

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки 38.01.03 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

Кафедра экономики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Организация труда и планирование заработной платы в современных условиях (на примере АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»)

УДК 331.1+331.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б2Б2	Митина Румия Ильфатовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Павлова Ирина Анатольевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ОПП для бакалавров

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1, 7, 8)
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2; 3; 16; 15)
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9; 10; 11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК-13; ПК-1; 3; 5; 10)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3; 4; 5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК11, 13)
P7	Принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социальнозначимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК- 3; 4; ПК-4; 6; 8; 14; 15);
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические	Требования ФГОС

	модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений	ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13; ПК-8;
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7; 8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1; 2; 3; ОК-6; ОК-13
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12
P12	Осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15; ОК-2;
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8)
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
P15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки ____
Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3Б2Б2	Митиной Румие Ильфатовне

Тема работы:

Организация труда и планирование заработной платы в современных условиях (на примере АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Предмет исследования – организация труда и заработной платы персонала в АО «Алмалыкский ГМК». Объект исследования – экономическая деятельность предприятия АО «Алмалыкский ГМК». Информационная база исследования – отчетные данные предприятия АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 г., нормативно-правовые документы, отечественные и зарубежные издания по изучаемой проблеме, публикации в средствах массовой информации.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none">– рассмотреть сущность и функции заработной платы предприятий;– рассмотреть теоретические аспекты организации труда персонала;– провести анализ состояния и динамики кадрового потенциала АО «Алмалыкский ГМК»;– дать характеристику системы заработной платы работников АО «Алмалыкский ГМК»;– сформулировать методы совершенствования системы заработной платы и организации труда

	<p>персонала в АО «Алмалыкский ГМК»;</p> <p>– провести оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы заработной платы и организации труда персонала в АО «Алмалыкский ГМК»;</p> <p>– рассмотреть систему социальной ответственности на предприятии.</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>«Динамика роста численности персонала АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 гг.»</p> <p>«Динамика роста фонда заработной платы персонала АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 гг.»</p> <p>«Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 гг.»</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна, старший преподаватель кафедры Менеджмента

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Павлова Ирина Анатольевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-ЗБ2Б2	Митина Румия Ильфатовна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 102 с., 11 рис., 14 табл., 48 источника.

Ключевые слова: заработная плата, оплата труда, оклад, премия, надбавка, организация труда.

Объектом исследования является экономическая деятельность АО «Алмалыкский ГМК».

Цель работы – провести анализ организации труда и планирования систем зарплаты на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

В работе рассмотрена сущность и функции заработной платы предприятий. Рассмотрены теоретические аспекты организации труда персонала.

В работе проведен анализ состояния и динамики кадрового потенциала АО «Алмалыкский ГМК». Дана характеристика системы заработной платы работников АО «Алмалыкский ГМК».

В работе сформулированы методы совершенствования системы заработной платы и организации труда персонала в АО «Алмалыкский ГМК», а также проведена оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы заработной платы и организации труда персонала в АО «Алмалыкский ГМК».

Степень внедрения: разработанные рекомендации по оптимизации системы оплаты труда будут рассмотрены в АО «Алмалыкский ГМК».

Область применения: результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами организационно-правовых и планово-экономических служб АО «Алмалыкский ГМК» для оптимизации системы оплаты труда.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в разработке комплекса рекомендаций по совершенствованию организации труда и планирования оплаты труда.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе использованы следующие определения:

Заработная плата – это вознаграждение в денежном выражении за труд, которое по трудовому договору работодатель платит наемному работнику за выполнение определенной работы.

Организация труда – это система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочих кадров, которая включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение на звенья, методы выполнения работ, нормирование и стимулирование труда, организацию рабочих мест, их обслуживание и необходимые условия труда.

Главной целью планирования оплаты труда является обеспечение высоких конечных результатов производства, непосредственной зависимости размера оплаты труда от объема работ и прибыли.

В работе использованы следующие сокращения:

АО – открытое акционерное общество;

ГМК – горно-металлургический комбинат;

ЕТКС – единый тарифно-квалификационный справочник работ;

КТУ – коэффициент трудового участия;

РУз – Республика Узбекистан;

США – Соединенные Штаты Америки;

ТК – Трудовой кодекс;

ГК – Гражданский кодекс.

Оглавление

Введение	9
1. Теоретические аспекты организации труда и планирования заработной платы на предприятии	12
1.1. Сущность и функции заработной платы	12
1.2. Принципы организации труда на предприятии	20
1.3. Принципы построения современных систем заработной платы	24
2. Оценка эффективности организации труда и заработной платы в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	38
2.1. Общая характеристика организации	38
2.2. Анализ состояния и динамики кадрового потенциала	40
2.3. Исследование системы организации труда в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	45
2.4. Анализ эффективности системы заработной платы	51
3. Разработка рекомендаций по оптимизации заработной платы в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	57
3.1. Основные направления совершенствования системы заработной платы	57
3.2. Оценка экономической эффективности мероприятий	72
4. Социальная ответственность	80
Заключение	92
Список использованных источников	98

Введение

Каждый элемент заработной платы организации – стимулирующий. Нормы труда формируют заинтересованность в улучшении применения рабочего времени; тарифная система – в повышении квалификации; формы и системы заработной платы – в достижении определенных результатов. Премии в качестве составной части заработной платы должны благоприятствовать улучшению результата труда, а значит, и увеличению действенности производства. Материальное поощрение за труд является системой мер, направленной на то, чтобы обеспечить материальную заинтересованность работников в достижении определенного результата труда.

Руководством организации могут устанавливаться различные системы заработной платы, состоящие из доплат и надбавок компенсационной и стимулирующей направленности, а также системы премирования. Перечисленные системы заработной платы необходимо закреплять в соглашениях, коллективных договорах, а также локальных нормативных актах.

Используемая на предприятии система поощрений должна создавать у работников ощущение справедливости материального вознаграждения и благоприятствовать повышению заинтересованности сотрудников в улучшении не просто индивидуальной, а также и коллективной работы.

Вопросы заработной платы традиционно выступают как одни из самых конфликтных в рамках взаимных отношений между работником и работодателем. И если порядок и размеры выплаты оклада (должностного оклада) обладают фиксированным характером, то размеры и порядок премирования останутся на усмотрение работодателя.

Актуальность исследования темы заключается в том, что оклад является всего лишь ценой человеческого ресурса, ценой квалификации. В случае, если человек даже просто ходит на работу – ему полагается оклад. По-настоящему управлять эффективностью деятельности сотрудников можно лишь при помощи премий, которые выплачиваются за успех, результат его деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы – провести анализ организации труда и планирования систем зарплаты на предприятии АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» (АО «Алмалыкский ГМК»).

Предметом исследования является организация труда и заработной платы персонала в АО «Алмалыкский ГМК».

В качестве объекта исследования выступает экономическая деятельность АО «Алмалыкский ГМК».

Задачи исследования:

- рассмотреть сущность и функции заработной платы предприятий;
- рассмотреть теоретические аспекты организации труда персонала;
- провести анализ состояния и динамики кадрового потенциала АО «Алмалыкский ГМК»;
- дать характеристику системы заработной платы работников АО «Алмалыкский ГМК»;
- сформулировать методы совершенствования системы заработной платы и организации труда персонала в АО «Алмалыкский ГМК»;
- провести оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы заработной платы и организации труда персонала в АО «Алмалыкский ГМК»;
- рассмотреть систему социальной ответственности на предприятии.

Теоретико-методологической основой работы являются объективные законы функционирования рыночной экономики, материалы законодательного и нормативного порядка в области заработной платы.

В процессе исследования применялись работы классиков экономической теории, труды российских и иностранных учёных-экономистов по организации зарплаты, пользовались следующими методами: корреляционного анализа, сравнением и обобщением, статистическим анализом и анкетированием, методом экспертных оценок.

Информационная база исследования – отчетные данные предприятия АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 г., нормативно-правовые документы,

отечественные и зарубежные издания по изучаемой проблеме, публикации в средствах массовой информации.

1. Теоретические аспекты организации труда и планирования заработной платы на предприятии

1.1. Сущность и функции заработной платы

Сущность понятия «заработная плата» широка, поэтому ее лучше рассматривать с различных позиций.

Например, с позиций экономики труда, заработная плата – это вознаграждение в денежном выражении за труд, которое по трудовому договору работодатель платит наемному работнику за выполнение определенной работы.

С позиции учета условий рыночной экономики, заработная плата - это элемент рынка труда, основанный на взаимодействии спроса и предложении на труд, и выражает рыночную стоимость использования наемного труда [18].

Если рассматривать понятие заработной платы с позиций наемного работника, то заработная плата – это справедливый доход, полученный в результате реализации его способности к труду, обеспечивающий объективно необходимое воспроизведение рабочей силы и удовлетворение жизненно – необходимых потребностей.

С позиций предприятия заработная плата – это элемент издержек производства, относящиеся к дополнительным расходам, а также и элемент стимулирования работников в проявлении заинтересованности в достижении высоких результатов труда и повышении эффективности производства [23].

Любое трудовое взаимоотношение подразумевает наличие заработной платы за выполненные работы. Само понятие «оплата труда» объемно и включает не только заработную плату сотрудников, но и другие выплаты, такие как: различные пособия, социальные выплаты, премии, расходы на содержание рабочих, отпускные. Основной оплатой труда является заработанная плата. Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации

работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты.

В соответствии со ст. 153 Трудового Кодекса Республики Узбекистан размер оплаты труда устанавливается по соглашению между работодателем и работником. Оплата труда не может быть ниже установленного законодательством минимального размера и не ограничивается каким-либо максимумом.

Формы и системы оплаты труда, премии, доплаты, надбавки, поощрительные выплаты устанавливаются в коллективных договорах, а также иных локальных актах, принимаемых работодателем по согласованию с профсоюзным комитетом либо иным представительным органом работников. Оплата труда производится, как правило, в денежной форме. Запрещается оплата труда в натуральной форме, за исключением случаев, установленных Правительством Республики Узбекистан (Часть в редакции Законом РУз от 30.08.2002 г. № 405-II).

Каждый наемный работник получает за выполненную работу от работодателя заработную плату – определенную сумму денежных средств, которая не только компенсирует его затраты труда, но и обеспечивает определенный уровень удовлетворения его личных потребностей и потребностей его семьи. Уровень заработной платы должен позволять работнику обеспечить такие потребности как: обеспечение оплаты за питание, одежду и обувь, отдых, образование, охрана здоровья и медицинское обслуживание, жилище.

Главной задачей предприятий в области организации заработной платы является обеспечение работников таким уровнем заработной платы, который бы справедливо отвечал требованиям воспроизводства рабочей силы, а также объективно отражал уровень развития экономики страны. При таком подходе организация заработной платы также привязывается к конкретным показателям эффективности труда рабочего или подразделения.

Данный подход к организации заработной платы предполагает большое разнообразие форм и систем заработной платы, наличие надбавок, дополнительных видов доплат и поощрений, а также учитывается степень развития экономики государства и роль, роль государства в регулировании трудовых отношений и уровень организованности работодателей и работников и другие факторы.

Стимулирование труда работников начинается с организации и выбора системы заработной платы. На предприятиях, в основном, применяют две формы заработной платы: повременную и сдельную.

Повременная заработанная плата подразумевает начисления по тарифной ставке, окладу или за отработанное время. Сдельная форма заработной платы опирается на объемы и результаты выполненной работы по заранее оговоренным расценкам.

Различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата представляет собой количество сум, полученное работником за свой труд.

К номинальной заработной плате относятся:

- оплата труда за отработанное работником время, количество и качество выполненных работ;
- оплата труда по тарифной ставке, сдельным расценкам, премии, окладам;
- оплата сверхурочных работ, за отработанное ночное время, оплата простоев не по вине работников и другие подобные виды оплаты за труд.

Реальная заработная плата определяется количеством товаров и услуг, которые можно купить за полученную номинальную заработанную плату. При этом огромное влияние на оценку заработной платы оказывает индекс потребительских цен. Если номинальная заработная плата отстаёт от темпов роста потребительских цен на товары, то реальная заработная плата снижается, то есть за ту же номинальную заработанную плату, но при условии повышения цен, работник сможет приобрести меньше товаров [32].

В основе определения заработной платы лежит цена рабочей силы, которую выплачивают за использование труда. Формирование уровня заработной платы зависит от спроса и предложения на рынке труда. Если труд конкретного работника имеет спрос, то заработанная плата за его труд будет конкурентной. Кроме этого, на размер заработной платы влияет уровень квалификации, сложность выполняемой работы, количество и условия выполняемой им работы.

Выходит, что заработная плата, как экономическая составляющая, является сложным явлением, так как:

1) для работодателя выплаты заработной платы являются расходами и издержками производства, а для того, чтобы снизить эти издержки, работодатель будет стараться минимизировать расходы на оплату труда,

2) для работника заработная плата, наоборот, является доходом, и стремление этот доход максимизировать, естественно несет за собой завышение уровня запрашиваемой оплаты;

3) взаимосвязь уровня заработной платы с индексом потребительских цен требует взаимного учета динамики цен на потребительские товары между работодателем и работником. Чем выше цена на потребительские товары и услуги, тем ниже номинальная заработанная плата, и как следствие, ниже и уровень удовлетворения работником своих потребностей и удовлетворение размером номинальной заработной платой;

4) заработная плата зависит от сложности выполняемой работы. Высокий уровень сложности выполняемой работы требует больших навыков и умений, а также умственных и физических усилий. Работник с большим опытом и с более высокими показателями работоспособности и эффективности труда имеет право на более высокую заработанную плату, нежели сотрудник с наименьшими показателями уровня квалификации. Таким образом, заработная плата зависит от сложности различных видов работ и определения уровня квалификации работника.

Сущность заработной платы состоит в функциях, которые она выполняет в рамках общественного воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потребности.

Функциями заработной платы являются:

- **воспроизводственная** – это функция, определяющая уровень заработной платы, который необходим для удовлетворения жизненных потребностей работника и его семьи, обеспечивающих их жизнеспособность. Суть данной функции заключается в определении такого размера заработной платы, при котором обеспечивается воспроизводство рабочей силы. Другими словами, данная функция заключается в том, чтобы определить и регулировать тот уровень заработной платы, при котором работник сможет не только удовлетворить свои потребности в питании, но и обеспечить получение образования, повысить уровень квалификации, получить медицинское обслуживание, обеспечить себя и семью жильем, дать возможность развить свой творческий потенциал и т.д. То есть, воспроизводственная функция заключается в покрытии (или превышении) стоимости «потребительской корзины» и обеспечении жизнедеятельности человека и его семьи, и как следствие лежит в основе воспроизводства рабочей силы. Основным условием для выполнения этой функции является установление минимального размера заработной платы и удержание ее на необходимом уровне;

Существует практика дифференцированного подхода к установлению минимальной стоимости заработной платы и стоимости рабочей силы. Это обусловлено различием уровня цен на потребительские товары и услуги в различных регионах страны. Таким образом, размер минимальной заработной платы более близок к реальным условиям проживания в конкретных регионах. Например, для районов с тяжелыми климатическими условиями вводятся районные коэффициенты, согласно которым увеличивается размер оплаты;

- **измерительная** функция представляет собой оценочный показатель трудового вклада работника, а также размер вложений собственного труда в производство продукта труда. Отдельные элементы заработной платы

помогают измерить затраты труда различного качества и количества. Оплата труда, согласно данной функции, определяется количеством и качеством выполняемой работы;

- **стимулирующая** функция представляет собой появление стимула и заключается в том, чтобы размер заработной платы мотивировал работника к проявлению большего интереса к выполняемой работе, а также побуждал к повышению производительности и качества труда, что также способствует достижению целей работодателей в плане повышения производительности на предприятии в целом. Принцип реализации данной функции основывается на формировании заработной платы работника, размер которой зависит индивидуальных и коллективных результатов труда работников, то есть определение размера заработка зависит от достигнутых каждым работником результатов труда. Таким образом, уравнительный подход к формированию заработной платы является демотивационным, так как препятствует использованию полного трудового и творческого потенциала работников и подавляет инициативу;

- **регулирующая** функция исполняет роль регулирования рынка труда. Данная функция отвечает за регулирование соотношения между спросом и предложением рабочей силы и формированием уровня заработной платы, численности и занятости персонала. Известно, что каждый работник желает получить наиболее высокую оплату своего труда и при равных условиях работы выберет ту компанию, которая предоставляет возможность наибольшего заработка. Предприятиям, в свою очередь, не выгодно платить слишком высокие заработанные платы, так как его рентабельность снижается за счет высоких расходов на оплату труда. Поэтому роль регулирующей функции состоит в выработке определенной политики установления уровня заработной платы различным категориям работников и регулирования экономических отношений между работодателем и работником. В основе реализации этой функции лежит принцип сегментации уровня заработной платы по группам работников. Как и всякий рынок, рынок труда имеет законы образования цены

на труд. На основании данной функции, определяется система тарифных ставок, коэффициентов, компенсаций, дополнительных выплат, с помощью которых можно регулировать рынок труда [8, с. 270-274];

- **социальная** функция заработной платы заключается в том, что посредством различия в уровнях заработной платы она закладывает социальные различия, а также отражает уровень трудового вклада при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства [23]. Это различие должно быть достаточным для обеспечения заинтересованности в повышении квалификации, а также для обеспечения социальной справедливости при распределении оплаты между работниками согласно результатам их трудового вклада. Данное различие в заработках, зависящее от вклада в производство, степени тяжести и уникальности предоставляемого труда, должно также соответствовать представлениям о справедливости в уровне заработной платы между социальными группами работающих на определенном предприятии и в определенном регионе.

Отношения в области заработной платы регулируются государством, так как они затрагивают в разной степени интересы всех членов общества. Государство устанавливает законодательную базу для регулирования отношений по заработной плате, контролирует выполнение обязательств и гарантирует соблюдение наложенных обязательств субъектами этих трудовых отношений. Однако само государство также исполняет роль работодателя, поэтому тоже подчиняется существующему рыночному механизму регулирования заработной платы. Получается, что в процессе организации заработной платы участвуют не только работодатели и наемные работники, но и государственные институты, общественные организации. Механизм установления заработной платы подчиняется установленным законодательным и нормативным актам, на основании которых регулируются отношения на рынке труда, а также на предприятиях, в целом, как и сама экономическая сущность заработной платы.

