятии // Электронное научно-практическое периодическое издание "Экономика и социум" №1(56) 2019.
84. Шишкина Е.С., Совершенствование нормирования труда в организации // Международное научно-практическое периодическое сетевое издание «Форум молодых ученых» Выпуск № 1(29) (январь, 2019).
85. Федосеев В.Н. Методы управления персоналом. [Текст] - М., 2010. - 150 с.