Механизм рыночной организации заработной платы включает шесть элементов:

1) государственную систему регулирования и установления минимальных гарантий по оплате труда, обеспечение защиты от отрицательных экономических явлений;

2) коллективно-договорную систему, которая определяет основные условия труда, с помощью которой обеспечивается выполнение интересов всех заинтересованных сторон;

3) налоговое регулирование уровня заработной платы, которое учитывает элементы доходов, со стороны наемных рабочих, и состав издержек производства со стороны работодателя;

4) систему получения информации о динамике заработной платы, а также других издержек и расходов работодателя на оплату рабочей силы, которая дает реальную картину цен на оплату труда наемного работника;

5) система заработной платы на предприятии, которая показывает отношение уровня заработной платы к показателям эффективности и результатам труда работника;

6) возможность индивидуального выбора систем и форм заработной платы, а также методов поощрения, расчет которых производится в зависимости от размера получаемой прибыли на предприятии.

Заработанная плата может состоять только из ее основной (постоянной) части (оклад) и переменной частью (надбавки, премии и т.д.) [8, с. 270-274].

Государственное регулирование в области организации трудовых отношений и заработной платы реализуется путем установления:

– государственных гарантий и нормативов в области заработной платы (в том числе, установление гарантий за оплату сверхурочных, работу в праздничные и выходные дни, за работу в ночную смену и прочее);

– МРОТ (минимального размера заработной платы), который определяется прожиточным минимумом, существующим в стране или отдельном регионе;

- сроков выплаты заработной платы и обеспечение государственными службами надзора над выполнением установленных сроков и очередности выплат заработной платы;
- ограничение выплат заработной платы в натуральном виде;
- условий, определяющих часть прибыли предприятия, которая будет направлена на оплату труда;
- установление размеров и гарантий заработной платы в организациях;
- минимальных размеров заработной платы;
- системы налогообложения индивидуальных доходов работника и предприятий [1; 15].

Таким образом, заработная плата является сложным социально-экономическим явлением, которая выполняет много функций и является неотъемлемой частью рыночной экономики и нашей повседневной жизни, без которой нынешний мир представляется невозможным. Однако, становление понятия заработной платы, какой человечество ее видит сейчас, уходит далеко в прошлое.

1.2. Принципы организации труда на предприятии

В настоящее время отраслевая система заработной платы отвечает отраслевым особенностям разных категорий производства, где установлены различные минимумы заработной платы, определены размеры надбавок и компенсационных выплат, а также размеры выплат стимулирующего характера. Помимо этого, утверждены размеры минимальной заработной платы, с учетом прожиточного минимума.

Итак, начало XXI века в Узбекистане отличается приходом уникальной системы заработной платы, с использованием таких понятий, как совокупный доход, регулирование и политика заработной платы.

Политика внутрифирменной заработной платы начала XXI века заключается в таких понятиях как:

- предприятия имеют право выбирать формы и систему заработной платы согласно интересам производственной деятельности;
- наличие системы стимулирующего воздействия на работника, морального и материального характера, с целью достижения наиболее эффективных результатов на предприятии;
- наличие регулирующей политики отношений между работником и работодателем в области заработной платы.

Внутрифирменная политика заработной платы является комплексом, не только определяющим форму и систему оплаты труда на предприятии, но также является политикой, целенаправленной на формирование, управление и оценку отношений в области заработной платы.

История развития системы заработной платы привела к тому, что в настоящий отрезок времени на мировом рынке и в Узбекистане существуют различные виды и формы заработной платы, а выбор формы заработной платы на предприятии остается под усмотрением руководителей предприятий. В то же время руководители предприятий обязаны следовать законодательству в сфере трудовой деятельности.

В странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

Как пример можно привести европейские исследования по данной проблематике мотивации труда в Финляндии, которые выполнил Тапани Алкула. Он заметил, что для работников организация, где они работают, – место проведения существенной доли времени и в связи с чем представляется интересным окружение, где хотели бы работать люди, и их ожидания касательно работы. Такие ожидания автор обозначил понятием «ориентация на работу» («workorientation»). Данная проблема имеет два аспекта.

I. Количественный аспект – каким местом в жизни обладает работа либо «центральность работы» («centralityofwork»). Т.Алкула выделяет ряд доминантов, которые определяют его:

а) Рабочее время. Автор совершает важную оговорку, что являлось бы неправильным говорить о прямой связи рабочего времени и места, которым работа обладает в жизни.

б) Семейный статус. Чем большим значением обладает семья (если она имеется), тем меньшее внимание обращается на работу, и наоборот.

в) Половой аспект. Воздействие пола может интерпретироваться как индикация классических половых ролей не только в семье, а также и в общем понимании как показатель полового мужского либо женского самосознания, самоидентификации вне зависимости от семейного статуса.

Т. Алкула изучает также проблему соотношения работы и досуга. Тут применяется информация по Швеции и Финляндии, которые отражают, что в обеих странах значение работы в жизни обладает тенденцией к понижению. В Швеции это влечет увеличение роли досуга, а в Финляндии ввиду сильной протестантской этики – повышение роли семьи [8].

II. Качественный аспект. Тут применяется понятие «работа для поощрения» и ставится вопрос, какого вида вознаграждений больше. Для разработки данной проблемы Т. Алкула делает краткое обращение в прошлое. Для древних греков, как он полагает, работа не являлась чем-то унижительным, поскольку она была естественна и давала пользу, счастье и красоту; но для афинянина являлась бы бессмысленной идея полагать работу самоцелью. Т. Алкула делает нижеследующее любопытное сравнение: он исчисляет индекс «рабочих усилий» при помощи нижеследующей формулы:

$$S = W / C, \quad (1)$$

где W - количество рабочих дней;

C - общее количество дней.

У животных данный индекс примерно равен 1, у жителей пустыни Калахари 0,11-0,31, а у традиционной европейской семьи (двое взрослых – двое детей) – 0,36 [8].

Выделяют 3 главных типа ожиданий от работы – социальные, инструментальные и ценностные. Под инструментальными Алкула, в первую очередь, предполагает различные материальные стимулы, к примеру, обеспечение оптимальных условий существования; ценностные – различные желания, которые в общем могут быть охарактеризованы как моральное удовлетворение, а социальные – желание, работая, исполнять конкретную функцию в обществе [8].

Итак, систему заработной платы можно назвать методом или средством определения заработной платы или жалования. По существу, система заработной платы представляет собой центральный механизм регулирования трудовых отношений. Для менеджмента значимость систем заработной платы отражается в том, что поиски новых и лучших способов заработной платы наемных работников часто представляются непрерывным и вечным занятием.

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы. Поэтому основная функция заработной платы – это мотивирование работников к эффективному труду.

Содержание понятий «справедливые зарплаты» и «справедливые различия в оплате труда» меняется с ходом времени. Различия в уровне зарплаты на различных рабочих местах и в различных отраслях определяются теми моральными ценностями, которые господствуют в обществе, и тем, какие интересы отстаивают группы, задающие тон в общественных дебатах.

Следует уменьшить различия в зарплате путем придания большего престижа тем работам, престиж которых сегодня низок. Основным препятствием этому часто бывает рутинное мышление. По-прежнему обычной является картина, когда безо всяких разумных на то оснований – женские работы оплачиваются ниже, чем подобные работы, выполняемые мужчинами.

Задачи организации системы заработной платы в фирме состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая с одной стороны должна мотивировать работников к эффективному труду, а с другой – быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Таким образом, заработная плата как экономическая категория все менее выполняет свои основные функции воспроизводства рабочей силы и стимулирования труда. Она фактически превратилась в вариант социального пособия, которое практически не связано с результатами труда. Это привело к тому, что организация производства лишилось одного из мощных рычагов повышения эффективности и полноправности выхода на мировой рынок.

1.3. Принципы построения современных систем заработной платы

Сегодня на рынке труда в горно-металлургической отрасли присутствуют специалисты западной и российской школы с различными квалификациями и подходами. Причем, стоит отметить, что постепенно происходит сближение этих подходов. Стоит отметить, что новые стандарты работы, появившиеся в результате этого сближения, активное развитие отрасли и глобализация привели к росту конкуренции за сотрудников. Компании стали уделять серьезное внимание HR-подразделениям, увеличили их бюджеты, стали более активно пользоваться услугами рекрутинговых агентств для решения кадровых вопросов.

Так, согласно данным исследования «Рынок труда в горно-металлургической отрасли, химической промышленности, черной и цветной металлургии», в 19,1% компаний в HR-службе от двух до пяти сотрудников, в 16,4% компаний – один сотрудник, в 13,5% – свыше пяти сотрудников, в 10,9% таких сотрудников нет вообще.

В настоящий момент объем рынка рекрутмента в горно-металлургической отрасли, химической промышленности, черной и цветной

металлургии составляет \$4,2 млн. Потенциальный объем рынка рекрутмента в названных отраслях составляет \$14,36 млн. (при условии, что все компании - потенциальные клиенты будут подбирать около 70% персонала через кадровые агентства).

Сейчас с помощью кадровых агентств набирается порядка 20,8% персонала, то есть в среднем одна компания в год подбирает восемь человек. Проникновение рекрутмента в горно-металлургической отрасли, химической промышленности, черной и цветной металлургии составляет 72,2%.

Следует подчеркнуть, что одной из важных тенденций на рынке труда в горно-металлургической отрасли – дефицит технического персонала, что подтверждается результатами анализа.

Из опрошенных компаний 89,3% требуют технический персонал: рабочие требуются 37,3% компаний, инженеры – 52% компаний. «Вопрос о привлечении высококвалифицированных рабочих – например, опытных механиков, инженеров – очень актуален сегодня для большинства компаний.

Стремительное развитие отрасли, увеличение объемов производства, открытие новых проектов резко увеличило потребность в таких специалистах.

«В последнее время ощущается нехватка квалифицированного рабочего персонала, связанная с непрестижностью профессии рабочего и отсутствием хорошей школы подготовки этой категории персонала.

Существующая система, базирующаяся на старой методологии обучения, не отражает современных требований, предъявляемых компаниями к знаниям и навыкам рабочих.

Задачи повышения эффективности производства диктуют необходимость формирования новых профессиональных стандартов, расширения спектра профессиональных навыков у рабочих, создания системы обучения смежным профессиям».

Высокий спрос на квалифицированных специалистов, например, опытных инженеров и буровиков, связан с расширением производств, открытием новых проектов, а также с неизбежным старением кадров из-за того,

что многие специалисты в начале 90-х ушли из технической сферы деятельности в коммерцию.

Стоит отметить, что кадровый дефицит, наряду с проблемой старения персонала, стал одной из ключевых тенденций отрасли. HR-специалисты крупнейших российских и международных компаний говорят о том, что спрос на многие позиции явно превышает предложение.

Сегодня на рынке происходит открытая конкуренция за молодые таланты. Эксперты отмечают, что вырастить грамотных специалистов, отвечающих всем требованиям, легче всего внутри компании. Понимая это, большинство успешных компаний сотрудничают с ведущими вузами, отбирая лучших студентов и выпускников.

Наиболее востребованными оказались специалисты по бурению, специалисты в области разведки, разработки и добычи нефти/газа и других полезных ископаемых, горняки, металлурги, сварщики, программисты, инженеры, экономисты и бухгалтеры. На выпускников этих специальностей компании обращают самое пристальное внимание. Следует подчеркнуть, что специалисты практически единогласно говорят о том, что сегодняшние выпускники не готовы включаться в работу активно, они чрезмерно «теоритизированы». Они могут иметь большой запас теоретических знаний, но этого не достаточно. Современному бизнесу нужны навыки практического применения знаний и способность адекватно выстраивать отношения в коллективе.

Выпускники нуждаются в мобильности, они забывают о том, что в Москве и Санкт-Петербурге нет месторождений, что для того, чтобы достичь профессиональных успехов и стать незаменимым специалистом, нужен большой практический опыт на месторождениях и производственных площадках.

Поэтому перед фирмами ставится задача создать группы мобильных квалифицированных сотрудников, которых можно вовлечь в работу в любой области деятельности фирмы. Эти группы являются незаменимыми при старте

новых проектов на новых месторождениях – в местах, в которых часто нет развитой инфраструктуры и достаточного количества необходимых кадров. Престиж горно-металлургической отрасли и ее роль в экономике государства повышается, скорее всего, в связи с этим у выпускников складывается впечатление, что сразу в результате окончания вуза их ждет высокая зарплата и высокие бонусы. На практике дело обстоит немного по-другому.

В нынешней экономике развитие проявляет стремление к улучшению: будь то качество применяемых ресурсов, технологии их применения, методы планирования ведения расходов, применение человеческих ресурсов. С развитием всех составных частей процесса производства все более актуальным вопросом является и развитие трудового коллектива, его полная интеграция в производственные процессы. Развитие сотрудников, их высокая квалификация, способность постоянно обучать обладает на современном рынке труда важной ролью при подборе кадрового состава сотрудников. Достижение должного уровня более возможно для молодых кадров, поскольку крупные фирмы выделяют средства для того, чтобы повышать их квалификацию. Следовательно, фирмы, имея дело с нехваткой профессиональных кадров, стремятся к получению наиболее квалифицированных кадров. В свою очередь, для того, чтобы привлечь внимание потенциальных работодателей, выпускникам требуются кроме приобретённой теоретической основы обладать практической, которую можно обрести и за счет программ повышения квалификации; немаловажным представляется знание иностранных языков. Новые требования, которые предъявляются к сотрудникам, благоприятствуют качественному совершенствованию экономических характеристик работы организации и экономики в целом.

Заработанная плата обычно выплачивается в денежной форме, но не исключена возможность выплаты части заработной платы в натуральной форме. Оплата в натуральном (не денежном) виде не может превышать 20% от общего заработка и должна быть предусмотрена коллективным или трудовым

договором, а подобный способ оплаты возможен только по соглашению с работником.

Сроки выплат заработной платы должны быть определены коллективным или трудовым договором или правилами внутреннего распорядка. Если в этих документах не указаны сроки, то работодатель в любом случае обязан произвести оплату после 15 дней от начала рабочего месяца. В случае невыполнения работодателем сроков расчета по выплатам заработной платы, он несет установленные законодательством ответственности, а работник имеет право приостановить работу до момента выдачи заработной платы, заранее предупредив работодателя об этом в письменном виде [6].

Различные формы заработной платы предполагают различные нормативные акты предприятия. Например, локальными нормативными актами, по усмотрению руководителя компании, могут быть: Положение о премировании, Положение о выплате вознаграждения по итогам работы, Положение о функциональном подразделении организации, правила внутреннего распорядка, Положение о системе заработной платы, наконец, и другие. Премияльное положение – локальный акт организации. При его составлении рекомендуется особое внимание уделить экономическому обоснованию размеров премий, чтобы не было уравнительного принципа разделения премиальных сумм [29].

Система формирования заработной платы персонала отражает степень организации расходов на персонал и уровень социальной защиты рабочего населения. Цена за труд помогает выразить различие в трудовой деятельности, соизмеряя заработок с количеством труда. Единицей измерения может быть час труда или изготовленное изделие.

В настоящее время существуют основная и дополнительная оплата труда.

Основными начислениями являются начисления, для которых характерна некая продолжительность и периодичность во времени. К ним

относятся: оплата периодов отсутствия на рабочем месте, оплата по тарифным ставкам и т.д. Такие начисления обычно бывают плановыми.

К категории основных начислений относятся выплаты за отработанное время при повременной, сдельной и прогрессивной оплате труда, речь о которых пойдет ниже. Постоянная часть заработной платы определяется как произведение должностного оклада за час работы (при почасовой тарифной ставке) и отработанного времени [33]. К основным начислениям также относят оплату за работу в праздничные и выходные дни, оплату за сверхурочные отработанные часы и работу в ночное время.

Дополнительные начисления имеют разовый характер, не периодичный. К ним относятся премии, комиссионные, надбавки, любые выплаты единовременного характера, выдающиеся по соответствующему приказу. [11, с. 17-18] К дополнительным начислениям также относят оплату льготных часов подростков, выходного пособия при увольнении. В частности, премии, роль которых имеет характер мотивирования и поощрения труда, обычно выплачиваются отдельным сотрудникам, показавшим большие результаты по итогам определенного времени. Премия — это денежная сумма, которая выплачивается работнику в качестве поощрения достигнутых успехов по работе и стимулирования дальнейшего их возрастания. Надбавки стимулируют работников к повышению деловой квалификации и росту уровня мастерства. [9, с. 97-104] Выплата премий и других дополнительных вознаграждений основывается на локальные нормативные документы, утвержденные руководителем компании в Положении о премировании труда.

Повременная оплата труда зависит от квалификации работника и количества отработанного им времени. То есть на определенную квалификацию устанавливается тарифная ставка, которая затем учитывается и при расчете отработанного времени. Тарифная ставка бывает месячной (оклад), дневной, почасовой. Размер и форма тарифной ставки исходит из трудового соглашения и/или штатного расписания. Начисления повременной заработной платы строятся на основании табеля рабочего времени, штатного расписания и

трудового соглашения. При наличии положения о премировании в организации, дополнительными исчислениями в повременной оплате труда могут причисляться и премии. Условия начисления премий должны отражаться в упомянутом выше положении, в противном случае они могут быть незаконными, так как не основываются на документы, согласно которым выплачиваются.

При повременно-премиальной форме заработной платы к сумме заработной платы по тарифу прибавляют премию в определенном проценте к тарифной ставке или к другому измерителю [30].

При применении повременно-премиальной системы с использованием нормированных заданий заработанная плата может состоять из:

- повременного заработка, расчет которого определяется по отработанному времени, и дополнительных выплат (премия за мастерство или интенсивность труда);
- надбавок за выполнение нормированных заданий, начисляема в процентном соотношении к повременной оплате по тарифной ставке;
- премии за снижение трудоемкости работ или производства изделий.

Сдельная оплата труда определяется фактически выполненной работой. При этом устанавливаются нормы, по которым и будет учитываться оплата. Нормой может быть количество изготовленной продукции с установленной расценкой за единицу изделия, например, или определенное количество выполненного объема работы. [10, с. 397-416]

К разновидностям сдельной формы заработной платы относятся:

- прямая сдельная – оплата труда, при которой заработок находится в прямой зависимости от количества выработанных работником работы или изделий, работ исходя из сдельных расценок, установленных с учетом квалификации;
- сдельно-премиальная – оплата труда предусматривает выплату премии за перевыполнение норм выработки или выполнение работы с конкретными показателями;

– косвенно-сдельная система заработной платы применяется в целях повышения заработка рабочих, которые обслуживают оборудование и рабочие места. Здесь применяется косвенно-сдельная расценка выработку продукции, которую произвели рабочие, обслуживающие данными работниками;

– аккордная система заработной платы – это такая система заработной платы, при которой рабочие получают заработок за заранее установленный объем работы, при этом, сроки выполнения этих работ также установлены. Обычно при этом оговаривается объем работ, срок выполнения этих работ, а оплата производится по завершении выполнения обязательств, если иное не оговорено в договоре. Премии, к примеру, при такой системе могут быть получены при выполнении работы до установленных сроков, например, за досрочное выполнение работ. В таком случае, эта форма оплаты будет называться аккордно-премиальной;

– сдельно-прогрессивная система заработной платы определяется тем, что оплата производится в пределах выполнения нормы работ по прямым сдельным расценкам, а при превышении выполнения норм – по прогрессивно-сдельной оплате. При сдельно-прогрессивной системе заработной платы утверждается обычная сдельная расценка на единицу выполненной работы в пределах нормы. На некоторых предприятиях применяются несколько другие формы сдельной заработной платы. Для подрядной бригады предприятие может назначить норматив (долю) заработной платы от объема выполненных работ и сданных заказчику по смете работ. В конце месяца заработок формируется по фактически сданным результатам работ [16, с. 14-17]. В случае превышения нормы, расценка за единицу выполненной работы увеличивается. Например, норма изготовленных единиц =100 станков в месяц, расценка за единицу изготовленной продукции =5000 сум. Расценка за выполнение сверх нормы =5500 сум за единицу (станок) [20].

Формула формирования заработной платы при сдельно-прогрессивной системе заработной платы показана на рисунок 1.

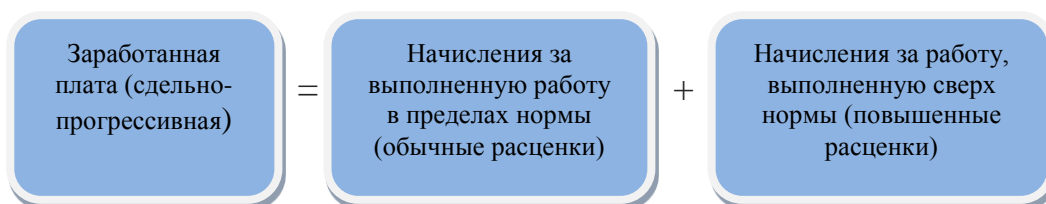


Рисунок 1 – Формула сдельно-прогрессивной системы заработной платы

Вариантом примера сдельной системы заработной платы может быть сдельно-премиальная система заработной платы, которая наглядно изображена на рисунке 2.

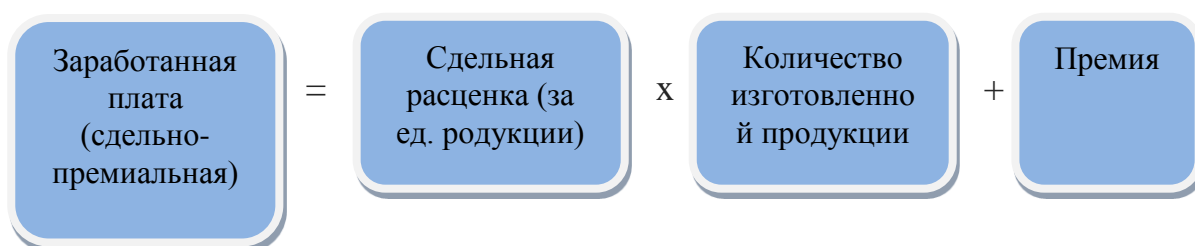


Рисунок 2 – Формула сдельно-премиальной системы заработной платы

Сдельная оплата бывает коллективной и индивидуальной. При индивидуальном виде оплаты учитывается результат работы отдельного работника, а при коллективном – бригады, коллектива или иной группы работников. При распределении выплат сдельных коллективных работ, может учитываться коэффициент трудового участия (КТУ), с помощью которого распределение выплат рассчитывается пропорционально внесенному вкладу работника в выполнение работ [10, с. 397-416].

Также следует отметить, что существует тарифная и бестарифная системы заработной платы.

При оплате труда по тарифной системе получаем, что цены на виды выполненных работ принимают форму тарифных ставок. Таким образом, ставка определяет стоимость работы определенной категории рабочего с определенной квалификацией за определенное количество времени.

В настоящее время существует Единый тарифно-квалификационный справочник работ (ЕТКС), в котором содержатся основные характеристики квалификаций рабочих по 5195 профессий. ЕТКС используют при тарификации рабочего персонала и присвоении рабочих разрядов.

При тарифной системе используют тарифные сетки, тарифную ставку, тарифные коэффициенты и тарифно-квалификационные справочники.

Тарифной ставкой служит размер заработной платы рабочего за единицу времени. Тарифной ставкой является номинальный размер заработной платы за единицу рабочего времени.

Помимо этого, тарифная система включает:

- расчет районного коэффициента к заработной плате;
- положения по тарификации труда с определением разряда и присвоением тарифных разрядов;
- условия по установлению надбавок к тарифным ставкам и окладам;
- перечни предприятий и вида работ с вредным производством или иным отклонением по условиям труда, где используется повышенная тарифная ставка;
- условия заработной платы при совмещении при выполнении дополнительных должностных обязанностей и др.

С помощью тарифной сетки определяют соотношение квалификации рабочего к оплате труда (ставке). Тарифная сетка выглядит как таблица, где указаны разряды и соответствующие им коэффициенты, за основу которых берется коэффициент первого разряда 1, который сравним выполнению простой работы согласно первому разряду. Тарифный коэффициент служит для определения соотношения между разрядами, то есть с помощью ее можно увидеть, например, во сколько ставка 3-го разряда превышает ставку 1-го разряда. Единый тарифно-квалификационный справочник приводит перечень профессий, их характеристики, требования по должностным знаниям. [8, с. 276-280].

В США используют аналогичную систему, которая называется грейдовая система заработной платы. Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (классификация, опыт и пр.) с целью стандартизации заработной платы в организации. Грейдинг можно сравнить с тарифной системой заработной платы, но выбор критериев для каждого «разряда» определяется самой организацией, а не стандартной схемой для всей страны [38].

Бестарифная система заработной платы является распределительным вариантом заработной платы и представляет собой распределение доли работника в заработанном коллективном фонде заработной платы. Данная доля устанавливается на основе присвоенного работнику постоянного коэффициента, который определяет уровень его трудового участия. Бестарифная система заработной платы основывается на ККУ (коэффициент квалификационного уровня), который также рассчитывается руководством исходя из результативности труда персонала [12, с. 47-50]. Сюда также можно отнести сдельные работы, выплаты, основанные на процентной выручке от прибыли, комиссии.

Существует ряд компаний, использующих гибкие и комбинированные системы заработной платы. Такой системой может быть, например, система плавающих окладов, где оклад персонала зависит от результатов труда и прибыли компании. При такой системе труда используют коэффициент понижения/повышения заработной платы [24]. По итогам показателей производительности труда за отработанный отчетный период руководитель назначает коэффициент понижения/повышения заработной платы по формуле, показанной на рисунке 3.

$$\text{Коэффициент повышения/понижения ЗП} = \frac{\text{Средства, выделенные на выплату ЗП}}{\text{Фонд заработной платы, установленный в штатном}}$$

Рисунок 3 – Формула коэффициента понижения/повышения заработной платы

Сама же заработная плата при такой системе заработной платы определяться по формуле:

$$\text{ЗП} = (\text{ОЗ} + \text{П}) \times \text{К}, \quad (2)$$

где ОЗ – основная заработанная плата;

П – премиальные выплаты;

К – повышающий/понижающий коэффициент.

Например, фонд заработной платы составил 100 000 сум, а в текущем месяце направлено на выплату заработной платы 110 000 сум, то получается коэффициент повышения заработной платы = $(110\,000:100\,000) = 1,1$.

У рабочего оклад составляет 20 000 сум. Согласно приказу об установлении повышающего коэффициента, где коэффициент повышения заработной платы = 1,1, то рабочий получит оклад в следующем месяце в размере $(20\,000 \times 1,1) = 22\,000$ сум.

При комиссионной бестарифной системе заработной платы, заработок начисляется согласно установленным заранее процентам от выручки. По такой схеме получают заработанную плату, например, многие риелторы: например, им устанавливают 30% комиссионных, что означает, что они получают 30% от сделки по продаже недвижимости.

Немаловажным пунктом, с которым нужно считаться при оплате труда работников, является оплата отработанного сотрудником внеурочное и сверхурочное время. При возникновении таких обстоятельств, обязывающих работника к сверхурочным работам, такая работа оплачивается особым способом.

«Сверхурочная работа – это работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени по инициативе работодателя» [7].

Работа в выходные, праздничные и нерабочие дни оплачивается в двойном размере. При сдельной оплате труда – не менее, чем в двойной сдельной расценке. При оплате труда по тарифным ставкам – не менее двойной тарифной ставки (за рабочий день или час, в зависимости от первоначальных условий трудовых отношений). Также, порядок выплат по сверхурочным

работам может быть определен коллективным договором или локальным нормативным актом, но не может быть менее установленного размера.

При изъявлении желания работником, сверхурочная работа может быть компенсирована дополнительным временем отдыха (не менее отработанного сверхурочного времени).

Предусмотрена повышенная оплата труда на вредном и опасном производстве и на работах в тяжелых условиях, а также в местах с особыми климатическими условиями.

В случае простоя по вине работодателя и при наличии предупреждения от работника о начале простоя в письменном виде, время простоя оплачивается в размере не менее $\frac{2}{3}$ средней заработной платы работника [40].

Для вычисления сумм на оплату отпусков и компенсации за неоплаченный отпуск рассчитывается средний дневной заработок путем деления суммы фактического заработка за последние три месяца на 3 и на среднее количество дней в месяце (29,3 в 2014 году).

Еще немного о премировании: планирование средств на стимулирование труда осуществляется через формирование двух основных средств – издержек и прибыли предприятия. К издержкам предприятия относят: средства на оплату труда по оговоренным и утвержденным предприятием должностным окладам тарифным ставкам, сдельным расценкам, выплатам, предусмотренным действующим законодательством. Из прибыли предприятия выделяются средства на выплату надбавок, премиальных, комиссий по результатам трудовой деятельности.

Из исследования сущности заработной платы, представленном в данной главе, ясно видна роль заработной платы в регулировании не только социально-значимых аспектов ежедневной жизни, но и участие заработной платы в финансово-экономическом круговороте нынешней экономики, что было описано при рассмотрении функций заработной платы.

Развитие форм заработной платы началось еще в древние века и чем-то отличалось в разных странах, но, в то же время, базовый смысл в

формировании заработной платы очень схож во всем мире на данный момент развития человечества. Она имеет различные формы и виды, каждый из которого направлен на решение определенной задачи, стоящей перед руководителями компаний. Причем каждый руководитель имеет право выбрать более подходящую для его предприятия форму заработной платы. Однако, важным элементом при формировании заработной платы выступает тот факт, что порядок формирования заработной платы и денежных выплат также регулируется законодательством.

2. Оценка эффективности организации труда и заработной платы в АО «Алмалыкский ГМК»

2.1. Общая характеристика организации

АО «Алмалыкский ГМК» Узбекистана является ведущим мировым производителем, который производственной мощностью базируется на запасах группы медно-молибденовых, свинцово-цинковых и золото-серебряных месторождений, располагающихся на территориях Ташкентской, Джизакской, Наманганской областей Республики Узбекистан.

Сегодня в АО «Алмалыкский ГМК» по добыче и переработке руд благородных и цветных металлов представляет собой сложный промышленный комплекс, включающий семь рудника открытых горных работ, четыре подземных золотодобывающих рудника, пять обогатительных фабрик, два металлургических завода, сернокислотные производства, ремонтно-механический и известковый заводы, автотранспортное управление с шестью автобазами, управление железнодорожного транспорта, теплоэнергоцентр, цех промышленного водоснабжения, управление электрических сетей, завод взрывчатых материалов, специализированное ремонтно-монтажное и строительное управление, управление по производству потребительских товаров, с многоступенчатой технологической и организационно-управленческой структурами, и более двадцати вспомогательных производств и обслуживающих хозяйств, с развитой социальной сферой.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности организации в таблице 1.

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что выручка организации в 2016 г. возросла по сравнению с 2014 г. на 2308,1 млн. сум или на 0,7%, по сравнению с 2015 г. рост составил 10847,1 млн. сум или на 3,6%. Прибыль от продаж организация имеет тенденцию к росту, по сравнению с 2014 г. на 17830 млн. сум или на 22,6 %, по сравнению с 2015 г. продолжился рост прибыли от

продаж на 10847,1 млн. сум или на 3,6%. Себестоимость продаж в 2016 г. по сравнению с 2014 г. имеет тенденцию к сокращению на 3901 млн. сум или на 3,3 %, по сравнению с 2015 г. сокращение затрат составило 7945 млн. сум или 6,6 %.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности организации
АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+, -)		Темп роста, %	
				2016 от 2014 гг.	2016 от 2015 гг.	2016 г. к 2014 г.	2016г. к 2015 г.
Выручка, млн. сум	308050	299511	310358,1	2308,1	10847,1	100,7	103,6
Прибыль от продаж, млн. сум	79055,7	81426,3	96885,7	17830	15459,4	122,6	119,0
Себестоимость продаж, млн. сум	116706	120750	112805	-3901	-7945	96,7	93,4
Основные средства, млн. сум	117976,8	131033,6	136291,9	18315,1	5258,3	115,5	104,0
Оборотные средства, млн. сум	101204	132926,7	225268,7	124064,7	92342	222,6	169,5
Фондоотдача, сум	2,61	2,29	2,28	-0,33	-0,01	87,2	99,6
Оборачиваемость оборотных средств, количество оборотов	3,04	2,25	1,38	-1,67	-0,88	45,3	61,1
Рентабельность продукции, %	25,7	27,2	31,2	5,6	4,0	x	x

Стоимость основных средств в 2016 г. возросла по сравнению с 2014 г. на 18315,1 млн. сум или на 15,5%, по сравнению с 2014 г. рост составил 5258,3 млн. сум или на 4%.

Стоимость оборотного капитала в 2016 г. имеет тенденцию к росту на 124064,7 млн. сум или на 122,6 % по сравнению с 2014 г., по сравнению с 2015 г. оборотный капитал возрос на 92342 млн. сум или на 69,5%.

Фондоотдача в 2016 г. сократилась на 12,8% по сравнению с 2014 г. и на 0,4% по сравнению с 2015 г.

Рентабельность продукции в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выросла на 5,6% и на 4% по сравнению с 2015 г.

Оборачиваемость оборотных средств в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выросла на 1,67 оборотов или на 54,7 %, по сравнению с 2015 г. сократилась на 0,88 оборотов или на 38,9%.

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов будут рассмотрены далее.

2.2. Анализ состояния и динамики кадрового потенциала

Проанализируем обеспеченность предприятия трудовыми кадрами.

Среднесписочная численность работников за любой период рассчитывается на основе среднесписочной численности работников за каждый месяц, входящий в этот период. В нее включаются и те работники, для которых законом установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, например занятые на вредных работах. В рабочие дни списочная численность равна количеству полностью занятых работников, с которыми у вас заключены трудовые договоры (в том числе не явившихся на работу по причине временной нетрудоспособности, а также находящихся в командировках и отпусках).

Для анализа обеспеченности предприятия кадрами составим таблицу 2.

Таблица 2 – Обеспеченность АО «Алмалыкский ГМК» кадрами и его динамика за 2014-2016 гг.

Категория персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. от (+,-)		Темп роста 2016 г. от %	
				2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность ППП, чел. из него:	3621	3907	3972	351	65	109,7	101,7
рабочие	2933	3120	3206	272	86	109,3	102,8
служащие из них	688	787	766	79	-21	111,4	97,3
руководители	140	149	141	0	-8	100,3	94,7
специалисты	547	639	626	78	-13	114,3	97,9

На основании таблицы 2 построен рисунок 4.

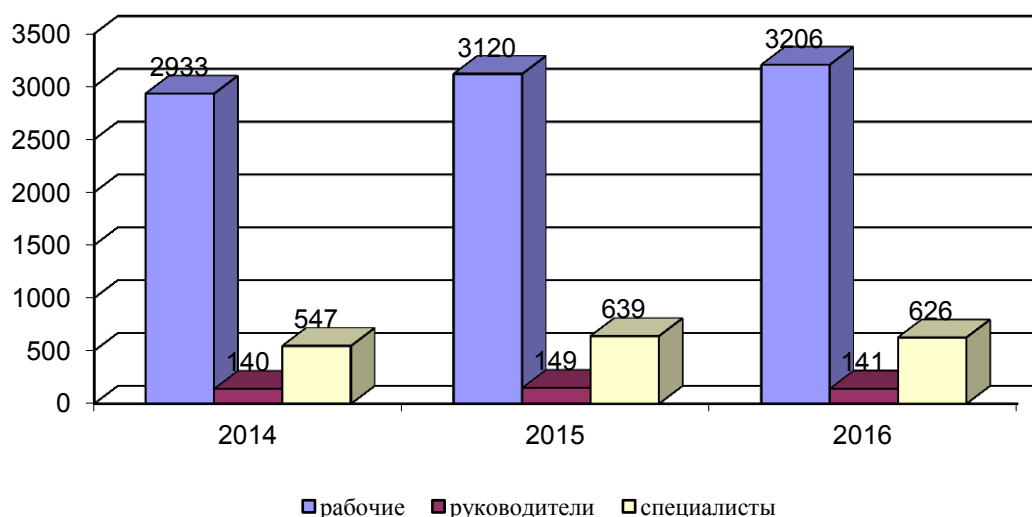


Рисунок 4 – Динамика роста численности персонала АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 гг.

Как видно из таблицы 2 и рисунка 4, численность всего персонала в 2016 г. возросла на 65 человек или на 1,7% по сравнению с 2015 г. и на 351 человека или на 9,7 % по сравнению с 2014 г. Численность рабочих выросла на 86 человек или на 2,8% по сравнению с 2015 г. и на 272 человека или на 9,3% по сравнению с 2014 г. Численность служащих на 21 человека была сокращена по сравнению с 2015 г. Из них численность руководителей сократилась на 8 человек.

Рассмотрим исполнение плана по обеспеченности компании трудовыми ресурсами в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ обеспеченности АО «Алмалыкский ГМК» трудовыми ресурсами за 2016 г.

Категория персонала	план	факт	Процент исполнения	Абсолютное отклонение, (+,-)
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел. из него:	3980	3972	99,8	-8
рабочие	3210	3206	99,9	-4
служащие из них	770	766	99,5	-4
руководители	145	141	97,1	-4
специалисты	625	626	100,1	1

На основании таблицы 3 построен рисунок 5.

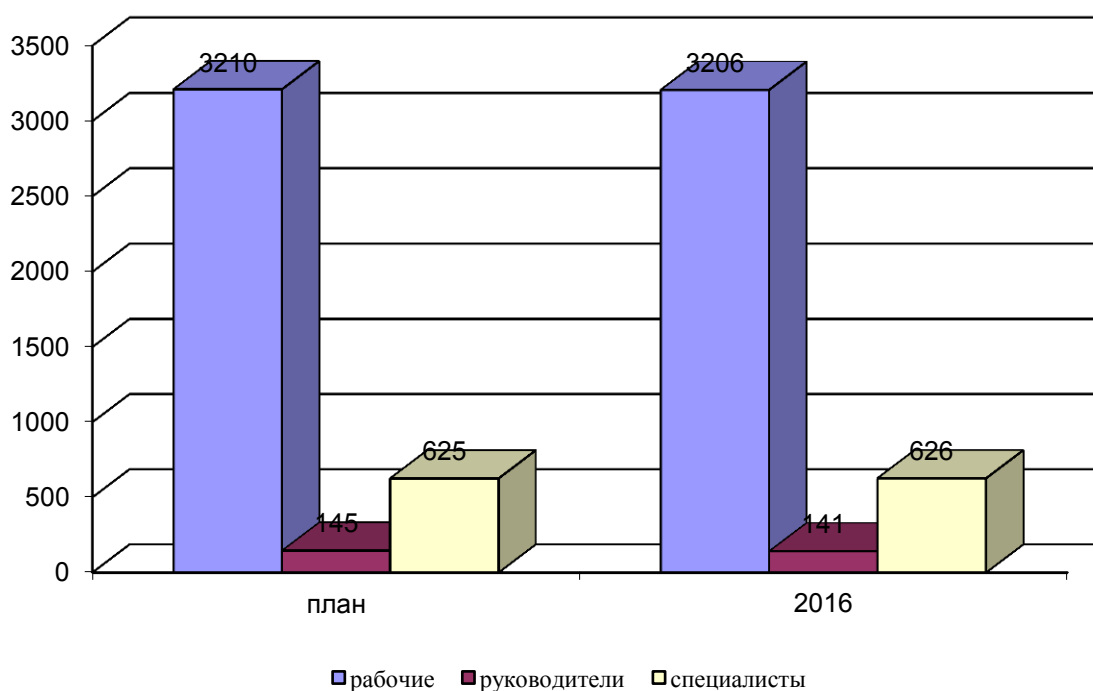


Рисунок 5 – Динамика роста численности персонала АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 гг.

На основании таблицы 3, можно сделать вывод, что в 2016 г. обеспеченность трудовыми ресурсами составила 99,8%. Численность рабочих в 2016 г. по сравнению с планом сократилась на 4 человека или на 0,1%

Численность служащих сократилась на 4 человека или на 0,5% по сравнению с планом.

Структура работников предприятия представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура работников АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 гг. (в процентах)

Категория персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.		Отклонение 2016 г. от (+,-)		
			план	факт	2014 г.	2015 г.	от плана
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел. из него:	100	100	100	100	х	х	х
рабочие	81,0	79,8	80,7	80,7	-0,3	0,9	0
служащие из них	19,0	20,2	19,3	19,3	0,3	-0,9	0
руководители	3,9	3,8	3,5	3,5	-0,3	-0,3	0
специалисты	15,1	16,3	15,7	15,7	0,6	-0,6	0

На основании таблицы 4 построим рисунок 6.

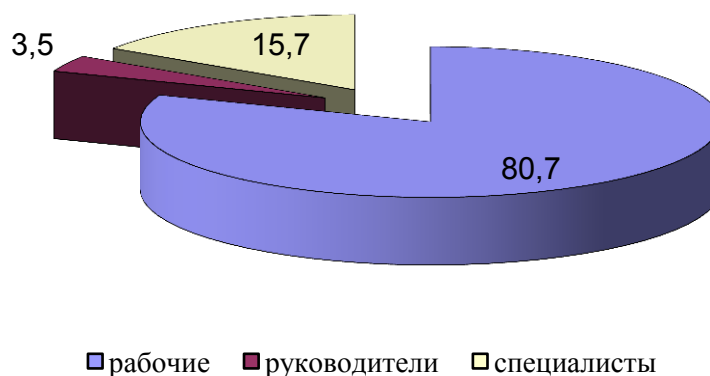


Рисунок 6 – Структура работников АО «Алмалыкский ГМК» за 2016 г.

Как видно из таблицы 4 и рисунка 6, основной удельный вес приходится на рабочих, численность которых в удельном весе составляет в 2016 г. 80,7%, причем наблюдается сокращение удельного веса рабочих по сравнению с 2014 г. на 0,3%, но рост по сравнению с 2015 г. на 0,9%. Численность служащих в 2016 г. составила 19,3% всех работников, причем по сравнению с 2015 г.

наблюдается сокращение удельного веса служащих на 0,9%. Отклонения от плана нет.

Динамика показателей движения рабочих кадров отражена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика показателей движения рабочих кадров

Показатели	2015 г.	2016 г. план	2016 г. факт	Темп роста 2016 г. к, %	
				2015 г.	плану
Среднесписочная численность рабочих, чел.	3120	3210	3206	102,8	99,9
Принято рабочих - всего	105	90	102	97,1	113,3
Выбыло рабочих – всего в том числе:	19	-	15	78,9	-
в связи с сокращением численности	5	-	-		-
по собственному желанию	12	-	12	100,0	-
уволено за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	3	-	3	100,0	-
оборота по приему	0,034	0,028	0,032	94,5	114,3
оборота по выбытию	0,006	-	0,005	76,8	-
общего оборота	0,040	-	0,036	91,8	-
текучести кадров	0,005	-	0,005	97,3	-

По таблице 5 можно сделать вывод, что в 2016 г. численность персонала сократилась на 0,1% по сравнению с планом и на 2,8% выросла по сравнению с 2015 г. Оборот по приему составил в 2015 г. – 3,4%, в 2016 г. – 3,2%, по плану 2,8%. Самый высокий показатель оборота по приему рабочих наблюдался в 2015 г., когда было принято 19 человек.

Оборот по выбытию составил 6% в 2015 г. и 5% в 2016 г. Сокращение численности в 2016 г. не планировалось.

Коэффициент текучести кадров составил в 2015 г. - 5%, в 2016 г. также 5%.

2.3. Исследование системы организации труда в АО «Алмалыкский ГМК»

Оплата труда работников предприятия производится по соглашению сторон по трудовому договору, согласно штатного расписания.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, генеральный директор АО «Алмалыкский ГМК» может применять такие дисциплинарные взыскания как; замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

При условии успешной работы работники предприятия могут подняться по служебной лестнице внутри компании.

При найме сотрудников в АО «Алмалыкский ГМК» применяют следующие методы: изучение документации, анкетирование, психологические тесты, собеседование, анализ биографических данных.

При продвижении персонала: тестирование, изучение документации, аттестация.

Все сотрудники АО «Алмалыкский ГМК» при приеме на работу заключают трудовой договор.

Трудовой договор как соглашение о работе является юридическим фактом, который порождает трудовое правоотношение.

По трудовому договору работник обязан выполнять задания работодателя в рамках оговоренной специальности (квалификации, должности), т.е. осуществлять полностью определенные операции, функции и т.д.

На основании приказа о приеме на работу в трудовую книжку работника вносится соответствующая запись. Если работник поступает на работу впервые, индивидуальный предприниматель как работодатель должен завести ему трудовую книжку в течение пяти дней с начала работы.

Специфика деятельности работников АО «Алмалыкский ГМК» (преобладание работ по обслуживанию оборудования и наблюдению за ним, ремонтных работ) предопределяет применение повременной формы заработной

платы. Оплата труда служащих ведется по окладно-премиальной системе, рабочих – по повременно-премиальной с использованием дневных и часовых тарифных ставок и премированием за качественную добросовестную работу по выполнению заданий.

Количество отработанных часов определяют по табелю учета рабочего времени.

Повременно-премиальная система предусматривает помимо начисления заработной платы исходя из оклада (часовой тарифной ставки) дополнительную выплату – премию. Ее начисляют при условии, что работником достигнуты те или иные производственные показатели. Размер премии установлен в процентах от оклада (тарифной ставки). Порядок начисления премий регулируется положением об оплате труда.

Наряду с применением тарифных ставок (окладов) при выполнении работ в особых условиях или в условиях, отклоняющихся от нормальных, в АО «Алмалыкский ГМК» устанавливаются доплаты за:

- работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- работу за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;
- совмещение профессий (должностей);
- исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- работу в многосменном режиме, в т.ч. за работу в ночное время;
- труд на тяжелых и особо тяжелых работах, за работу с вредными, особо вредными и опасными условиями труда.

Размеры доплат и порядок их выплат устанавливаются АО «Алмалыкский ГМК» с учетом требований действующего законодательства, Положений об оплате.

Кроме перечисленных выше доплат работникам АО «Алмалыкский ГМК» установлены доплаты, надбавки и другие выплаты стимулирующего характера в соответствии с принятыми в ОАО «АО «Алмалыкский ГМК» положениями:

- при переводе на другую постоянную нижеоплачиваемую работу;
- несовершеннолетним работникам с сокращенной продолжительностью рабочего дня до уровня заработной платы работников соответствующих категорий при полной продолжительности ежедневной работы;
- за профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;
- бригадирам, звеньевым из числа рабочих, не освобожденным от основной работы;
- вознаграждение за выслугу лет (за непрерывный стаж работы в АО «Алмалыкский ГМК»).

Размеры доплат и условия их выплаты фиксируются в Положении об оплате труда.

На предприятии применяется текущее и единовременное премирование работников.

На предприятии устанавливаются следующие стимулирующие выплаты:

- надбавки рабочим к тарифным ставкам за профессиональное мастерство;
- надбавки руководителям подразделений, специалистам и прочим служащим к должностным окладам за высокие достижения в труде, за выполнение особо важной работы на срок ее проведения и т.д.;
- вознаграждение работникам за общие результаты предприятия по итогам работы за год;
- единовременное вознаграждение за выслугу лет (за непрерывный стаж работы на предприятии);
- другие выплаты стимулирующего характера за достижения работниками высоких производственных результатов.

В АО «Алмалыкский ГМК» заработная плата определяется по формуле

$$ЗП_{\text{пов-прем.}} = ЗП_{\text{пов.}} + ПР \quad (3)$$

где $ЗП_{пов.}$ – тарифная заработная плата, соответствующая заработной плате, определенной по простой повременной системе;

ПР – сумма премии, установленная за обеспечение определенных количественных и качественных показателей работы.

$$ЗП_{пов.} = ТС \times \Phi \quad (4)$$

где ТС – тарифная ставка присвоенного рабочему квалификационного разряда в час., сум;

Φ – фонд фактически отработанного времени, час.

Рассмотрим, как планировалась заработная плата на предприятии на примере различных категорий работников.

Соколов А.А., занимает должность слесаря-ремонтника.

В феврале 2016 г. было 20 рабочих дней.

Работнику установлена пятидневная 40-часовая рабочая неделя с двумя выходными (суббота и воскресенье).

Соколову А.А. установлен оклад в размере 650000 сум.

Положением об оплате труда, принятом в «АО «Алмалыкский ГМК», предусмотрено, что при добросовестном выполнении трудовых обязанностей работнику начисляется премия в размере 20% от его должностного оклада. При этом сумму премии начисляют сотруднику компании пропорционально отработанному времени.

Заработная плата Соколова А.А. за февраль 2016 г. запланирована в сумме:

$$650\,000 \text{ сум} : 20 \text{ дн.} \times 20 \text{ дн.} = 650\,000 \text{ сум};$$

Расчет премии:

$$(650\,000 \text{ сум} \times 20\%) : 20 \text{ дн.} \times 20 \text{ дн.} = 130\,000 \text{ сум};$$

Региональный коэффициент составил:

$$780\,000 \times 0,15 = 117\,000 \text{ сум.}$$

Общая сумма запланированной заработной платы за февраль:

$$650\,000 + 130\,000 + 117\,000 = 897\,000 \text{ сум.}$$

Ремонтник Матросов А.В. согласно графику работы должен отработать с 1 по 15 февраля во вторую (ночную) смену. Продолжительность рабочей смены – 12 часов. Итого отработанное время: $15 \text{ дней} \times 12 \text{ часов} = 180 \text{ часов}$.

Часовая тарифная ставка – 5150 сум.

Надбавка за профессионализм – 70% от часовой тарифной ставки.

Доплата за работу с вредными и (или) опасными условиями труда – 10% от часовой тарифной ставки.

Итого часовая тарифная ставка – 9270 сум.

Размер месячной тарифной ставки = $9270 \text{ сум} \times 180 \text{ часов} = 1668600 \text{ сум}$.

За работу в ночное время (с 22 часов вечера до 6 часов утра) за каждый час работы в ночное время работникам устанавливается доплата в размере 40% от часовой тарифной ставки.

Расчет за работу в ночное время составит: $15 \times 8 = 120 \text{ часов}$.

$120 \text{ часов} \times 5150 \times 0,4 = 247200 \text{ сум}$.

Размер премии – 75%.

Таким образом, ремонтнику Матросову А.В. размер запланированной заработной платы составит:

$1668600 + 247200 + 61800 + 1668600 \times 0,75 = 3229050 \text{ сум}$.

Рассмотрим, как планируется оплата труда бухгалтеру.

Оклад бухгалтера составляет 2000000 сум, размер премии составляет 20% от должностного оклада.

Заработная плата Смирновой С.В. запланирована в сумме:

$2000000 \text{ сум} : 20 \text{ дн.} \times 20 \text{ дн.} = 2000000 \text{ сум}$;

Расчет премии:

$2000000 \text{ сум.} \times 20/100 = 400000 \text{ сум}$;

Региональный коэффициент составил:

$2400000 \times 0,15 = 360000 \text{ сум}$.

Общая сумма плановой зарплаты за февраль:

$2000000 + 400000 + 360000 = 2760000 \text{ сум}$.

Оклад ведущего инженера производственно-технического отдела Кротова С.И. составляет 3050000 сум.

Общая сумма запланированной заработной платы за февраль:

$$3050000 + 3050000 \times 0,2 + 3660000 \times 0,15 = 4209000 \text{ сум.}$$

Фактически размер заработной платы может отличаться от запланированного размера.

Произведем расчет фактической заработной платы рассмотренных работников.

Соколов А.А. отработал все дни его фактическая начисленная заработная плата не отличается от запланированной, то есть составит 2070000 сум.

Ремонтник Матросов А.В. также полностью отработал смену, но фактически продолжительность рабочего дня составила 11,6 ч.

Расчет фактической начисленной заработной платы.

$$\text{Размер месячной тарифной ставки} = 9270 \text{ сум} \times 174 \text{ часов} = 1612980 \text{ сум.}$$

За работу в ночное время (с 22 часов вечера до 6 часов утра) за каждый час работы в ночное время работникам устанавливается доплата в размере 40% от часовой тарифной ставки.

$$\text{Расчет за работу в ночное время составит: } 15 \times 8 = 120 \text{ часов.}$$

$$120 \text{ часов} \times 5150 \times 0,4 = 247200 \text{ сум.}$$

Работа в нерабочий праздничный день оплачивается в размере часовой тарифной ставки за день работы сверх месячной тарифной ставки. $5150 \times 12 = 61800$ сум.

Размер премии – 75%.

Таким образом, ремонтнику Матросову А.В. размер фактической заработной платы составит:

$$1612980 + 247200 + 61800 + 1612980 \times 0,75 = 3131715 \text{ сум.}$$

С учетом регионального коэффициента:

$$3131715 + 3131715 \times 0,15 = 3601472 \text{ сум.}$$

Бухгалтер Смирнова С.В. в феврале отработала 11 дней, остальное время она находилась на больничном.

Заработная плата Смирновой С.В. за февраль 2015 г. составила:

$$2000000 \text{ сум} : 20 \text{ дн.} \times 11 \text{ дн.} = 1100000 \text{ сум};$$

Расчет премии:

$$(2000000 \text{ сум.} \times 20\%) : 20 \text{ дн.} \times 11 \text{ дн.} = 220000 \text{ сум};$$

Региональный коэффициент составил:

$$1320000 \times 0,15 = 198000 \text{ сум.}$$

Общая сумма начисленной зарплаты за февраль:

$$1100000 + 220000 + 198000 = 1518000 \text{ сум.}$$

Ведущий инженер производственно-технического отдела Кротов С.И. в феврале месяце находился в отпуске, рабочих дней было отработано – 3 дня.

Заработная плата Кротова С.И. за февраль 2015 г. составила:

$$3050000 \text{ сум} : 20 \text{ дн.} \times 3 \text{ дн.} = 457500 \text{ сум};$$

Расчет премии:

$$(3050000 \text{ сум.} \times 20\%) : 20 \text{ дн.} \times 3 \text{ дн.} = 91500 \text{ сум};$$

Региональный коэффициент составил:

$$549000 \times 0,15 = 82350 \text{ сум.}$$

Общая сумма начисленной зарплаты за февраль:

$$457500 + 91500 + 82350 = 631350 \text{ сум.}$$

В целом по компании суммируется фонд заработной платы различных категорий.

2.4. Анализ эффективности системы заработной платы

Оценку динамики фонда заработной платы проведем в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка динамики фонда заработной платы, млн. сум.

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения 2016 г. от (+,-)		Темпы роста к, %	
				2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Фонд зарплаты всего персонала	1087,1	1211	1213,5	126	3	111,6	100,2
рабочие	750,6	780,5	801	50	21	106,7	102,6
служащие:	336,5	430,5	412,5	76	-18	122,6	95,8
руководители	102,5	165,2	102,5	0	-63	100,0	62,0
специалисты	234	265,3	310	76	45	132,5	116,8

На основании таблицы 11 построим рисунок 7.

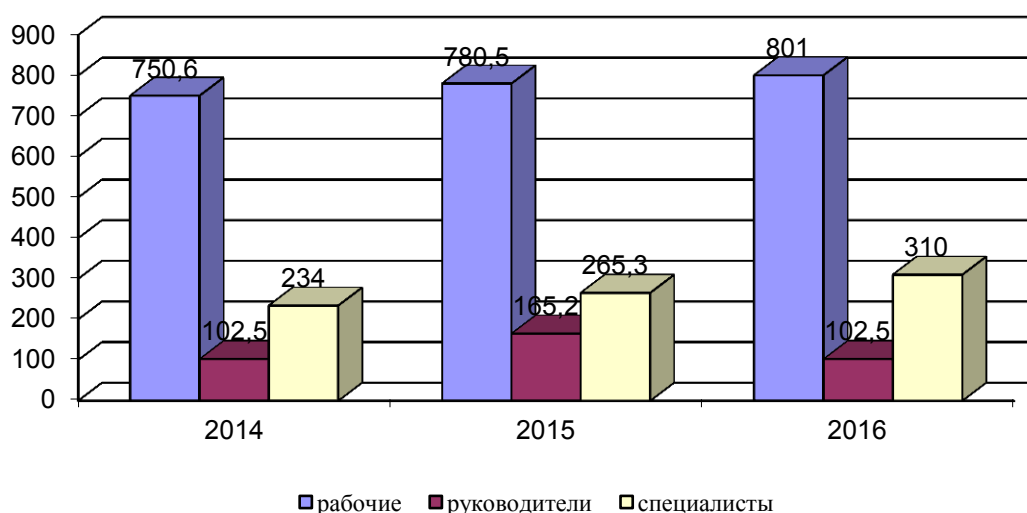


Рисунок 7 – Динамика роста фонда заработной платы персонала АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 гг.

Фонд заработной платы в 2016 г. вырос по сравнению с 2014 г. на 126 млн. сум или на 11,6 % и на 3 млн. сум или на 0,2% по сравнению с 2015 г. В том числе фонд заработной платы рабочих вырос на 6,7% по сравнению с 2014 г. и на 2,6 % по сравнению с 2015 г. Фонд заработной платы руководителей сократился на 63 млн. сум или на 38 % по сравнению с 2015 г.

Анализируя использование фонда заработной платы необходимо выявить влияние динамики фонда заработной платы и среднего заработка работника на динамику производительности и объема производства.

Расчет темпов роста производительности труда и средней заработной платы проведем с помощью таблицы 7.

Таблица 7 – Расчет темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения 2016 г. от (+,-)		Темпы роста к, %	
				2014 г.	2015 г.		
Объем продаж, млн. сум.	308050	299511	310358,1	2308	10847	100,7	103,6
Численность ППП, чел.	3621	3907	3972	351	65	109,7	101,7
в т.ч. рабочих	2933	3120	3206	273	86	109,3	102,8
Фонд заработной платы ППП, млн. сум.	1087,1	1211	1213,5	126	3	111,6	100,2
Выработка на 1 работающего ППП, тыс. сум.	85073,2	76660,1	78136,5	-6937	1476	91,8	101,9
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. сум.	300,2	310,0	305,5	5	-4	101,8	98,6
Темп роста производительности труда, %	100	90,1	101,9	2	12	x	x
Темп роста средней заработной платы работника, %	100	103,2	98,6	-1	-5	x	x
Соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы	1	0,87	1,03	x	x	x	x

На основании таблицы 7 построим рисунок 8.

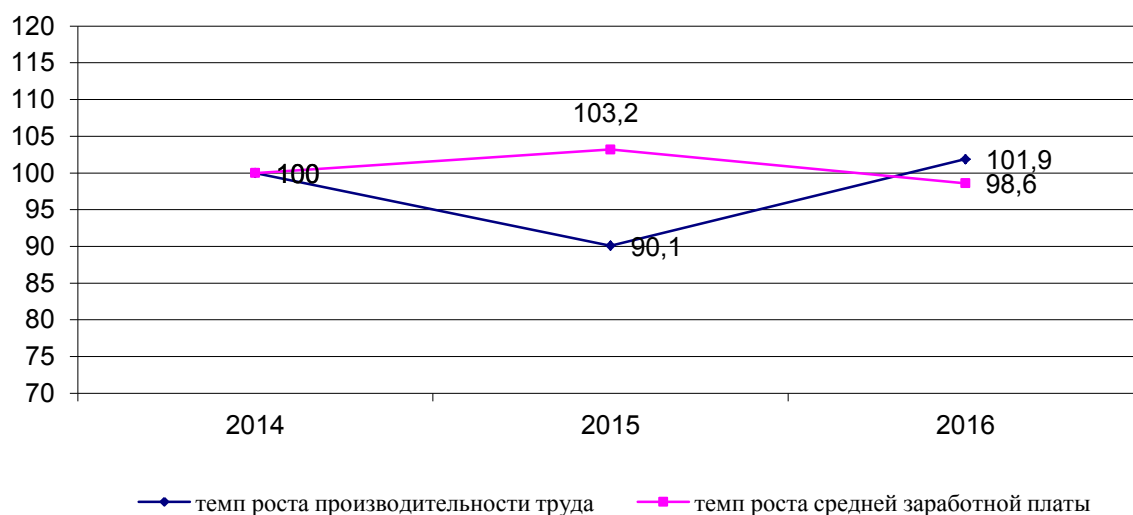


Рисунок 8 – Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников АО «Алмалыкский ГМК» за 2014-2016 гг.

По таблице 13 и рисунку 12 можно сделать вывод, что рост средней заработной платы одного работника превышал рост выработки на одного работника в 2015 г. В 2016 г. соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы составило 1,03 к 1 по промышленному персоналу. Таким образом, можно сделать вывод о повышении эффективности использования фонда заработной платы работников в 2016 г. по сравнению с 2015 г.

Анализ эффективности использования заработной платы на предприятии и его влияния на результаты деятельности предприятия и экономическую стабильность рассмотрим в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ эффективности использования заработной платы АО «Алмалыкский ГМК» за 2016 г.

Показатели	план	факт	Процент исполнения	Абсолютное отклонение, (+,-)
Объем продаж, млн. сум	308564,5	310358,1	100,6	1 793,6
Численность ППП, чел.	3980	3972	99,8	-8,0
Фонд заработной платы ППП, тыс. сум	1224,7	1213,5	99,1	-11,2
Выработка на 1 работающего, млн. сум	77,5	78,1	100,8	0,6
Зарплатоотдача, сум/сум	252,0	255,8	101,5	3,8

На основании данных таблицы определим, каким образом используются трудовые ресурсы и фонд заработной платы на предприятии: экстенсивно или интенсивно.

Показателями экстенсивности развития являются количественные показатели использования ресурсов: численность работающих, величина заработной платы. Показатели интенсивности развития – качественные показатели использования ресурсов, т.е. производительность труда (или трудоемкость), зарплатоотдача (или зарплатоемкость). Использование трудовых ресурсов может носить как экстенсивный, так и интенсивный характер.

Возможность обеспечить неуклонный рост и достаточно высокие темпы экономической эффективности производства дают только переход к преимущественно интенсивному типу развития. Соотношение интенсивности производства анализируется по соотношению качественных и количественных показателей использования трудовых ресурсов.

Определим относительную экономию ресурсов. Если среднегодовую численность работающих в 2016 г. сравнить с численностью работников по плану, но скорректированной на коэффициент роста объема производства, то результат покажет относительную экономию. Если умножить сэкономленную численность работающих на среднегодовую заработную плату в 2016 году, то получим относительную экономию численности работающих, выраженную в их заработной плате.

Относительная экономия (перерасход) численности персонала:

$$3972-3980 \times 1,006 = -31,88 \text{ человек}$$

$$-31,88 \times (1213,5/3972) = -9,74 \text{ млн. сум.}$$

Относительная экономия (перерасход) заработной платы персонала:

$$1213,5-1224,7 \times 1,006 = -18,55 \text{ млн. сум.}$$

На основании проведенного анализа можно сделать вывод:

АО «Алмалыкский ГМК» более эффективно использует трудовые ресурсы, так как получена относительная экономия по численности и оплате труда работников предприятия в связи с тем, что численность персонала и оплата труда персонала по сравнению с планом сокращается, а выпуск продукции возрастает.

3. Разработка рекомендаций по оптимизации заработной платы в АО «Алмалыкский ГМК»

3.1. Основные направления совершенствования системы заработной платы

В каждой компании, для понимания реального положения дел в сфере оплаты, необходимо, помимо рассмотрения экономических показателей деятельности и производительности труда, необходимо выявлять причины, которые привели к таким показателям.

Для начала, в компании стоит провести небольшую экспертизу по выявлению мотивационных показателей и интересов работников разного уровня. Это можно сделать посредством интервьюирования, анкетирования или просто «разговором» с неформальными лидерами организации. Наиболее распространенные интересы работников и работодателя в области заработной платы, выявленные при неофициальном опросе, описаны в таблице 9.

Таблица 9 – Интересы работника и работодателя в области заработной платы

Интересы работодателя	Интересы работника
<ul style="list-style-type: none">- привлечение опытных и высококвалифицированных специалистов, и удержание их посредством заработка;- удержание уровня текучести кадров и увольнений на низком уровне;- сокращение внутрифирменных конфликтов, связанных с несвоевременной выплатой заработной платы;- снижение количества задержек в сроках по выполнению работ;- закончить определенный объем работы к запланированным срокам.	<ul style="list-style-type: none">- соответствие уровня заработка опыту, квалификации, образованию;- соответствие уровня заработной платы темпам инфляции и зарплатам в конкурирующих фирмах;- внедрение стимулирующих доплаты и возможности влиять на увеличение своего дохода;- возможность участвовать в принятиях решений по оплате труда;- получать заработок за отработанные часы.

Итак, после проведения анализа положения дел в АО «Алмалыкский ГМК» по части формирования работы в трудовом секторе и по вопросам заработной платы были выявлены ряд проблем:

1) Отсутствие связи между рабочими и руководителями. Данная проблема заключается в том, что верхи компании не осведомлены о положении рабочих, как по рабочим вопросам, так и по эмоциональным настроениям в коллективе. В компании отсутствуют элементарные способы обратной связи с работниками, нет ни профсоюзного сообщества, ни отдельных представителей из рабочих групп, которые могли бы пролить свет руководителям о реальном состоянии, желаниях или недовольствах в рабочей среде.

2) Низкая производительность труда в АО «Алмалыкский ГМК» является следствием неправильной организации заработной платы. То есть, одной из проблем формирования и развития системы труда является не установление четкой связи между неэффективным методом заработной платы и низкой производительностью. Немотивированная система заработной платы приводит к низким результатам показателей производительности труда. Хотя на производительность труда могут влиять и внешние факторы (природные: холод, туман и т.д.; политические и экономические: налоговая политика, кредитование и т.д.), а также и внутренние: объем производства, технический состав производственного сектора, методы управления предприятием, но следует отметить, что совершенствование системы организации труда занимает значительно важную ступень на пути к повышению производительности труда. Руководство должно направить внимание на данный сектор проблемы для регулирования производительности труда через реформирование системы заработной платы и отношением работников к выполнению представленной перед ними задачи.

3) Несоответствие целей сотрудников целям предприятия.

Проведение неофициального опроса по мотивации труда показало то, что цели сотрудников, касающихся их определения рабочего процесса, не связаны с целями компании. То есть большинство персонала, связанного с производством и выполнением конкретного задания от заказчика, не имели своей целью закончить данный заказ к срокам, а работали не торопясь, так как пока есть работа – есть заработок. Получается, в то время, когда у самой

компании целью является завершить заказ к срокам, указанным в договоре и получить за это прибыль, у работников целью было простое получение заработной платы за отработку часов по графику.

4) Отсутствие у работников возможности влияния на уровень своей заработной платы. В рассматриваемой компании, заработок сотрудника или рабочего закреплён в определённые рамки оклада или ставки по разряду. Таким образом, работник никак не может получить более высокую заработную плату за расчётный период, чем свой существующий «потолок» по оплате, как бы он ни старался и работал больше, он получит оговоренный доход. Естественно, такой подход к формированию заработной платы не является стимулирующим.

5) Отсутствие системы премирования и учёта индивидуального вклада рабочих. Данная проблема обусловлена как и отсутствием самой системы премирования так и зависимости её величины от индивидуального вклада работника. То есть мало того, что нет существующего правила премирования всего коллектива за успехи в работе, но и нет учёта индивидуального вложения в работу каждого работника. Которая может варьироваться от степени сложности выполнения определённой индивидуальной работы сотрудника при коллективной или бригадной работе.

Ориентация строго на разряд и квалификацию не означает, что все работники трудились с одинаковым напором, так как вклад различных работников может отличаться но тем не менее их труд оплачивается одинаково, что не справедливо и понижает мотивацию труда у более трудолюбивых работников. В компании нет ни единого учёта индивидуального вклада работников. Этот вклад в работу может быть отмечен с помощью коэффициента трудового участия (КТУ). Эта система используется там, где доля трудового участия (обычно рассматривается во временном исчислении) между рабочими при выполнении работ различна. КТУ определяется заранее на всю бригаду, за каждую работу с установленными заранее расценками и абсолютными значениями.

6) Постоянная часть заработной платы практически не изменяется при заметном и постоянном увеличении объема строительно-монтажных работ. При анализе производительности труда было ясно выявлено, что заработанная плата основных сотрудников рабочих групп осталась, практически, неизменна при повышении объема работ. То есть, объем работ увеличивался, а выполнение более больших объемов работ дополнительно не оплачивалось, что, естественно, приводило к де-мотивации со стороны рабочих.

7) И, наконец, незаинтересованность бригадиров и руководителей подразделений в установлении новшеств в компании, так как их и так устраивают заработанные платы, которые они получают, тем более, что от отрицательных показателей производительности труда уровень заработка не изменяется, и наоборот.

Общий анализ положения дел в компании указывает на необходимость принятия мер по совершенствованию системы заработной платы и внесения изменений в организацию труда на предприятии с учетом достижения целей компании. Выявленные проблемы мешают дальнейшему прогрессу в развитии компании, а замедленный темп роста производительности труда к показателям темпа роста заработной платы, приводит к отрицательным последствиям, избыточности и низкой рентабельности производства.

Для решения выявленных проблем и повышения результативности труда к организации следует произвести совершенствование текущей системы заработной платы.

После проведения анализа стало очевидным, что внесение изменений в систему заработной платы неизбежна. Так как, от производительности труда зависит прибыль предприятия, то совершенствование системы заработной платы, с внедрением стимулирующих способов заработной платы, положительно влияющих в последствии на производительность труда и ставящими заработок сотрудников в зависимость от их показателей производительности труда, изменит само отношение к заработку и повысит прибыль компании за счет повышения производительности трудовой

деятельности работников. Недостатки, выявленные при анализе действующей системы оплаты труда, требуют устранения и реформирования. Процесс совершенствования системы заработной платы в АО «Алмалыкский ГМК» будет более эффективным при условии удовлетворения следующих принципов:

- каждый сотрудник должен быть вовлечен в формирование своего заработка и быть заинтересован в получении дополнительного вознаграждения за использования своих трудовых резервов;

- достижение выработки системы заработной платы, при которой заработок зависит от трудового участия работника и его индивидуального трудового вклада, с отрывом от уравнительной системы заработной платы, где не ведется учет трудового участия каждого рабочего, а также отдельного коллектива;

- внедрение новой системы заработной платы должно быть плавным для смягчения волнений среди рабочего персонала и сотрудников, с предварительным разъяснением сотрудникам в выгоды новых совершенствований для них;

- принцип увеличения заработной платы совместно с ростом производительности труда, с учетом закона повышающейся производительности, когда темп роста заработной платы должен следовать за темпом роста производительности труда;

- принцип заинтересованности работника в повышении эффективности и качества своей работы, который поможет исключить возможность халатного обращения к выполнению заданной работы.

Одним из способов стимулирования работников на повышении производительности труда также является возможность получить надбавки к заработной плате и премий. Особенно это касается непосредственно тех рабочих, которые напрямую связаны с выполнением заданных объемов работ на стройке (бригадные рабочие: монтажники, сварщики и т.д.) Главная задача стимулирования рабочих на повышение производительности труда должна

быть направлена на увеличение рентабельности предприятия и получение качественного и своевременного результата по выполнению работ.

При разработке новой системы заработной платы для АО «Алмалыкский ГМК» следует учитывать не только цели компании и ее возможности, а также такой фактор как численность персонала. Это важно для того, что не все модели совершенствования условий создания заработка подходят для компаний с небольшой численностью персонала. Так, например, система грейдирования, при которой к каждой должности присваивается система грейда (уровня) с определенной оплатой и должностным функционалом и сотруднику становится понятно, как нужно развиваться, чтобы получить более высокий грейд и, как следствие, более высокий доход, будет не актуальна для компании с численностью менее 200 человек. Причиной этому служит тот факт, что в более мелких компаниях решение по должностным окладам принимает директор, руководитель подразделения или владелец компании. Поэтому разработка и внедрение системы грейдинга в компанию с численностью персонала около 100 человек не имеет смысла. Таким образом, при совершенствовании системы оплаты в АО «Алмалыкский ГМК» следует принимать во внимание масштабность компании.

Учитывая вышесказанное, анализ положения дел в АО «Алмалыкский ГМК» и анализ существующей системы заработной платы можно представить на рассмотрение более совершенную и подходящую для такого рода компании, осуществляющей работы строительного характера систему заработной платы, только ориентируясь на индивидуальное состояние компании в настоящее время, цели компании и решение возникших недостатков действующей системы заработной платы.

На данный этап развития компании можно выделить следующие рекомендации по совершенствованию системы заработной платы:

- 1) Для заработной платы тех бригадиров и рабочих, которые выполняют работы по срочным подрядным договорам или реализации отдельных объектов (например монтаж определенной металлоконструкции или здания) применить

сдельно-премиальную систему заработной платы. Характер выполнения подрядных работ в строительном секторе подразумевает наличие объема работ, которые должны быть выполнены к определенному сроку, поэтому данный вид заработной платы будет наиболее подходящим для выполнения именно тех объемов работ, которые имеют сроки выполнения. Данный вид заработной платы повысит заинтересованность рабочих групп к более быстрой и качественной работе, ускорит сроки завершения, так как рабочие будут заинтересованы и в получении дополнительной премии за выполнение работы до предельного срока и за качественное выполнение заказа. Таким образом, сократятся расходы по выплатам штрафов за невыполнение работ по срокам, а также станет возможным переход к дальнейшим выполнениям заказов. Причем, сдельная оплата труда поставит в зависимость размер заработка от производительности труда работника, повышение чего является одной из целью предприятия для получения прибыли. Учитывая цели работодателя в желании выполнения установленного объема работы в срок, следует применить именно аккордно-премиальную систему сдельной заработной платы в данном случае. Такая система заработной платы будет наиболее полезна в случаях возникновения заказов на срочную работу, которую можно выполнить в течение короткого периода времени и получить доход по факту подписания КС-2. При такой схеме заработной платы заранее установлены сроки и объем выполненной работы. Бригаде из несколько человек будет выдаваться задание, завершить работу по которому необходимо в определенные сроки. Денежное вознаграждение выплачивается по расценкам, заранее оговоренным руководителями компании совместно с рабочими бригады за выполненную работу. Заработок между участниками бригады делится согласно оговоренному заранее КТУ или согласно оговоренному отработанному времени. Если сроки выполнения работы превышают один месяц, то в договоре должны быть определены суммы и промежутки выплат заработной платы и аванса.

Стоимость выполненных работ определяется следующим образом: для каждого вида работ устанавливаются расценки, который умножается на объем выполненной работы.

Для стимулирования выполнения работ качественно и досрочно, к договоренному денежному вознаграждению устанавливаются премии за выполнение работы досрочно, условия выплат и размер которых оговаривается заранее.

2) Утверждение повременно-премиальной системы заработной платы для сотрудников, расчет заработной платы которых ориентирован на должностные оклады. При данной системы заработной платы заработок также будет исчисляться согласно окладу (тарифной ставке умноженной на количество отработанного времени) как уже установлено в компании, но с учетом индивидуальных успехов отдельных сотрудников. Данный метод расчета заработной платы подойдет для тех рабочих и служащих, труд которых невозможно учесть по отдельным показателям (линейный персонал, например), но, тем не менее, в случае выявления особых заслуг, подтверждающих увеличение производительности труда на предприятии, труд таких сотрудников не должен оставаться незамеченным. Премирования в таком случае будут зависеть от желания работников использования возможностей для получения дополнительного дохода в виде премии. Прибавка премиальной мотивации к окладной фиксированной части сотрудников в данном случае будет направлена на повышение инициативности, а также даст возможность получения премии и увеличение размера своего заработка тем сотрудникам, чьи доходы фиксированы окладами. Размеры и условия получения премий в таких случаях должны отражаться в Положении о премировании и надбавкам к должностным окладам. Наглядно формула повременно-премиальной системы труда показана на рисунок 9.

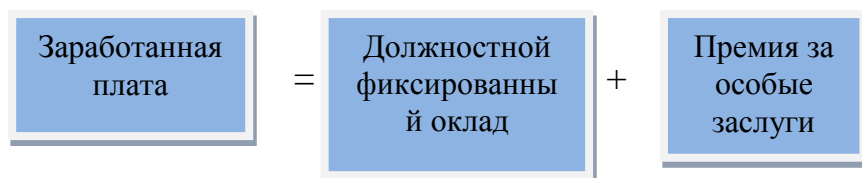


Рисунок 9 – Формула повременно-премиальной системы заработной платы

3) Так как на данный момент оплата руководителей является фиксированной, так же как у линейного персонала, и никак не зависит от показателей производительности, то для руководящего звена стоит провести комбинированную систему заработной платы, целенаправленную на достижения желаемого показателя производительности труда и прибыли. Для того, чтобы это явление не стало де мотивирующим фактором, фиксированный оклад на первых порах останется неизменным при условии увеличения ли приравнивания к целевым показателям общих показателей работы предприятия или подразделения. Такой подход к оплате труда поставит заработок в зависимость от показателей работы, а бригадиры и руководители будут лично нести ответственность за достижение или не достижение нормативных планов за определенный период времени.

Для руководителей и служащих в основе расчета заработной платы по данной системе будет лежать их должностной оклад, а для рабочих – тарифные ставки. Далее, денежная сумма, рассчитанная для выплаты заработной платы по должностному окладу и за отработанное время по тарифной ставке будет идентифицироваться к показателям производительности труда (на сколько процентов был выполнен плановый показатель). Итак, выдача заработной платы с учетом индексации производительности труда при компромиссной системе заработной платы может выглядеть следующим образом:

– для рабочих с оплатой труда по тарифным ставкам за отработанное время для каждой тарифной ставки будет устанавливаться новая тарифная ставка с учетом выработки рабочего времени, которая разделяется на три части:

1) низкая – при выполнении менее 95% от установленной нормы;

2) нормальная – при выполнении среднего показателя установленной нормы;

3) высокая – при выполнении более 105% от нормы [35].

Тарифная ставка при такой системе будет пересматриваться каждые 3-6 месяцев и корректироваться с учетом объема работ и показателей эффективности за отчетный период.

Например, для рабочих, чьи показатели будут превышать 105% систематически, предусмотрено повышение ставки на 5%.

Данная система заработной платы содержит в себе комплекс повременной и сдельной системы заработной платы, при которой работник будет иметь гарантированный оклад, но при всем при этом также иметь возможность влиять на свой доход путем достижения установленных норм производительности труда. «Компромиссная» система заработной платы будет работать только в том случае, если она будет установлена в тех цехах или для тех подразделений и бригад, где производительность труда измерима, а работник имеет возможность на нее повлиять. Если рассматривать случай с АО «Алмалыкский ГМК», то данная система оплаты труда подходит для внедрения в компанию, так как в компании заранее известны объемы работ. В таком случае, руководству придется установить более четкие нормативы для выполнения работ для каждого периода, что в свою очередь устранил задержки в выполнении работ, которые существуют на данном этапе развития компании.

Для руководителей будет применяться такая же система, только вместо тарифных ставок будет представлен должностной оклад.

Внесение премиальной части, как инструмент для мотивации к инициативе и проявлению профессионального мастерства также рекомендовано в дополнение к данной системе заработной платы.

Схематично выдвигаемую на рассмотрение оплату труда для руководителей и штатных работников, находящихся в прямой трудовой деятельности компании, можно изобразить в виде рисунок 10.

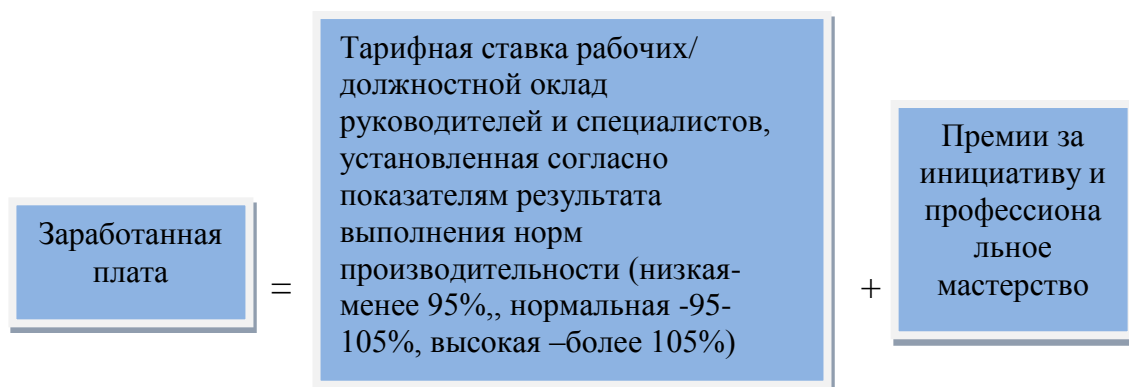


Рисунок 10 – Формула компромиссной системы заработной платы

При внедрении премиальной мотивации следует учитывать следующие правила:

- премия не должна иметь характер регулярности, так как регулярность выплаты премии вплоть до выплаты ее ежемесячно в дополнение к основному окладу, приведет к тому, что сотрудники будут воспринимать такую премию как часть заработка, к которому они привыкли и характер мотивации в данном случае станет пассивным и неэффективным;

- размер премии должен быть стимулом для дополнительных усилий и вклада в труд. Существует мнение, что премия должна составлять не менее 20% от основного заработка сотрудника, в противном случае, меньший размер премии будет рассматриваться незначительным и не будет стимулом для вложения дополнительных усилий в работу;

- премия не должна использоваться в качестве дисциплинарных наказаний или нести демотивационный характер, то есть, премия не должна урезаться, если сотрудники уже рассчитывают на договоренную сначала премию;

- сотрудник должен понимать за что он получил премию;

- выплата премий должна производиться в кратчайшие сроки после достижения сотрудником требуемого результата.

Эффективность использования новой системы труда можно измерить по следующим показателям:

- повысилась производительность и показатели результативности труда, соответствующие плановым (желаемым) показателям;
- увеличился срок выполняемых работ и подписания КС-2 с сохранением качества выполняемых работ;
- повысился уровень индивидуальной заинтересованности персонала в трудовую деятельность;
- повысилась мотивация сотрудников к выполнению производственных задач;
- цели сотрудников совпадают с целями руководителей;
- следом за повышением производительности труда, повысился средний заработок сотрудников.

Разработка и внедрение новой системы заработной платы – важное мероприятие, которое требует огромной согласованности и совместной координации действий всех сотрудников компании, особенно руководителей. При отладке механизма совершенствования системы заработной платы, должен соблюдаться принцип справедливой заработной платы. Если разработка и внедрение новой системы заработной платы будет удачной, то это принесет за собой решение многих проблем, в том числе: повышение результативности труда, повышение прибыли компании, сокращение текучести персонала, вместе с повышением общей удовлетворительности настроений в компании и другие.

Внедрение новой системы заработной платы – это тщательно подготовленный план, который специально разрабатывается в компании и делится на этапы, каждый из которых имеет определенные задачи.

Всякие изменения встречают сопротивление. Поэтому, чтобы их провести без разжигания бунта среди рабочих, которое может привести к увольнениям недовольствам, необходимо вносить изменения мягко и осторожно.

- рассмотреть возможные виды сопротивлений, который могут встать перед планируемым изменением;
- предложить методы минимизации потенциального и реального сопротивления;

– установить статус-кво назначенных изменений в совершенствовании заработной платы;

– разработать меры по психологической подготовке к принятию новых мер.

То, что все изменения в компании встречаются с недоверием, является известным фактом. В основу этого лежит чувство страха перед изменениями и сложившиеся привычки в компании. Хотя известно, что бывает и такое, что сами сотрудники говорят о необходимости изменений, но это уже в более редких случаях и при сильно развитом правиле взаимоинтегрировании в компании, высокой степенью развитости децентрализованного управления и обратной связью.

К сожалению, случай с АО «Алмалыкский ГМК» не является таким прогрессивным, поэтому в данной компании изменения по оплате труда могут быть встречены с тревогой со стороны персонала. Конечно же, совершенствование системы заработной платы следует позиционировать именно со стороны совершенствования и улучшения, а никак не со стороны возможного урезания или контролирования и усложнения получения дохода работниками.

Ниже приведены факторы, которые, по мнению Ветлужских Е.Н., специалиста по внедрению систем мотивации на предприятии, способствующие успешному проведению по изменению системы заработной платы:

1. Понимание целей предстоящих изменений. Персонал должен понимать причину и цель предстоящих изменений. Работникам должно быть объяснено, для чего и почему возникла ситуация для необходимости внесения данных изменений, а также должно быть показано или рассказано, какие результаты ждут после внедрения совершенствования системы заработной платы и возможно других параллельных изменений. Люди должны понимать, что нынешняя система не дает должных результатов, поэтому ее совершенствуют, ее нельзя оставить неизменной. Им нужно дать понять, что изменение системы заработной платы направленно именно на

совершенствование системы, поэтому противостоять ей не следует, так как это приведет компанию к краху вместе с ними (работниками). В данном ракурсе противостояние изменениям будет только ухудшать положение сотрудников и самой компании.

2. Управление изменениями. Руководством и управлением проектом по внедрению изменений должен заниматься человек с высокой должностью в компании. Успех данного предприятия будет сильнее, если коллектив увидит направленные действия на внедрение изменений со стороны именно высоких постов. Это связано и с уважением к более высоким постам, и с доверием к их руководству. «Серьезность» необходимости совершенствования заработной платы будет воспринята также более серьезно, если она идет от «серьезного» поста, нежели от линейного менеджера

3. Вовлеченность в процесс. Руководители совместно с менеджерами, бригадирами и другими сотрудниками должны быть вовлечены в процесс внедрения изменений. Было бы продуктивно предоставить бригадирам и другим менеджерам иметь возможность выдвигать свои идеи по совершенствованию заработной платы. Также продуктивным фактором является личная вовлеченность руководителей в проекты по совершенствованию заработной платы или разработки целей и плановых показателей производительности труда.

4. Наличие ресурсов для проведения и внедрения планируемых изменений. Важным моментом считается проведение подсчетов бюджета при внедрении изменений. Особенно это касается при внедрении новой системы заработной платы с мотивационными внедрениями в виде премий по состоянию результативности. Нужно учитывать не только финансовые показатели и суммы, но и человеческие и временные ресурсы. Остановка на полпути, не доведение внедрения новой системы до конца или несвоевременная оплата премиальных по результатам производительности, приведет к недоверию к новшествам и попыткам изменить оплату труда в компании на

будущее, а нынешняя система может рассматриваться как обман со стороны руководства.

5. Определение ролей и обязанностей должно быть четким. При разработке более совершенной системы заработной платы нужно определить не только руководителей проектом разработки данной системы, но и определить обязанности, а вместе с ними ответственности всех участников проекта. Помимо этого, следует определить и утвердить сроки реализации поставленных задач.

Итак:

- для достижения наибольшей эффективности стимулирующих мер, необходимо быть уверенным, что именно денежная мотивация дает стимул к работе;
- для поддержки изменений со стороны сотрудников, руководителей подразделений и другого персонала, необходимо объяснить им необходимость данных изменений и невозможность сохранения прошлого положения вещей, необходимо, также, сводить на нет неверные мысли и направления у персонала;
- для более эффективного внедрения изменений, необходимо вовлекать руководителей высшего ранга и других сотрудников в процесс разработки и внедрения новой системы заработной платы;
- для измерения эффективности новой системы заработной платы, измерьте показатели динамики результатов производительности труда и посчитайте, какой эффект принесет каждый дополнительный сум от премии и других факторов новой системы труда.

После проведения необходимых анализов и мер подготовки сотрудников и компании к введению новой системы заработной платы, необходимо спланировать проект поэтапного внедрения совершенствованной системы заработной платы. Следует отметить, что изменение заработной платы должно быть в соответствии с нормами трудового законодательства.

3.2. Оценка экономической эффективности мероприятий

Основной этап внедрения новой системы заработной платы целесообразно представить в следующем порядке:

1) Презентация новой системы заработной платы. От этапа презентации зависит, как встретят новую систему заработной платы, поэтому данный этап является наиболее важным, в случае провала которого есть возможность оказаться перед стеной недовольства и неприятия изменений, что может повлечь за собой череду неприятных событий для самой компании, вплоть до панического добровольного сокращения штата и остановке работ. Поэтому презентация должна показать положительные стороны предстоящих изменений, доказать выгодность новой системы заработной платы сотрудникам, фокусироваться на факт возможности увеличить уровень своего дохода при хороших показателях результативности. Уверить сотрудников, что, как и прежде, они будут получать гарантированный доход, но теперь даже с большими возможностями на получение дополнительных премий. Презентация должна быть составлена так, чтобы каждый сотрудник понял ее методiku и при каких условиях их уровень дохода увеличивается, какова цель данной системы заработной платы, за что они будут получать дополнительную премию и вознаграждения.

2) Согласование и обсуждение ключевых вопросов по данной системе заработной платы с персоналом, осведомление сотрудников о новой системе заработной платы под личную подпись. На данном этапе важно построить доверительное отношение к новой системе заработной платы, уметь отвечать на волнующие вопросы со стороны сотрудников. Важно установить сроки по внедрению новой системы заработной платы и конечный срок. Проинформировать о необходимости перезаключить контракты или заключения дополнительных соглашений.

3) Подписание дополнительных соглашений к трудовым договорам или перезаключение новых контрактов согласно трудовому законодательству.

Подписание дополнительных соглашений в соответствии с трудовым законодательством.

4) Запуск тестового проекта новой системы заработной платы, получение обратной связи. Запуск пробной системы необходим для определения точности работы выбранного направления совершенствования системы заработной платы, учета согласованности и технической совместимости с действительностью. Дает возможность пресечь неполадки на ранних этапах до момента внедрения системы в более крупном масштабе.

5) Анализ эффективности и результатов внедрения новой системы заработной платы. Данный этап помогает оценить реальный уровень эффективности применения новой системы заработной платы в соответствии с планами компании. В то же время, этап направлен на повышение эффективности [34].

Таким образом, первоначальной задачей перед руководителями проекта по внедрению новой системы заработной платы будет решение задач, связанных с формированием законченного вида усовершенствованной системы заработной платы и подготовка презентации, а также рассмотрение правовых положений, связанных с изменением системы заработной платы.

Итак, непосредственно перед внедрением тестового проекта по системе заработной платы, необходимо решить ряд задач. Важно, чтоб были объявлены должностные лица, ответственные за исполнение задач, а также, сроки их выполнения.

Наглядное исполнение основных задач при внедрении новой системы заработной платы изображено в таблице 10.

Таблица 10 – Основные задачи при внедрении новой системы заработной платы

Задача	Описание задачи	Срок исполнения	Ответственное лицо
Разработка положения об оплате труда	Утверждение тарифных ставок для соответствующей степени результативности (до 95%, 95-105%, свыше 105%), должностных окладов, сдельных расценок.	5 дней	Специалист по персоналу (отдел кадров) + мастер (начальник цеха)
	Разработка положений по оплате труда, положений по премированию, формирование и разработка трудовых договоров и дополнительных соглашений к трудовым договорам.	10 дней	Специалист по персоналу
	Согласование всех документов	3-5 дней	Специалист по персоналу
Ознакомление сотрудников, презентация	Проведение ознакомительного семинара, ответы на вопросы, показ презентации новой системы заработной платы	2-3 дня	Специалист по персоналу
Перезаключение трудовых договоров	Согласование положений по оплате труда	5-7 дней	Специалист по персоналу + инспектор по кадрам
	Подписание новых договоров, дополнительных соглашений	3-4 дня	
Обучение сотрудников и информационная поддержка по новой системе заработной платы	Семинары по обучению формирования и учета новой системы заработной платы для лиц, напрямую участвующих в учете заработной платы (бригадир, например)	5 дней	Специалист по персоналу
	Внедрение отчетных форм	2 дня	

Сроки выполнения задач являются рекомендательным и могут быть сокращены на усмотрение высшим руководством, но желательно не должны превышать 2-х месяцев и затягиваться. Выполнение данных задач может проводиться различными специалистами на усмотрение ответственными

лицами за проект внедрения и совершенствования заработной платы в компании.

После определения составляющих этапов совершенствования и внедрения новой системы заработной платы, итоговые и общие этапы внедрения новой системы заработной платы можно выразить следующим образом (рисунок 11).

Предварительный этап:

- сбор информации и анализ положения дел в компании;
- определение целей программы совершенствования системы заработной платы в соответствии с общими стратегическими целями компании;
- анализ рисков и возможностей при внедрении новой системы заработной платы;
- разработка мер минимизации потенциального и реального сопротивления;
- анализ имеющихся ресурсов (финансовых, человеческих, временных) для проведения реформы в оплате труда;
- разработка новой системы заработной платы

Основной этап:

- презентация и согласование новой системы заработной платы;
- информационная поддержка сотрудников и установление обратной связи;
- оформление новых положений об оплате труда;
- подписание дополнительных соглашений к трудовым договорам, перезаключение контрактов;
- разработка форм отчетности.

Заключительный этап:

- запуск тестового проекта разработанной системы заработной платы;
- анализ эффективности системы заработной платы;
- выявление недочетов, принятие мер по их устранению.

Рисунок 11 – Этапы внедрения новой системы заработной платы в АО «Алмалыкский ГМК»

Итак, совершенствование существующей системы заработной платы и внедрение новой системы является действием комплексным, охватывающим

многие процессы в управлении предприятием. Важным этапом является подготовка к совершенствованию заработной платы, где необходимо выяснить: цели; желаемые результаты; возможно ли вообще менять систему заработной платы в данной компании; есть ресурсы и насколько насторожено встретит изменения персонал; а также, какие риски возможны при внедрении задуманного изменения.

Дальше, необходимость составления именно работающего для данной компании плана и системы заработной платы, меры принятия и внедрения ее в действительность компании, является именно той мерой и этапом, реально изменяющим настоящее компании. От того, насколько плавно новая система начнет работать, зависит ее дальнейшее принятие и эффективность ее следованию и достижение плановых целей, как следствие.

Итоговая (заключительная) стадия внедрения покажет насколько осуществилась планируемая цель и поставленные задачи, которые можно определить по результатам деятельности компании и отчетам ответственных лиц.

Рассчитаем эффективность проектируемых мероприятий.

В процессе оптимизации системы заработной платы необходимо повысить квалификацию работников. Было определено, что квалификацию необходимо повысить 55 работникам. Экономия за счет повышения квалификации рассчитаем по формуле:

$$\mathcal{E}_q = \frac{Ч_{в.н.} \times \Delta H_{\text{в}}}{100}; \Delta H_{\text{в}} = \frac{H_{B2} - H_{B1}}{H_{B1}} \times 100, \quad (5)$$

где $Ч_{вн}$ – численность рабочих, увеличивших уровень выполнения норм труда в результате повышения квалификации, чел.

$\Delta H_{\text{в}}$ – прирост уровня выполнения норм труда, %

H_{B1} и H_{B2} – уровень выполнения нормы труда соответственно до и после повышения квалификации, %

Отсюда:

$$\Delta H = (5 - 92,1) / 92,1 \times 100 = 94,$$

$$\text{Эч} = 5 \times (1 - 0,75) = 1,25 \text{ чел.}$$

Таким образом, экономия численности рабочих за счет повышения квалификации рабочие составляет 2 человека. Следовательно, экономия ФОТ составит: $2 \text{ чел} \times 95500 \times 12 \text{ мес} = 2292000 \text{ сум.}$

Затраты на обучение 5 работников составят порядка $300000 \text{ сум} \times 5 \text{ чел.} = 1500000 \text{ сум.}$

Следовательно, экономический эффект составит $2292000 - 1500000 = 792000 \text{ сум.}$

Как показывает практика, в случае материальной заинтересованности производительность труда увеличивается на 10%. Учитывая, что стимулирующая часть заработной платы после внедрения мероприятий составит 20% от заработной платы, то при средней зарплате 500000 сум, экономический эффект составит: $500000 \times 0,20 \times 0,1 = 10000 \text{ сум}$ ежемесячно с 1 человека. Следовательно, за год экономия составит: $10000 \times 12 \times 35 \text{ чел. (только специалисты)} = 4200000 \text{ сум.}$

Здесь высвобождается фонд оплаты, который пойдет на реализацию выплат выходного пособия по уходу работника на пенсию при стаже работы на АО «Алмалыкский ГМК» не менее 10 лет; единовременных вознаграждений к юбилейным датам работы сотрудников на предприятии; материальной помощи в случае материального затруднения. Фонд может быть равным 500000 сум.

Следовательно, экономический эффект от внедрения мероприятий по экономическому стимулированию составит в конечном счете $2146200 - 500000 = 1646200 \text{ сум.}$

Общий экономический эффект от внедренных мероприятий составит:
 $792000 \text{ сум} + 1646200 \text{ сум.} = 2438200 \text{ сум.}$

Высвобожденную сумму можно использовать также для мотивации работников.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3Б2Б2	Митина Румия Ильфатовна

Институт	ИнЭО	Кафедра	Экономики
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.01.03 Экономика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Описание рабочего места офиса АО «Алмалыкский ГМК» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме. - опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Проанализированы факторы внутренней социальной ответственности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Социальные выплаты сотрудникам; 2. Материальная поддержка сотрудников.

<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Проанализированы факторы внешней социальной ответственности.</p> <p>Благотворительные мероприятия и оказания спонсорской помощи</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Определить внутренних и внешних стейкхолдеров АО «Алматынский ГМК». - Определить структуру программы КСО. - Определить затраты на программы КСО - Оценить эффективность программ КСО и дать рекомендаций по развитию программ КСО
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Табличные данные

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б2Б2	Митина Румия Ильфатовна		

4. Социальная ответственность

Социальная политика развития АО «Алмалыкский ГМК» основана на следующих принципах (источник внутренняя документация предприятия):

- формирование во всех службах и подразделениях организации высококвалифицированного, надежного и лояльного кадрового состава (создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива), стремящегося работать эффективно и качественно ради достижения главной цели учреждения – оказание высококвалифицированных услуг;
- сохранение, укрепление и развитие человеческого капитала;
- обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому сотруднику;
- сопровождение трудовой и социальной жизни персонала АО «Алмалыкский ГМК» в строгом соответствии с ТК РУз, законодательными актами, локальными нормативными актами, коллективным договором.
- создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, способствующих гармоничному сочетанию интересов, как работодателя, так и работника.

Социальный пакет составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности.

Социальные гарантии:

- страхование в фондах Пенсионного обеспечения;
- предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в размере 30 календарных дней;
- предоставление дополнительных дней, а также увеличенного размера отпускных выплат работникам, занятым во вредном производстве;

- предоставление пособия и декретного отпуска по уходу за ребенком до трех лет;

- выплаты по больничным листам – оплата больничных;

- компенсационная единовременная выплата пособия по случаю рождения ребенка;

Дополнительные улучшенные условия труда.

- материальное и моральное поощрение сотрудников;

- частичная оплата путевок для детей сотрудников, отдыхающих в оздоровительно-спортивных лагерях;

- ежегодное проведение Новогодней елки для детей сотрудников.

АО «Алмалыкский ГМК» (далее – общество) неукоснительно и последовательно воплощает принципы единой социальной ответственности для персонала компании и региона деятельности Общества.

В обществе социальная политика реализуется через внутренние и внешние программы социальной ответственности, которые носят регулярный и планомерный характер.

Одной из главных задач при оценке эффективности существующих программ корпоративной социальной ответственности – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров организации представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Стейкхолдеры АО «Алмалыкский ГМК»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры	Местное население
1. Руководство и сотрудники организации (в том числе бывшие сотрудники – ветераны и пенсионеры)	Профильные учреждения высшего и среднего профессионального образования
3. Потребители	Средства массовой информации
4. Администрация региона и муниципального образования	Органы государственной власти
5. Экономические партнеры (поставщики, подрядные организации)	

Структура программ корпоративной социальной ответственности составляет портрет компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей предприятия и выбора стейкхолдеров, на которых будут направлены программы. В таблице 12 обозначен перечень мероприятий, реализуемых в рамках корпоративной социальной ответственности, реализуемых предприятием.

Таблица 12 – Структура программ корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Создание оптимальных условий труда и отдыха	Социально ответственное поведение	Руководство и сотрудники предприятия	Постоянно	Создание максимально комфортных условий труда, обеспечение средствами защиты
Достойная оплата труда	Социально ответственное поведение	Руководство, сотрудники компании	Ежемесячно	Создание необходимых условий для социального благополучия сотрудников; повышение заинтересованности работников в улучшении производственных и

Жилищная политика	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	Постоянно	Компенсации с использованием механизма банковского ипотечного кредитования (на основе принципа софинансирования)
Организация санаторно-курортного отдыха работников	Социальные инвестиции	Руководство, сотрудники предприятия, медицинские учреждения	Постоянно	Создание необходимых условий для социального благополучия сотрудников; улучшение здоровья сотрудников
Организация детского оздоровительного отдыха	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия, члены их семей	2 раза в год	Создание необходимых условий для социального благополучия членов семей сотрудников
Развитие массовой физической культуры и спорта	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	3 раза в год	Сплочение, поддержание и укрепление, здорового образа жизни через приобщение их к физкультуре и спорту
Корпоративное пенсионное обеспечение и социальная поддержка ветеранов	Социальные инвестиции	Ветераны и пенсионеры	Постоянно	Обеспечение достойного уровня жизни по окончании трудовой деятельности
Корпоративное обучение	Социальноответственное поведение	Руководство и сотрудники предприятия	1 раз в 3 года	Развитие персонала, формирование высокопрофессиональных кадров, создание необходимых условий для профессионального роста, формирование кадрового резерва
Конкурсы профессионального мастерства	Социальноответственное поведение; Денежные гранты	Руководство и сотрудники предприятия	Ежегодно	Создание благоприятных условий профессионального роста, повышения эффективности производства; материальное
Корпоративные праздники (Новый год)	Социальные инвестиции	Руководство и сотрудники предприятия	Ежегодно	Поддержание и укрепление позитивного имиджа и корпоративной культуры общества, общение в неформальной обстановке

Поддержка детских домов и детских образовательных учреждений	Благотворительные пожертвования	Учреждения (детские дома, школы-интернаты)	Ежегодно	Адресная помощь детским домам, нуждающимся после стихийных бедствий, помощь ветеранам ВОВ.
Реклама и пропаганда деятельности Общества	Социальные инвестиции	Бизнес-партнеры, студенты вузов, учреждения образования,	Ежегодно	Освещение деятельности в средствах массовой информации; проведение лекции для студентов Вузов;
Программа природоохранных мероприятий	Социально ответственное поведение; Социальные инвестиции	Местное население, органы местной власти; экологические организации	Ежегодно	Ресурсосбережение и снижение негативного воздействия на окружающую среду

В целях пропаганды здорового образа жизни, развития массового физкультурного движения и корпоративной культуры в структурных подразделениях общества действует Положение о проведении спортивно-массовых мероприятий АО «Алмалыкский ГМК».

С целью формирования единой корпоративной культуры, развития в коллективе взаимного уважения и порядочности, для закрепления ключевых ценностей, принципов, правил и норм деловой этики в обществе действует Кодекс Корпоративной этики.

Реализуемые обществом мероприятия по социальной ответственности являются востребованными, позволяют учитывать интересы работников общества и создавать условия, отвечающих потребностям.

С целью достижения баланса интересов работников и работодателей, обеспечения социальной защищенности работников оптимального уровня разработана комплексная программа реализации политики Управления человеческими ресурсами.

С учетом перечисленных мероприятий (таблица 7) определены расходы на реализацию программ корпоративной социальной ответственности, заключены в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на программы корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК»

Наименование мероприятий	Единица измерения	Стоимость реализации за отчетный период
Социальные льготы и выплаты	млн. сум	159
Обучение кадров	млн. сум	152
Программа природоохранных мероприятий	млн. сум	92
Благотворительность и корпоративное	млн. сум	7,5
Реклама	млн. сум	8,1
ИТОГО:		418,6

Стратегия АО «Алмалыкский ГМК» учитывает принципы социальной ответственности и ориентирована на такое развитие, которое помимо улучшения производственных результатов, способствует позитивным социально-экономическим изменениям, таким как – создание новых рабочих мест, реализация социальных программ для сотрудников, благотворительность, проведение экологических и образовательных акций.

АО «Алмалыкский ГМК» осуществляет свою деятельность с учетом интересов работников, местного сообщества, общественных организаций. Стремится к тому, чтобы социальные программы были максимально адресными, своевременными и отвечали насущным нуждам общества.

Структура программ КСО доказывает, что приоритетным направлением для АО «Алмалыкский ГМК» является внутренняя социальная ответственность.

Внутренняя корпоративная социальная политика направлена, как правило, как на развитие социального капитала путем укрепления связей, в том числе и неформальных, между работниками, а так же между руководством компании и работниками, так и на увеличение человеческого капитала (здоровье, образование) сотрудников.

В качестве одной из важнейших задач видит обеспечение социального благополучия и достойного уровня жизни работников и их семей. Это находит отражение в политике оплаты труда, а также в социальных гарантиях персоналу.

Для обеспечения повышения заинтересованности работников в улучшении производственных и экономических результатов деятельности в Обществе успешно действует повременно-премиальная система оплаты труда. Заработная плата выплачивается своевременно и в полном объеме, в строгом соответствии с узбекским законодательством.

Таблица 14 – Результаты матрицы оценки результативности деятельности компании в области корпоративной социальной ответственности

Предприятие	АО «Алмалыкский ГМК»
Исследуемый период	2017
Эталонный интегральный показатель	43
Фактический интегральный показатель	37
Нормализованный интегральный показатель, кол-во баллов	27
Степень активности КСО в соответствии с ее уровнем	Начальная
Уровень активности КСО	Уровень интегрированный ответственности

Заработная плата работников дифференцируется в зависимости от сложности труда, что обеспечивает условия для наилучшего удовлетворения потребности работодателя в качестве труда различной квалификации и стимулирования работников к приобретению квалификации ее повышению. Соответствие квалификационного уровня работников определяется единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, сложность выполняемой работы – соответствующим тарифноквалификационным справочникам.

Дифференциация оплаты по условиям специальной оценки труда компенсирует работникам отрицательное влияние на его организм неблагоприятных условий труда на рабочем месте. Наряду с условиями труда устанавливаются стимулирующие и компенсационные надбавки и доплаты, позволяющие работникам стремиться к максимальному использованию своего творческого потенциала.

В свою очередь, внешняя корпоративная социальная ответственность АО «Алмалыкский ГМК» включает в себя следующие направления:

- активное спонсорство, а также осуществление корпоративной благотворительности;
- охрана окружающей среды;
- взаимодействие с местными органами власти и обществом;
- готовность принимать активное участие в различных кризисных ситуациях;
- обеспечение ответственности за качество компримированного газа перед потребителем.

В целом, реализуя социальные программы, АО «Алмалыкский ГМК» расценивает их не как абстрактную «социальную нагрузку», а как необходимые вложения в обеспечение социальной стабильности, без которой невозможно развитие бизнеса в долгосрочной перспективе.

На АО «Алмалыкский ГМК» проводятся следующие мероприятия по нематериальной (немонетарной) мотивации персонала:

- строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде, в частности, для работающих женщин-матерей;
- работникам, занятым на производстве, бесплатно выдаются: спецодежда, спецобувь и индивидуальные средства защиты, молоко (за вредные условия труда), мыло и другие санитарно-гигиенические средства (в соответствии с требованиями СанПиНа). На территории АО «Алмалыкский ГМК» оборудована прачечная, в которой дважды в неделю осуществляется бесплатная стирка спецодежды;
- организация доставки работников: служебные автобусы курсируют по всем районам города, доставляя управленческий персонал, служащих и ИТР согласно режиму работы предприятия. Доставка производственного персонала, работающего в сменном режиме, осуществляется только в ночное время;
- организация питания работников: на территории предприятия функционирует уютная столовая, оснащенная современным оборудованием в соответствии с требованиями СанПиНа и правилами пожарной безопасности, ежедневно предлагающая работникам широкий ассортимент горячих блюд,

салатов, напитков и выпечки по весьма низким ценам – столовая является убыточной, дотируется за счет средств компании;

- на предприятии оборудован медицинский кабинет, в котором могут оказать первую медицинскую помощь, проконсультировать работника по вопросам здоровья;

- за счет предприятия каждый работник ежегодно проходит медицинский осмотр;

- предприятие позволяет управленческому персоналу и ИТР пользоваться интернетом (выделенный лимит-трафик с блокировкой сайтов социальных сетей) и служебными телефонами на рабочем месте в личных целях (при условии, что это не будет негативно влиять на рабочий процесс);

- для выполнения функциональных обязанностей управленческому персоналу предприятие оплачивает услуги мобильной связи;

- сотрудникам, выполняющим выездные работы, предоставляется в личное пользование служебный автомобиль, либо, если он задействует личный автомобиль, осуществляется компенсация расходов на топливо;

- возможность повышения квалификации и дополнительного образования по специальности за счет предприятия.

Также АО «Алмалыкский ГМК» предоставляет детям работников в возрасте до 14 лет включительно новогодними наборами, профсоюзом предоставляется билеты на новогодние представления детям работников, а работников, являющихся членами профсоюза – новогодними подарками, билетами на культурно-массовые мероприятия [24].

В зависимости от финансового состояния предприятия профсоюз обеспечивает работников путевками в детские лагеря, базы и дома отдыха, санатории. Работник оплачивает лишь 10% стоимости путевки.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины применяется дисциплинарная и административная мотивация персонала в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

Как мы видим, на предприятии АО «Алмалыкский ГМК» большинство мероприятий нематериального стимулирования персонала сводятся к стремлению удовлетворить основные потребности работников: на предприятии налажена доставка до места работы и обратно, организация питания, проводятся обучающие мероприятия и др.

Отметим, что такие виды доходов, получаемых в натуральной форме, как предоставление служебного автомобиля, оплата услуг мобильной связи, пользование Интернетом свидетельствуют о том, что предприятие доверяет своим сотрудникам.

Проблемы, которые были выявлены в ходе проведения исследования:

- на предприятии нет полного понимания важности роли и сущности комплексной реализации социальной политики, что является достаточно сильным тормозящим моментом в ее экономическом развитии;

- социальные программы на предприятии есть, однако, мы выявили, что если сотрудники о них ничего не знают, значит, этот вопрос не освещается на предприятии, либо освещается не должным образом.

- полученные ответы позволяют сделать вывод, что на АО «Алмалыкский ГМК» не всегда и не полностью реализуется социальная политика. Очень часто сотрудники не представляют, к кому и по какому вопросу они могут обратиться, если у них возникают вопросы по социальной политике. Многие не понимают, как именно реализуется в жизни социальная политика на АО «Алмалыкский ГМК».

Было выяснено, что некоторые элементы системы нематериальной мотивации потеряли свою актуальность для сотрудников предприятия. Следовательно, мы можем сделать вывод о том, что система не выполняет свою основную задачу – не повышает заинтересованность сотрудников в своей работе, следовательно, не повышается производительность труда, не происходит увеличения прибыли предприятия.

Наряду с вышеперечисленными преимуществами системы нематериального стимулирования персонала АО «Алмалыкский ГМК» у нее есть несколько весомых недостатков.

На предприятии недостаточно развито моральное стимулирование, так как отсутствуют поощрительные программы такие, как присваивание за достигнутые результаты званий («Лучший работник месяца» и т.д.), не проводятся конкурсы профессионального мастерства.

С перебоями функционирует система оповещения, особенно эта проблема актуальна для производственного персонала: работники обычно если и узнают какую-либо управленческую информацию, связанную с деятельностью предприятия (планы, отчеты), то происходит это с большим временным лагом и, как правило, в видоизмененной и малопонятной форме по причине:

- сложности восприятия большого массива текста и цифр;
- избегания руководством каких-то спорных вопросов;
- адресности обращения (отсутствие явной благодарности);
- мало конкретности, как в итогах деятельности предприятия, так и в перспективах ее развития.

Для выявления состояния социальной политики на предприятии был предпринят анализ деятельности конкретного предприятия – АО «Алмалыкский ГМК». Источниками анализа послужили внутренние документы предприятия, а также результаты исследования мнения работников АО «Алмалыкский ГМК».

Таким образом, были выделены основные проблемы социальной ответственности в организации:

1) Основной «проблемной» ситуацией на данном предприятии является отсутствие социальной службы на предприятии как отдельного подразделения.

2) Отсутствие проведения отделом внутренних коммуникаций и мотивации трудовой деятельности исследований социально-психологического климата в коллективе, удовлетворенности работников предприятием и

мотивацией труда также является негативным фактором системы мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК». Необходимость практики подобных исследований очевидна: руководство предприятия сможет выстроить эффективную по результатам и оптимальную по затратам систему мотивации персонала только тогда, когда фундаментом этой системы будут потребности и интересы работников, гармонично согласованные с целями и ценностями предприятия.

По результатам исследования необходимо разработать предложения по совершенствованию социально-бытового обеспечения работников предприятия, которые должны включать, в первую очередь, средства мотивации и стимулирования персонала.

В частности, необходимо улучшить морально-психологический климат в организации, рассмотреть вопрос о смене стиля руководства, ввести организационный кодекс, проводить работу над общими ценностями персонала, провести работу по изменению системы формирования социального пакета.

Руководству АО «Алмалыкский ГМК» в рамках совершенствования социальной политики на предприятии необходимо обратить особое внимание на создание необходимых условий труда работников и повышение системы нематериальной мотивации персонала.

Основное предположение было сформулировано следующим образом: процесс реализации политики социально обеспечения на АО «Алмалыкский ГМК» является не полным, из-за того, что отсутствует профильный отдел, который должен заниматься социальной службой. Отсутствие данной службы ведет за собой социальную незащищенность работников, снижает уровень мотивации, падает производительность и, как следствие, низкая производительность труда на производстве. Создание службы социального развития является первым шагом предприятия на пути социальной ответственности перед обществом.

Заключение

Многие фирмы так или иначе имеют дело с необходимостью разработать или пересмотреть существующую систему стимулирования персонала. Это обосновано тем, что ранее такой системы или не было вообще, или была номинально, а по факту «не работала», т.е. не оказывала существенное влияние на поведение сотрудников, даже игнорировалась ими. Практика показала, что данное положение обычно появляется по нижеследующим причинам:

1. Служебные функции, а также критерии оценки персонала не имеют четкую формулировку либо не были доведены до сотрудников, которые могут не представлять себе и не понимать, какой набор требований к ним предъявляет руководство фирмы.

2. Персонал организации не имеет необходимые умения и навыки для выполнения стандартов деятельности и требований руководителей. В данном случае людей необходимо обучать.

3. Предложенные стимулы не удовлетворяют внутренним мотивам сотрудников, т.е. программа стимулирования не принимает во внимание общую структуру трудовой мотивации сотрудников. В особенности, это может выражаться в неверном применении денежных стимулов, и в отказе от неденежного вида стимулирования (натуральные, моральные, организационные и др.), которые оказывают влияние на мотивацию и лояльность сотрудников.

4. В системе стимулирования персонала больше негативных стимулов, что демотивирующим образом воздействует на людей, а также вызывает их сопротивление.

5. В организации нет отлаженной гибкой и оперативной системы оценки персонала. В данном случае происходит понижение качества труда сотрудников, и руководители не получают адекватных сведений о результате деятельности собственных подчиненных.

6. Программа стимулирования вступает в противоречие сложившейся организационной культуре фирмы, т.е. данная программа не принимает во внимание устоявшиеся традиции, ценности, правила, а также нормы поведения людей в предприятии.

7. Предлагаемые стимулы не обладают большим значением для людей. К примеру, доказано, что денежные стимулы (премия и штраф) оказывают влияние на мотивацию только тогда, когда их размеры составляют не менее 20% от постоянной заработной платы.

В данной работе проведен анализ формирования фонда заработной платы и премиальной системы предприятия АО «Алмалыкский ГМК».

В результате проведенного анализа можно сделать общие выводы.

Оценка деятельности предприятия показала, что выручка и прибыль от продаж организации в 2016 г. имеют тенденцию к росту. Увеличилось значение таких показателей, как оборачиваемость оборотных средств, рентабельности продукции, производительности труда, но сократилась фондоотдача.

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами в 2016 г. показал, что численность рабочих по сравнению с планом сократилась на 4 человека или на 0,1%. Численность служащих также сократилась на 4 человека.

Фонд заработной платы всех работников по сравнению с планом сократился на 0,9% или на 11,2 млн. сум. Фонд заработной платы рабочих был запланирован в сумме 798,5 млн. сум, фактически составил 801 млн. сум, то есть рост на 0,3% или на 2,5 млн. сум.

В работе сделан вывод о повышении эффективности использования фонда заработной платы работников в 2016 г. по сравнению с предыдущими периодами и по сравнению с планом, так как получена относительная экономия по численности и оплате труда работников предприятия.

Анализ мотивации труда показал следующее:

– как свидетельствуют данные проведенного опроса, у сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» есть достаточно высокая удовлетворенность итогами

труда. Также как позитивный момент, работники обладают возможностью и желанием повышения своей квалификации по мере необходимости;

- при этом у работников фирмы средний уровень материальной мотивации;

- в АО «Алмалыкский ГМК» нет мотивируемых задач, когда меньше внимания работники обращают на комфорт, нет мотивирующей окружающей обстановки, при которой работники могут избегать возможностей, которые приведут их к лишению зоны комфорта. Главная задача работников организации — «отработать положенное время и получить денежное вознаграждение», нет сплоченности в коллективе, достижения единой цели — процветание организации. Это существенно снижает работоспособность, а в конечном результате снижение производительности труда оказывает влияние на снижение заработной платы;

- есть социальная напряженность в коллективе, а также почти нет социальной и моральной мотивации труда.

В работе предложена методика совершенствования заработной платы и премирования работников предприятия. Было предложено распределение всего коллектива на три группы.

В первую группу включены рабочие, поскольку от их работы напрямую зависима выручка организации. Во вторую группу объединим отдел бухгалтерии, финансовый отдел, секретаря, отдел кадров, уборщиц, охранников. Эти работники напрямую не оказывают влияние на те или иные показатели деятельности организации, и для них возможно установление одной и той же системы заработной платы.

В третью группу можно отнести ген. директора, зам. директора по эксплуатации, диспетчеров, главного инженера. Соответственно, от эффективной работы данной группы зависима прибыль организации.

Для рабочих лучше установить бонусную систему заработной платы.

Для второй группы специалистов – повременно-премиальную систему заработной платы, которая в настоящее время и используется на предприятии.

Для третьей группы - бонусная система заработной платы с премией, размер которой зависит от прибыли.

Для того, чтобы сотрудниками воспринималась система оплаты и поощрений (в том числе существующие в предприятии льготы) как справедливая, предложены нижеследующие меры:

- выявить через социологические опросы факторы, снижающие удовлетворенность сотрудников работающей на предприятии системой стимулирования труда, а также практикой предоставления определенных льгот, и принять, при необходимости, соответствующие коррекционные меры;

- лучше информировать сотрудников о том, как вычисляются размеры поощрений (премии, надбавки и т.п.), кому, а также за что они даются;

- выявить во время личных контактов с подчиненными вероятной несправедливости в оплате сотрудников, присуждении распределении и премий иных поощрений для дальнейшего восстановления справедливости;

- постоянно отслеживать ситуацию на рынке труда и уровень оплаты тех профессиональных групп, с кем могут сравнивать себя сотрудники, и вносить своевременные изменения в систему оплаты их труда.

Отсутствие стимулирующего фактора в системе заработной платы и отсутствие повышения индивидуального вовлечения на достижение высоких показателей труда приводило к тому, что уровень производительности труда снижался.

Для совершенствования системы заработной платы было предложены следующие изменения:

- 1) повременную систему заработной платы перевести в повременно-премиальную для линейного персонала, где каждый сотрудник помимо своего должностного оклада будет иметь возможность получить премию за профессиональное мастерство или инициативность;

- 2) установить аккордно-премиальную систему заработной платы для срочных работ, выполняемых бригадами и отдельными работниками, при которой досрочное выполнение работ будет соответственно премироваться;

3) для работников и сотрудников, чей вклад в труд можно рассчитать, где от степени выполнения обязанностей зависит конечный показатель тех или иных результатов работ, применить «компромиссную» систему заработной платы, при которой итоговый размер заработка будет зависеть от процентного соотношения к плановому показателю производительности труда по результатам отчетного периода. Для рабочих с оплатой труда по тарифным ставкам за отработанное время для каждой тарифной ставки будет устанавливаться новая тарифная ставка с учетом выработки рабочего времени, которая разделяется на три части:

- 1) Низкая – при выполнении менее 95% от установленной нормы;
- 2) Нормальная – при выполнении среднего показателя установленной нормы;
- 3) Высокая – при выполнении более 105% от нормы.

Тарифная ставка при такой системе будет пересматриваться каждые 3-6 месяцев и корректироваться с учетом объема работ и показателей эффективности за отчетный период.

Предложенная система заработной платы повысит производительность труда за счет повышения мотивации к увеличению результативности труда и зависимости уровня заработной платы к уровню конечных результатов. Более того, предложенная система заработной платы способствует завершению плановых работ к срокам, что существенно снизит низкий уровень мотивации и затраты на оплату штрафов за поздние сдачи работ, а также повысит уровень доверия к компании со стороны заказчиков.

Этапы внедрения и разработки новой системы заработной платы разделены на три больших этапа, каждый из которого направлен на решение определенных задач.

Первым этапом является предварительный этап, направленный на сбор информации об общей картины положения дел в компании, анализе текущей системы заработной платы, разработка наиболее подходящей системы

заработной платы, подготовке мер для минимизации итоговых рисков и бунтов, связанных с предстоящими изменениями.

Второй этап – это основной этап, направленный непосредственно на внедрение новой заработной платы в соответствии с действующим законодательством, презентации ее сотрудникам и разработку обратной связи и форм отчетности.

Заключительный этап направлен на изучение эффективности новой системы заработной платы при ее запуске в деятельность компании.

Таким образом, для АО «Алмалыкский ГМК» была разработана рекомендация по совершенствованию системы заработной платы и этапов внедрения новой системы заработной платы, с учетом целей и интересов компании и сотрудников, которая направлена на стимулирование трудового участия сотрудников в трудовую деятельность и повышение показателей производительности труда.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Республики Узбекистан. Утвержден Законом Республики Узбекистан от 21.12.1995 г. Введен в действие с 01.04.1996 г. С изменениями в соответствии с Законом РУз 20.08.2015 г. № ЗРУ-391
2. Абрамов, А.Д. Проблемы взыскания «серой» заработной платы при увольнении / А.Д. Абрамов // Трудовое право. 2014. - № 6. С. 57-66.
3. Акимова, Е.В. Оплата труда работников: учебник / Е.В. Акимова// Бух. учет. 2013. № 8. С. 105-108.
4. Алкула Т. Трудовая ориентации в Финляндии: Концептуальная критика эмпирического исследования, связанная с работой ожидания. Хельсинки, переиздана в 2012 г., с. 168.
5. Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учебник /Р.И. Акмаева. М.: Финансы и статистика, 2013. 208 с. ISBN 978-5-9926-0341-5
6. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебник / И. Ансофф. М.: «Экономика», 2011 г., 443 с. ISBN 5-85173-059-5
7. Бабынина, Л.С. Компенсационная модель заработной платы: вопросы теории и практики / Л.С. Бабынина// Уровень жизни населения регионов России. 2014. № 2. С. 31-34.
8. Бобков, В.Н. Проблемные кластеры заработной платы и их влияние на неравенство социально-экономического положения работников / Бобков В.Н., Бобков Н.В., Долгов В.Г. // Уровень жизни населения регионов России. 2015. № 12. С.6-10.
9. Булыга, Н.Н. Оплата работы в выходные и праздники: спорные вопросы /Н.Н. Булыга // Трудовое право. 2013. № 12. С. 5-23.
10. Буянова М. Зарплата - основной источник споров // Трудовое право. 2015. N 5. С.91-100.
11. Васильева, А.П. Непредвиденные зарплаты / А. П. Васильева, З.И. Онуфриева // Коммерсантъ-Деньги. 2015. № 49. С.121-16.

12. В поисках ПИС – дефектные системы премирования, идеальная система премирования. Режим доступа: <http://www.sgqconsulting.ru/articles-sgq-345.html>
13. Галаева Е. Заработная плата и социальное страхование в США / Е. Галаева, Ю. Россикова // Пробл. теории и практики управл. 2015. № 9. С. 43-55.
14. Гончаров, В.С. Неравенство в доходах работников: тенденции и пути преодоления / В.С. Гончаров // Проблемы теории и практики управления - 2013. № 9. С.84-92.
15. Долгова, Е.П. Особенности регулирования заработной платы руководителей организации / Е.П. Долгова // Трудовое право. 2014. № 8. С. 76-79.
16. Дмитроченко, Н.А. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд /Н.А. Дмитричеснко // Человек и труд. 2013. № 11. С. 88-89.
17. Егоров, В.В. Исчисление среднего заработка: учебное пособие. - М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2011. 159с. ISBN 978-5-7911-0107-5
18. Ефименко, М.А. Зарплата в конверте – жизнь без гарантий / М.А. Ефименко // Охрана труда и социальное страхование. 2013. № 11. С.18-20.
19. Заренок, Н.Н. Культура управления: учебник. М.: Высшая школа, 2012. 154 с. ISBN 5-86225-882-5
20. Истомина, Н.А. Нормирование заработной платы в системе муниципальных органов и институтов: современные тенденции / Н.А. Истомина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 5. С.44-48.
21. Катрич, С. В. Должностная инструкция: требования к ее составлению / С.В. Катрич // Корпоративный менеджмент, № 5. 2011. С.15
22. Котова, Е. И. Заработный пластик / Е.И. Котова // Огонек. 2014. № 22. С.20-21.

23. Кузнецова, Л. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Л. В. Кузнецова, Ю. Ю. Черкасова. М.: Вузовский учебник, 2012. 137 с. ISBN 978-5-9558-0206-0
24. Кузнецов, С.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / С.И. Кузнецов. М.: Форум, 2011. 580 с. ISBN 978-5-91134-578-5
25. Кнышова, Е.Н. Маркетинг: учебное пособие / Е.Н. Кнышова. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. 282 с. ISBN 978-5-8199-0068-0
26. Кузнецова, А.П. Заработная плата как социальная форма труда /А.П. Кузнецова // Уровень жизни населения регионов России. 2014. № 7. С. 71-83.
27. Лашкевич, Н.Е. Зарплата на весах справедливости /Н.Е. Лашкевич // Российская Федерация сегодня. 2015. № 4. С. 58-61.
28. Махмутов, Ф. И. Взыскание заработной платы вследствие изменения (расторжения) трудового договора по инициативе работника / Ф.И. Махмутов // Трудовое право. 2015. № 2. С. 27-40.
29. Никитин, Е.А. Защита заработной платы / Е.А. Никитин // Охрана труда и соц. страхование. 2014. № 1. С. 29-32.
30. Планирование фонда заработной платы: для чего и как происходит. Режим доступа: <http://www.glavbukh.ru/art/22363-planirovanie-fonda-oplaty-truda-dlya-chego-i-kak-proishodit>
31. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: учебник / М. Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015 г. 516 с. ISBN 5-9614-0182-0
32. Рогожникова, Ю.С. Основные принципы формирования заработной платы / Ю.С. Рогожникова // Уровень жизни населения регионов России. 2015. № 10. С. 104-109.
33. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: Инфра-М, 2015. 354 с. ISBN: 978-5-16-006707-0
34. Соболевская А.А. Управление организацией: учебник /А. А. Соболевская. М.: ИНФРА-М, 2013. ISBN 8-3425-2395-5

35. Берлизов В.А. Дистанционное обучение – работа на результат / В.А. Берлизов // Управление персоналом. 2015. № 18. С. 21-25.
36. Субракова Л.К. Частота выплаты зарплаты: макроэкономический эффект // ЭКО. 2016. N 12. С. 137-141.
37. Сурков С. А. Групповые и индивидуальные аспекты развития персонала/ С. А. Сурков // Кадры предприятия. 2015. № 12. С. 50-56
38. Ткаченко Ю. Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва/ Ю. Ткаченко // Служба кадров и персонал. 2015. № 3. С. 45-49.
39. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова; Москов. гос. ун-т. М.: КноРус, 2014. 416 с.
40. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. М.: Экзамен, 2014. 368 с.
41. Хант, Дж. У. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Дж. У. Хант . - М.: ЗАО Олимп Бизнес, 2013. 2016 с. ISBN 5-466-00086-8
42. Чернышев, Б.Н. Экономика организации (предприятия, фирмы) : учебник / Б. Н. Чернышев М.: Вузовский учебник, 2012. 534 с. ISBN 5-16-003187-1
43. Чернявский А.П. Стратегические изменения в организации: сущность и особенности проведения // Экономика региона 2015 №18 С. 38-40.
44. Шейл, П. Руководство по развитию персонала.: учебник / П. Шейл/ СПб.: Питер, 2015.- 336 с.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2014. 368 с.
46. Шкатулла В.И. Настольная игра менеджера по кадрам: учебник. 3-е изд., изм. и доп. М.: Норма, 2015. 992 с.
47. Шубенкова Е.В. Организация внутрифирменного обучения персонала/ Е. В. Шубенкова // Управление персоналом. 2015. № 19. С. 32-34.

48. Яковлев Р.А. Неустойчивая занятость и регулирование минимальной заработной платы // Уровень жизни населения регионов России. 2016. N 4. С. 8-17.